

OBJETIVO:

Ofrecer oportunidades de venta de distritos escolares de calidad de manera rentable.

Resultado clave:

1. Informar la métrica de referencia para reflejar el ROI de 10 eventos de marketing del distrito escolar con costos superiores a \$10,000
2. Lograr un costo de marketing general por cliente potencial inferior a \$65 en el primer trimestre
3. El 5% de los clientes potenciales generados en el primer trimestre se convierten en clientes de pago dentro de las 4 semanas posteriores a la creación

- **Objetivo**
- Ambicioso
- Agresivo
- Alto Impacto
- Medible
- Claro/Sencillo
- Público
- Alineado
- Corto/Largo Plazo
- **Resultados Clave**
- Alineado
- Alto Impacto
- Medible/Progreso
- Tiempo Específico
- Influyente
- Independiente
- Sin iniciativas ni tareas

Lamorte, B., & Niven., P. (2016). Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs (1st ed., p. 10). Wiley Corporate F&A.

OBJETIVO:

Hacer crecer nuestra base de instalación de maestros y apoyar el lanzamiento en Japón.

Resultados clave:

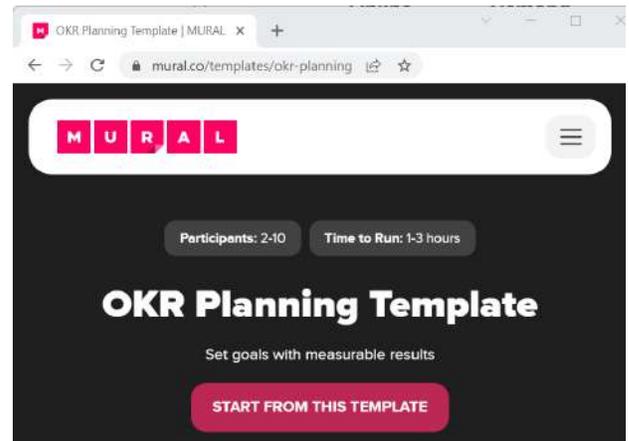
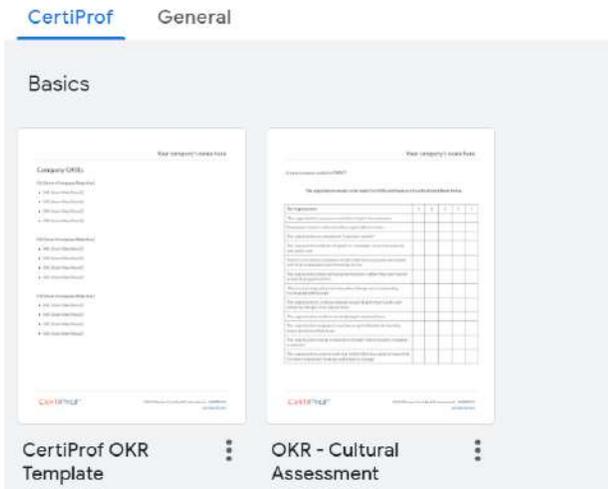
1. Agregar 500,000 nuevos usuarios docentes activos mensuales en el primer trimestre
2. Aumentar la retención de usuarios docentes del 91 % al 95 % en el primer trimestre
3. Registrar a nuestros primeros 100 usuarios docentes activos con sede en Japón al final del O1

- **Objetivo**
 - Ambicioso
 - Agresivo
 - Alto Impacto
 - Medible
 - Claro/Sencillo
 - Público
 - Alineado
 - Corto/Largo Plazo
- **Resultados Clave**
 - Alineado
 - Alto Impacto
 - Medible/Progreso
 - Tiempo Específico
 - Influyente
 - Independiente
 - Sin iniciativas ni tareas

Lamorte, B., & Niven., P. (2016). Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs (1st ed., p. 10). Wiley Corporate F&A.

Plantilla OKR

Template gallery



Creando Objetivos - Tips

- Tres Elementos de los OKR
 - Verbo: Mejorar la retención de clientes
 - Resultado: en un 15 %
 - Plazo: A fines del Q422

Definiendo los Resultados Clave

- Características de los Resultados Clave Efectivos
- Sugerencias para Crear Resultados Clave
- Tipos de Resultados Clave

"No es un resultado clave a menos que tenga un número."

Marissa Meyer

YAHOO!



Actividad: Escribiendo Resultados Clave

Resultados Clave (Key Results /KR) son las 3-5 medidas de cada objetivo.

Son cuantitativos y medibles.

Fórmula KR n° 1: adopta la fórmula "según lo medido por" para confirmar si algo es un buen OKR.

Fórmula KR n° 2: adopta la fórmula "de x a y por fecha z" al escribir KR.

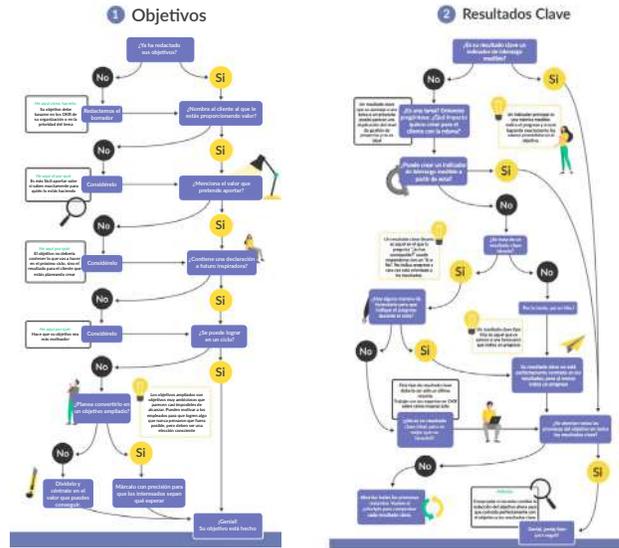
	Objetivo	KR1	KR2	KR3
Objetivo operacional de las personas				
Objetivo aspiracional de las personas				

Gray, D. (2019). Objectives and key results (OKR) leadership (1st ed., p. 31). Franklin, TN, USA: Gray Publications.

Ver el documento PDF (Infografía de Objetivos y Resultados Clave) adjunto al programa.



Infografía de Objetivos y Resultados Clave



Cómo funciona un OKR a través de su empresa.

Personal/Equipo/Empresa

- Los OKRs personales definen en qué está trabajando la persona
- Los OKRs del equipo definen las prioridades para el equipo, no sólo una colección de todos los OKRs individuales
- Los OKRs de la empresa son una visión de conjunto, un enfoque de alto nivel para toda la empresa

Google Ventures™
STARTUP LAB

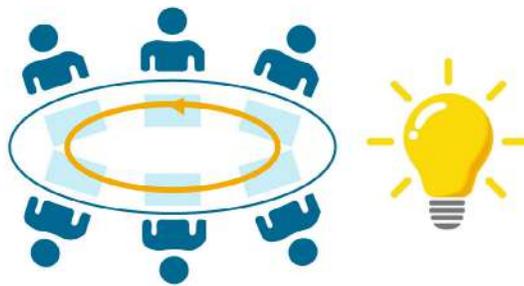
Captura de pantalla de una presentación de Google

Brainwriting: Herramienta de Ideación para Crear OKR

¿Qué es la técnica de escritura cerebral 6-3-5?

La idea detrás de 6-3-5 Brainwriting es que 6 participantes escriban 3 ideas en una hoja de trabajo en un período de tiempo de 5 minutos.

Después de que cada participante se turne para anotar las 3 ideas, las pasan para contribuir a la idea existente o comenzar una nueva.



Business Strategy Canvas

<p>VISIÓN</p> <p>¿A dónde queremos llegar a largo plazo?</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección para el futuro • Succión positiva • Emocional • Imagen • > 5 años 	<p>MISIÓN</p> <p>¿Quiénes somos nosotros y a dónde queremos llegar?</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta al "por qué" • Beneficio • Lema • Credo • Principio rector • Crujiente 	<p>VALORES</p> <p>¿En qué creemos?</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Declaraciones de Fe • Características de la organización • Orientado a la acción • Aspectos posturales • Comprensible
<p>ESTRATEGIA</p> <p>¿Cómo lo conseguimos? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva estratégica?</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventaja competitiva evaluable • Beneficios para el cliente • Contenido Direcciones • 7+/-2 conjuntos • A medio plazo: 1-3 años 		<p>METAS DE LA COMPAÑÍA</p> <p>¿Aquí queremos ser medibles en los próximos 1 - 3 años?</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SMART • De la ambición al carácter rompedor • Máximo 3 • Financieros y no financieros • Integración interfuncional

Kudernatsch, D. (2021). Toolbox objectives and key results (1st ed., p. 37). Orlando, FL: Independently published.

Actividad: Business Strategy Canvas

<p>VISIÓN</p> <p>¿A dónde queremos llegar a largo plazo?</p>	<p>MISIÓN</p> <p>¿Quiénes somos nosotros y a dónde queremos llegar?</p>	<p>VALORES</p> <p>¿En qué creemos?</p>
<p>ESTRATEGIA</p> <p>¿Cómo lo conseguimos? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva estratégica?</p>		<p>METAS DE LA COMPAÑÍA</p> <p>¿Aquí queremos ser medibles en los próximos 1 - 3 años?</p>

Kudernatsch, D. (2021). Toolbox objectives and key results (1st ed., p. 37). Orlando, FL: Independently published.

Caso de Estudio



Actividad: Escribiendo Objetivos

Practica a escribir objetivos para tu negocio usando cada uno de estos encabezados:

Cada persona debe escribir sus propios OKR porque cada persona administra sus propios resultados comerciales.

Hay dos tipos de objetivos: operativos y aspiracionales.

Los objetivos operativos son las actividades importantes para mantener su negocio, mientras que los objetivos aspiracionales son las actividades importantes para transformarlo.

Usted quiere esforzarse por alcanzar el 60% de los objetivos aspiracionales en su equipo.

	¿Dónde quiero ir?
Objetivo operativo de ventas	
Objetivo aspiracional de ventas	
Objetivo operativo de las personas	
Objetivo aspiracional de las personas	
Objetivo operativo del proceso	
Objetivo aspiracional del proceso	
Objetivo operativo tecnológico	
Objetivo aspiracional tecnológico	

Gray, D. (2019). Objectives and key results (OKR) leadership (1st ed., p. 31). Franklin, TN, USA: Gray Publications.

Actividad: Escribiendo Resultados Clave

Resultados Clave (Key Results /KR) son las 3-5 medidas de cada objetivo.

Son cuantitativos y medibles.

Fórmula KR nº 1: adopta la fórmula "según lo medido por" para confirmar si algo es un buen OKR.

Fórmula KR nº 2: adopta la fórmula "de x a y por fecha z" al escribir KR.

	Objetivo	KR1	KR2	KR3
Objetivo operacional de las personas				
Objetivo aspiracional de las personas				

Gray, D. (2019). Objectives and key results (OKR) leadership (1st ed., p. 31). Franklin, TN, USA: Gray Publications.

Actividad: OKR Canvas

Valor/Pilar: (si se alinea con un pilar estratégico y/o un valor organizacional)		Tipo de OKR: (Estratégico, Táctico, Operacional)	Prioridad #
Objetivo:	Resultados: KR1: KR2: KR3:		Iniciativas (cómo voy a lograr los resultados clave: proyectos, tareas, actividades, entregables, etc) Data/Medición (¿de dónde va a salir la data de medición de cada KR?, ¿cómo se va a medir?)
Equipo: (personas directamente involucradas en el logro del OKR)	OKR Owner: (quien va a estar en contacto permanente con el OKR champion y quien va a articular planes para el logro del OKR)	Áreas que soportan: (¿es un OKR transversal?)	
Alineado con OKR estratégico: (con cuál OKR estratégico se alinea)			

Kudernatsch, D. (2021). *Toolbox objectives and key results* (1st ed., p. 37). Orlando, FL: Independently published.

Caso Estudio

Valor: Pasión por el conocimiento	Prioridad: 1	
Objetivo: Posicionarnos en el TOP 5 de Ecommerce de venta de libros en América Latina para el 2023	Resultado: <ol style="list-style-type: none"> Incremento en 20% en las ventas vs el año anterior Incrementar las visitas al sitio en 70% respecto al año anterior Un NPS de experiencia en el uso de la plataforma de 8 puntos en una escala de 10 	Iniciativas: <ol style="list-style-type: none"> Abrir operación en los 3 países con mayor PIB de América Latina Desarrollar un sistema de recomendaciones para promover el acceso al sitio Plataforma 100% digital y rediseño de la plataforma actual enfocada en la experiencia de usuario
OKR Owner: Diego Morales CEO ventalibre.com	Áreas de soporte: Marketing, Comercial, IT, Operaciones, Innovación	Data/Medición: <ol style="list-style-type: none"> Historial transaccional de ventas Tasa de visitas a la plataforma Tasa de conversión Resultados de encuestas de NPS
Alineado con OKR estratégico:		

OKR MASTER & OKR CHAMPION PROFESSIONAL CERTIFICATION



Alineando los OKR

- Alineación de los OKR
- Priorización de los OKR
- Cadencia de los OKR
- Registros Regulares
- Calificación/Puntuación de los OKR



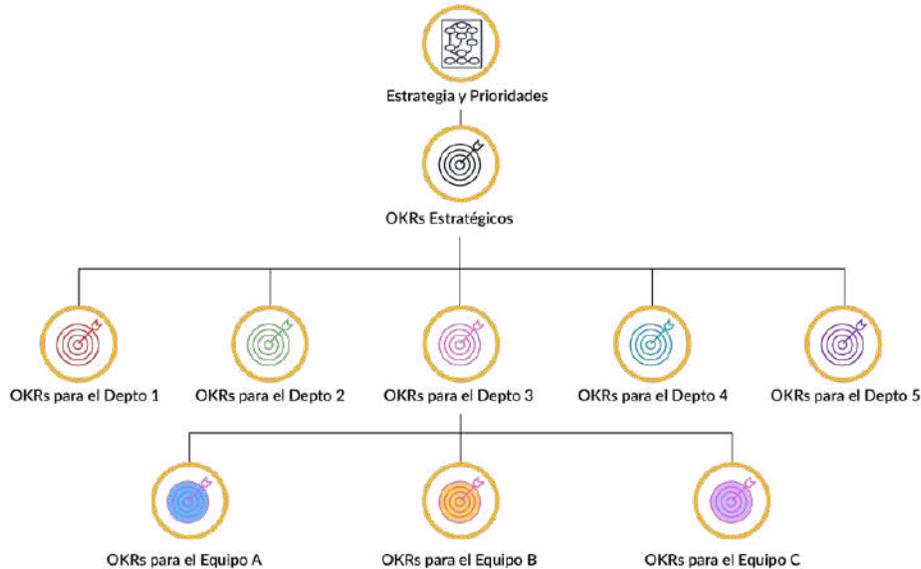
OKRMCP™ Versión 062022

CertiProf®

Actividad: Confirmar la Alineación

¿Qué debería suceder si los OKR estratégicos cambian por algún motivo en medio de un ciclo de OKR?

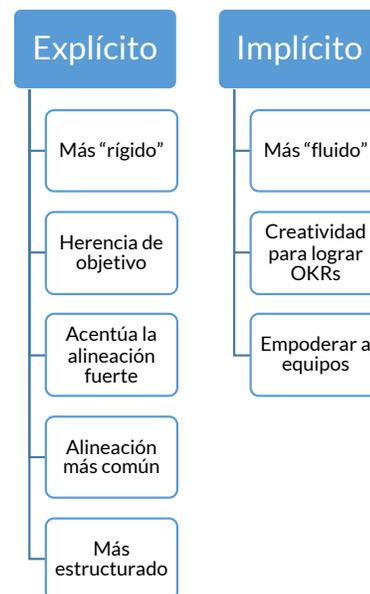
¿Es posible que dos equipos tengan el mismo resultado clave?



Source: Knowles, B. (2022). Aligning OKRs. Retrieved 1 June 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=-Hj1E8qf9XU>

Hacer la Alineación de tus OKR

Hay dos tipos diferentes de alineación OKR: Explícita e Implícita.



Creando Alineación

EMPRESA

Los OKR de la empresa se centran en los objetivos a gran escala que la organización quiere alcanzar durante un amplio período de tiempo. Los equipos ejecutivos pueden finalizarlos, pero deben crearse con la participación de todos los departamentos.

EQUIPO

Los OKRs de equipo establecen las prioridades de lo que cada equipo quiere lograr como unidad. En lugar de resumir los OKRS individuales, deben centrarse en permitir los resultados y objetivos clave de la empresa.

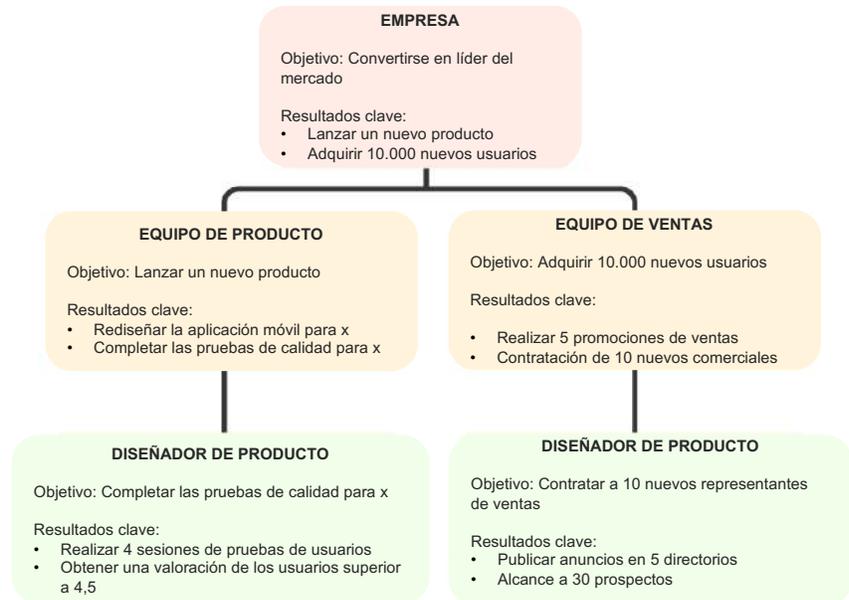
INDIVIDUAL

Los OKRs personales definen el objetivo de cada empleado. Suelen ser establecidos por los propios empleados y alimentan los OKR del equipo y de la empresa.

<https://lattice.com/library/okr-101>

Alineación – Alineación Estricta

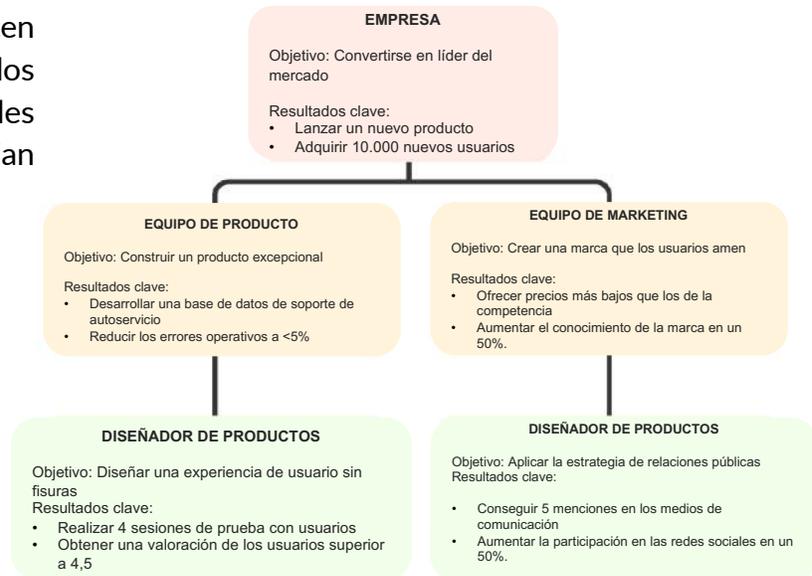
- Los resultados clave se traducen directamente en los objetivos del nivel inferior.



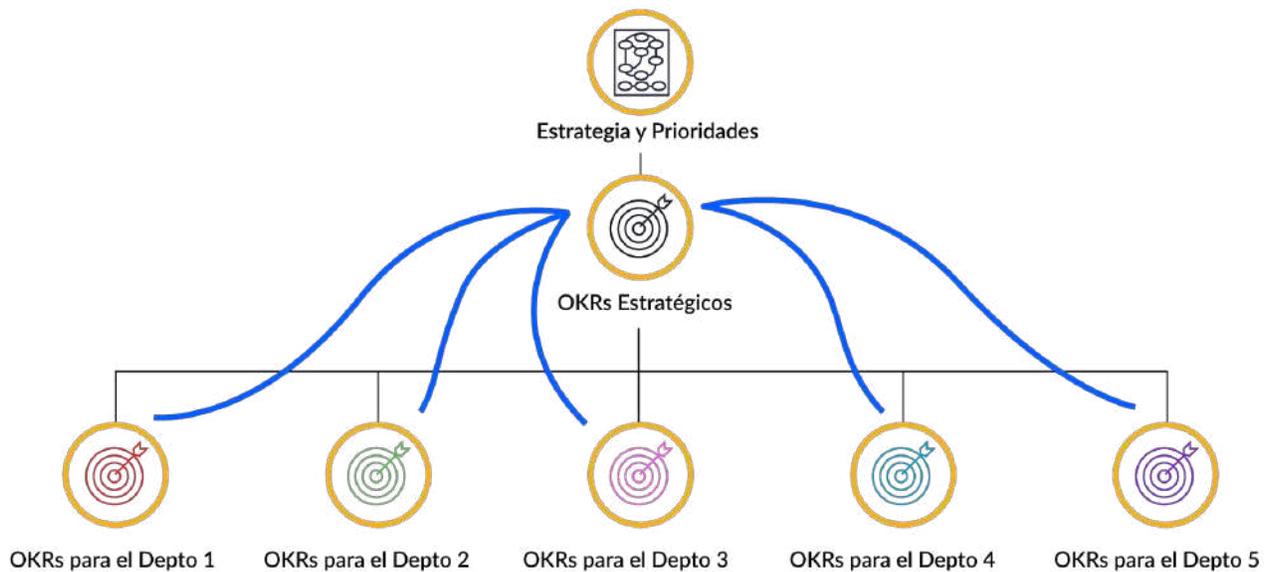
<https://lattice.com/library/okr-101>

Alineación - Alineación Direccional

- Enfoque flexible
- Las organizaciones establecen objetivos que alimentan los resultados clave de los niveles superiores, pero no los reflejan exactamente



Alineación Estratégica



Knowles, B. (2022). Aligning OKRs. Retrieved 1 June 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=-Hj1E8qf9XU>

Alineación Vertical y Horizontal

- Horizontal
Dependencias

- Vertical
Coordinación de objetivos a través de varios niveles jerárquicos y cómo pueden apoyarse entre sí.



Knowles, B. (2022). Aligning OKRs. Retrieved 1 June 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=-Hj1E8qf9XU>

Matriz de Prioridades de Dwight Eisenhower

Matrix es una cuadrícula de 4 cuadrados.

Priorizando

- Alineación de OKR
- OKR dependientes
- OKR importantes y urgentes
- OKR importantes, pero no urgentes
- OKR urgentes, pero no importantes



<https://www.profit.co/blog/okr-university/how-do-i-prioritize-okrs/>

Cadencia (Duración) de los OKR

Las cadencias establecen la frecuencia con la que la organización y sus respectivos equipos establecen y revisan sus OKR.



**EVALUACIÓN
ESTRATÉGICA**



**EVALUACIÓN
TÁCTICA**



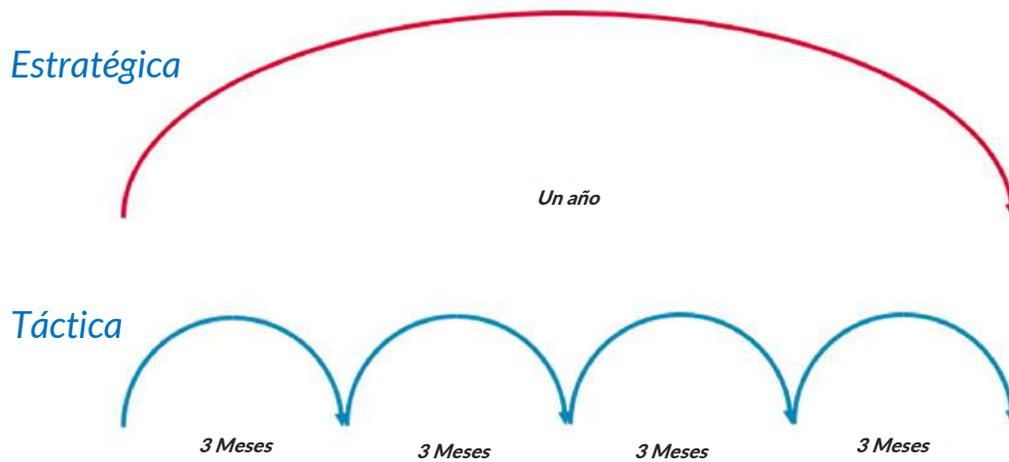
**CHEQUEO
MENSUAL DE
LOS OKR**



**CHEQUEO
REGULAR**

Propósito: Crear un ritmo de progreso continuo y enfocado.

Evaluación Estratégica	Anualmente	Compañía
Evaluación Táctica	Trimestral	Compañía
Evaluación de los OKR	Trimestral	Compañía y Equipo
Chequeo Mensual de los OKR	Mensual	Compañía y Equipo
Chequeo Semanal de los OKR	Semanal	Equipo y Personal



- Múltiples cadencias en una empresa
- Se recomienda usar la misma cadencia en todos los equipos

¿Cómo prepararse para un Chequeo (Check-in) Semanal?

- Dedicar algo de tiempo a revisar los objetivos de tu propio equipo
- Revisar las prioridades de los previos check-in (chequeo)
- Reflexionar sobre el progreso que has hecho en relación con tus objetivos
- Recopilar todos los datos para corroborar tu progreso y los logros que obtuviste
- Identificar los problemas que se encontraron, las cosas que retrasaron y los desafíos a los que se enfrentó
- Mencionar las formas en que se pueden superar esos desafíos y resolver los problemas
- Anotar cualquier cosa que requiera claridad sobre los objetivos
- Escribir tus sugerencias, ideas y soluciones para los problemas que necesitan ser resueltos
- Mirar hacia el futuro y planificar lo que te propondrías alcanzar hacia los objetivos de la organización, desde tu posición actual

Chequeos (Check-in) Regulares

- Registro Regular
 - Semanal
- Debe ser breve
 - 15 minutos
 - Conciso y directo
- Tópicos para ser discutidos:
 - Lo más destacado del pasado, aprendiendo de la semana pasada
 - Problemas y bloqueadores, Desafíos
 - Próximas prioridades, establecimiento de prioridades para la próxima semana, definición de planes
 - Valor actual (KR), Estado de confianza (OKR)
 - Asignar propiedad

Beneficios:

- Reenfocarse
- Las discusiones frecuentes ayudan a garantizar que los OKR permanezcan alineados
- Seguimiento proactivo del progreso
- Cambio en los comportamientos
- Acciones a resultados



¿Qué son los chequeos (check-in) semanales en OKR?

Pre-mortem semanal

- ¿Qué podría impedirte entregar resultados esta semana?
- ¿Qué acción preventiva puedes tomar ahora?
- ¿Cómo puedes despejar tu calendario?
- ¿Qué puedes hacer para eliminar, delegar o diferir?

La reunión debe abordar lo siguiente:

- Estado actual de los objetivos en comparación con la revisión anterior
- Actividades e iniciativas realizadas por el equipo para avanzar hacia los objetivos
- Logros realizados en el último período de revisión
- Desafíos, riesgos y obstáculos que enfrenta el equipo
- El plan de acción para la próxima semana para avanzar más hacia los objetivos

Scott Christianson, J. (2022). Objectives and Key Results (OKR) Journal and Planner (1st ed., p. 9). Orlando: Independently published.

Beneficios de los Chequeos (Check-Ins) Semanales

Los chequeos semanales de OKR ayudan a:

1. La verificación de los resultados contra las metas
2. Comprobación del progreso de los equipos hacia sus objetivos
3. Identificar problemas y abordarlos
4. Fomentar la colaboración y la coordinación entre los miembros del equipo
5. Comprender la relación entre las actividades diarias y el logro de las metas
6. Creación de transparencia, propiedad y cuentas
7. Realignar a los empleados hacia los objetivos si es necesario
8. Celebrar logros
9. Establecer el próximo conjunto de objetivos a corto plazo
10. Crear un plan de acción

Tipos de Revisiones

1. Estado del Equipo
2. Uno-en-uno
3. Equipo Ejecutivo (Reunión de estado de los OKR)

Calificando los OKR

Los OKRs son usualmente graduados en una escala de 0,0 a 1,0, 1,0 lo que significa que el objetivo se logró por completo.

Aspectos a tener en cuenta al calificar los OKR:

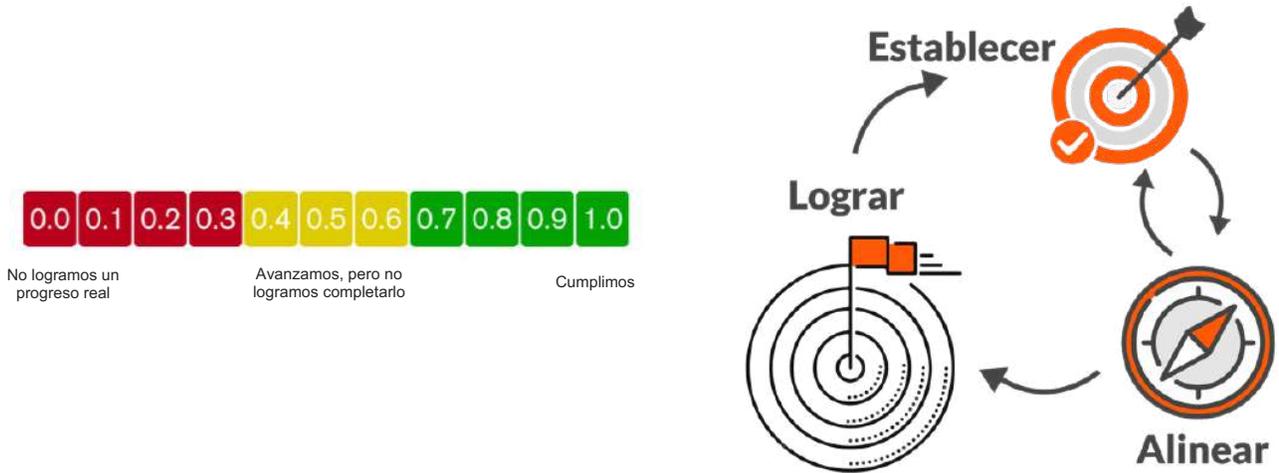
- El punto óptimo para los OKR está en algún lugar en el rango de 60-70%
- Los OKR no son sinónimo de evaluación del desempeño
- OKR organizacionales de calificación pública
- Chequeos durante todo el trimestre



Google. (n.d.). Re:work - guide: Set goals with okrs. Google. Retrieved March 31, 2022, from <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/grade-OKRs/>

El método de Andy Grove para calificar los OKR es un enfoque simple de "sí" o "no".

Una forma más avanzada de calificar cada resultado clave en una escala.



How to grade your OKRs. (2022). Retrieved 31 March 2022, from <https://www.whatmatters.com/faqs/how-to-grade-okrs>

- .6- .7 es tu objetivo.
- Las puntuaciones importan menos que el proceso
- La puntuación en toda la empresa refuerza el compromiso
- Use calificaciones bajas para reevaluar: ¿vale la pena hacerlo?
- ¿Qué haremos diferente para lograr nuestro objetivo?

Calificando los OKR : Ejemplo

EVALUACIÓN DE LOS OKRs

OBTENGA RESEÑAS DE PRODUCTOS

- EN 15 PUBLICACIONES INSCRIBIRSE EN PERIODO DE PRUEBA

$$12/15 = 0.8$$

- UNA RELACIÓN DE +25% $15/25 = 0.6$

RELACIÓN ENTRE EL PERIODO DE PRUEBA Y EL PAGO DE +50% $50/50 = 1$



$$\frac{(0.7 + 0.6 + 1)}{3} = 0.76$$

Elakkara, R. (2022). How Are OKRs Graded? [Video]. Retrieved from https://youtu.be/abA8A9f7_ew

Calificando los OKR

Ejemplo de OKRs Personales

Objetivo: Mejorar la reputación de Blogger

Resultados clave: .72

- Restablecer el liderazgo del bloguero hablando en 3 eventos del sector. 1.0
- Coordinar los esfuerzos de relaciones públicas del décimo cumpleaños del bloguero. 0.8
- Identificar y contactar personalmente con los principales usuarios de Blogger xx. 0.8
- Arreglar el proceso de DMCA, eliminar los retiros de blogs de música. 0.4
- Establecer @Blogger en Twitter, participar regularmente en los debates sobre el producto Blogger. 0.6

Fuente: How Google sets goals: OKRs / Startup Lab Workshop. (2022). Retrieved 11 June 2022, from <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>

Calificando los OKR: Plantilla

Nombre de la Compañía		Valor Actual																
Ciclo de la OKR		Inicia	W 1	W 2	W 3	W 4	W 5	W 6	W 7	W 8	W 9	W 10	W 11	W 12	W 13	W 14	W 15	Termina
Objetivo 1																		
Resultado Clave 1																		
Resultado Clave 2																		
Resultado Clave 3																		
Resultado Clave 4																		
Resultado Clave 5																		

OKR MASTER PROFESSIONAL CERTIFICATION OKRMCP™



Calificando los OKR

OKR	Progreso	Puntaje	Autoevaluación
Traer 10 nuevos clientes	70%	9	Tras un declive en el mercado, el OKR fue más difícil de alcanzar de lo que pensamos. Los 7 nuevos clientes representan un excelente resultado.
Traer 10 nuevos clientes	100%	7	Cuando alcanzamos el OKR en 8 semanas, nos dimos cuenta de que la meta puesta había sido muy baja.
Traer 10 nuevos clientes	80%	6	Aunque firmamos 8 nuevos clientes, podemos decir que fué más suerte que trabajo duro. 1 sólo cliente referenció 5 clientes efectivos.
Traer 10 nuevos clientes	90%	5	Incluso aunque logramos traer 9 nuevos clientes, hay el riesgo de que 7 de ellos traigan un revenue muy pequeño.

Actividad: Resumen

¿Cuál es la cadencia (o frecuencia) correcta de los OKR para mi empresa?

¿Con qué frecuencia se debe cambiar la estrategia?

¿Con qué frecuencia se deben cambiar las tácticas?

¿Pueden diferentes departamentos/equipos tener diferentes cadencias?

¿Cómo debería puntuar los OKR?

OKR Master Certified Professional

- Formato: Selección Múltiple
- Preguntas: 40
- Puntuación para aprobar: 32/40 o 80%
- Duración: 60 minutos
- Dos intentos incluidos (Segunda Oportunidad)
- Supervisado: Quedará a discreción del Partner
- Insignia digital a través de Credly

OKR Champion Certified Professional

- Formato: Selección Múltiple
- Preguntas: 40
- Puntuación para aprobar: 32/40 o 80%
- Duración: 60 minutos
- Dos intentos incluidos (Segunda Oportunidad)
- Supervisado: Quedará a discreción del Partner
- Insignia digital a través de Credly



OKR MASTER & OKR CHAMPION PROFESSIONAL CERTIFICATION

¡Síguenos, ponte en contacto!



www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.

CertiProf®