

OKR

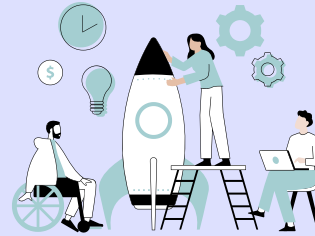
Objetivos y Resultados clave



Cristhian Arias Ventura
OKR Transformation Consultant

¿Qué son los OKRs?

Los OKRs son un protocolo colaborativo que sirve como modelo de gobierno conectando la estrategia con la operación.



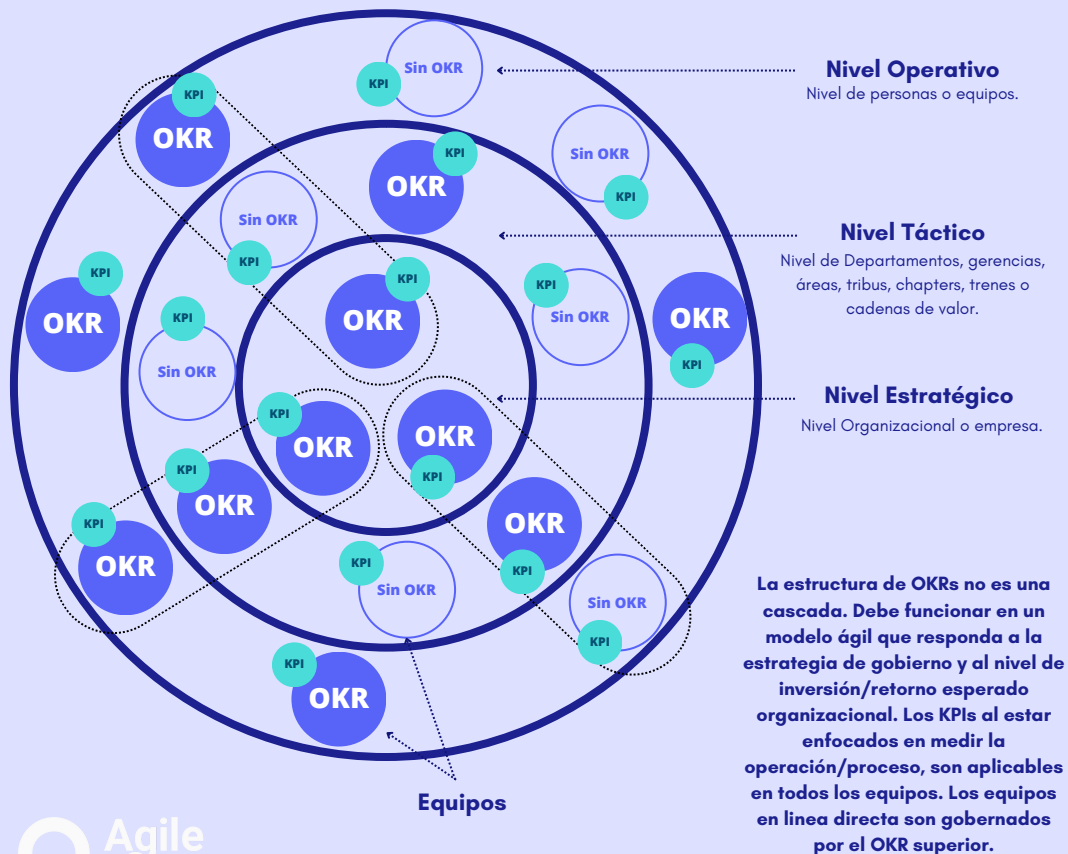
Objetivos

Los objetivos representan la meta cualitativa que debemos alcanzar en un período de tiempo comprendido entre 3 a 18 meses. Define el norte al cuál los equipos deben buscar alinearse.

Resultados clave

Un resultado clave es una hipótesis compuesta por un indicador y una meta numérica que al alcanzarse podría sugerirnos el alcance del objetivo.

Estructura Organizacional & OKR



Técnica de diseño de OKR

1

Construye el Objetivo

A partir de las prioridades del negocio, las necesidades de tus principales stakeholders y tus planes como equipo, elige entre 2 y 3 temas estratégicos. Sobre cada tema, construye un objetivo.

2

Determina factores clave

Haz una lista de actividades que deberías ejecutar para lograr tu objetivo. Puedes sumar dependencias, actividades, entregables.

3

Revisa el tipo de control

Separa los factores que controlas de los que no controlas. Esto te permitirá trabajar dependencias y riesgos con lo que no controlas, y abordar tus KR con los factores que controlas.

4

Prioriza factores

Sobre los factores que controlas, prioriza entre 3 a 5 de los factores más importantes que te harían alcanzar tu objetivo. Los factores que no priorizaste, deben alimentar tu backlog de trabajo.

5

De factores a Resultados clave

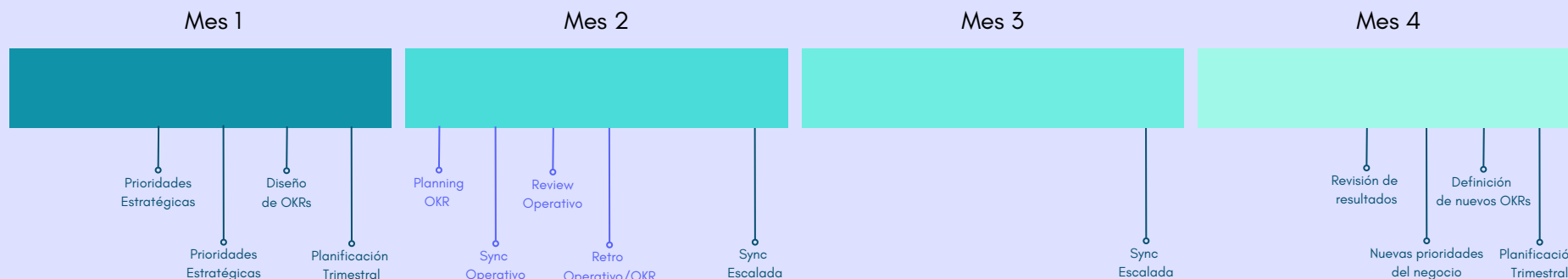
Por cada factor priorizado, elige indicadores que puedan medir el valor que le generas a tus clientes u organización. De todos los que puedas identificar, elige entre 3 a 5. Estos serán tus resultados clave.

6

Prioriza tus OKRs

Una vez que tengas tus indicadores, colócale una meta cuantitativa a cada uno de ellos. Una vez terminado, prioriza cada KR. Repite el proceso para cada OKR que diseñes.

Ciclo de trabajo con OKRs



OKR Framework®

Los OKRs representan un modelo de toma de decisiones. Por naturaleza, no tienen un marco de trabajo propio; sin embargo, la experiencia nos sugiere la necesidad de cuidar la operación y generar patrones de comportamiento que permitan evolucionar al equipo.

Planning OKR

Planificación de una a cuatro semanas. Implica detallar tareas, estimarlas y asignarlas. Busca trabajar un plan de trabajo, plan de dependencias y de riesgos.

Sync OKR

Comprende la sincronización operativa semanal (avance del plan operativo, riesgos y dependencias) y la sincronización escalada de negocio o de revisión de avance de OKRs.

Review Operativa

Validación del alineamiento del negocio a partir de los incrementos o entregables trabajados en el ciclo con los principales stakeholders. Revisión del avance de los OKRs.

Retro operativa/OKR

Capitalización de aprendizajes y mejoras en torno a la forma en la que el equipo abordó la operación y en cómo mejorar los resultados de los OKR.

OKRs Multinivel

Nivel Estratégico

Nivel Organizacional o empresa.

Ser el banco referente en crédito efectivo

\$ 8 MM en colocación de crédito efectivo.
21% de rentabilidad operativa.
\$ 1.2 MM en ahorros por eficiencia.
+ 12% Utilidad Neta

Nivel Táctico

Nivel de Departamentos, gerencias, áreas, tribus, chapters, trenes o cadenas de valor.

Garantizar plataformas digitales cercanas al cliente

86% de satisfacción en uso de plataformas digitales
\$950k en ahorros por automatización de procesos
19% rentabilidad operativa
54% de usabilidad de plataformas digitales

Nivel Operativo

Nivel de personas o equipos.

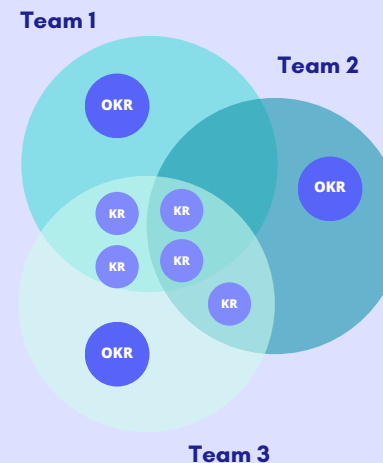
Incrementar la base de usuarios solicitando créditos efectivos por Banca Movil

\$ 1.2 MM ingresos por No clientes
-15% del tiempo de atención en solicitudes de No clientes
98% de NPS por transacciones en Banca Movil
300K ahorros por transacciones automatizadas

Un KPI es un indicador que mide tu operación o tu proceso. El KR mide el resultado de tu proceso. Los OKR y KPI se complementan.

Los OKRs deben verse como un ejercicio sistémico que involucra a actores de múltiples niveles. A mayor dependencia, mayor necesidad de coordinación. Debe existir siempre una alineación vertical (negocio) y horizontal (equipos pares).

Scaled OKR®



Se habla de escalado cuando existe una necesidad de generar una alineación horizontal entre equipos pertenecientes a una misma área o cadena de valor. La intención de escalar conversaciones se enfoca en coordinar dependencias y abordar compromisos conjuntos en torno a la capacidad interna de cada equipo.

Análisis de Capacidad

Brindar mejores condiciones laborales a nuestros colaboradores				
Iniciativas	17% de ahorro en examen ocupacional	11% de participación en chequeos médicos!	- 37% en la reducción de beneficios laborales	- 11% deserción laboral
Proyecto 1	12%	8%	34%	X
Épica 1	X	22%	X	42%
Feature 1	18%	X	26%	X
Proyecto 2	41%	13%	15%	38%
Épica 2	20%	12%	X	15%
Épica 3	X	43%	15%	20%
	91% ❌	102% ✅	90% ❌	115% ✅

Los ejercicios de capacidad están enfocados en proveer de un modelo cualitativo de estimación. Buscan generar un entendimiento preliminar del contexto operativo de un equipo. Este ejercicio no busca la rigurosidad de cumplimiento, sino determina un acercamiento superficial a las diversas posibilidades de impacto de nuestras actividades a nuestros OKRs.

Este análisis se genera a partir de la información que podamos tener de nuestros Business Cases, de data histórica o estimaciones de alto nivel. Se parte colocando en una columna las diversas iniciativas que buscaremos ejecutar en el ciclo de trabajo (en los distintos niveles de detalle), y en una fila los resultados clave. Hacemos una estimación de impacto porcentual de cada iniciativa con los resultados clave. Esta herramienta nos puede ayudar a identificar al proyecto más importantes y a los resultados clave que no tienen capacidad asignada suficiente y tendrán que ser ajustados.

Adopción de OKRs



Piensa en el sistema

Los OKRs son un protocolo colaborativo, necesitan de la interacción natural entre equipos con alta dependencia. Focaliza tu estrategia de adopción en la necesidad y beneficio de tenerlos y no en la moda.



No todos lo necesitan

Todos los equipos necesitan ser gobernados pro OKRs, no todos los equipos necesitan tenerlos. Es posible tener OKRs en múltiples niveles y con ellos gobernar a los equipos que tienen por debajo en la estructura.



La rentabilidad importa

Hacer OKR es costoso. Involucra a muchos actores en muchos momentos. Esto implica que parte de tu análisis de factibilidad de adopción debe entrar el tema económico. Si estimas que la inversión genera un retorno esperado, no lo pienses más. Si no es así, quizá aun no es tu momento.



No hay métodos de adopción

Cada organización es única. Tienen patrones de comportamiento distintos que deben ser empleados en torno a la necesidad. Revisa tu modelo de gobierno, operativo, cultural, estructural y metodológico. esto debe darte indicios por donde empezar y qué priorizar. Ve de a pocos y disfruta el viaje.

OKR Essential Path®



Mayor información en:

www.aquest.com.mx
teameaquest.com.mx
 +51 953 230 629

