

# Agilidad y OKRs

*Para cambiar el mundo*

*Javier Rosado López*

12/04/2023

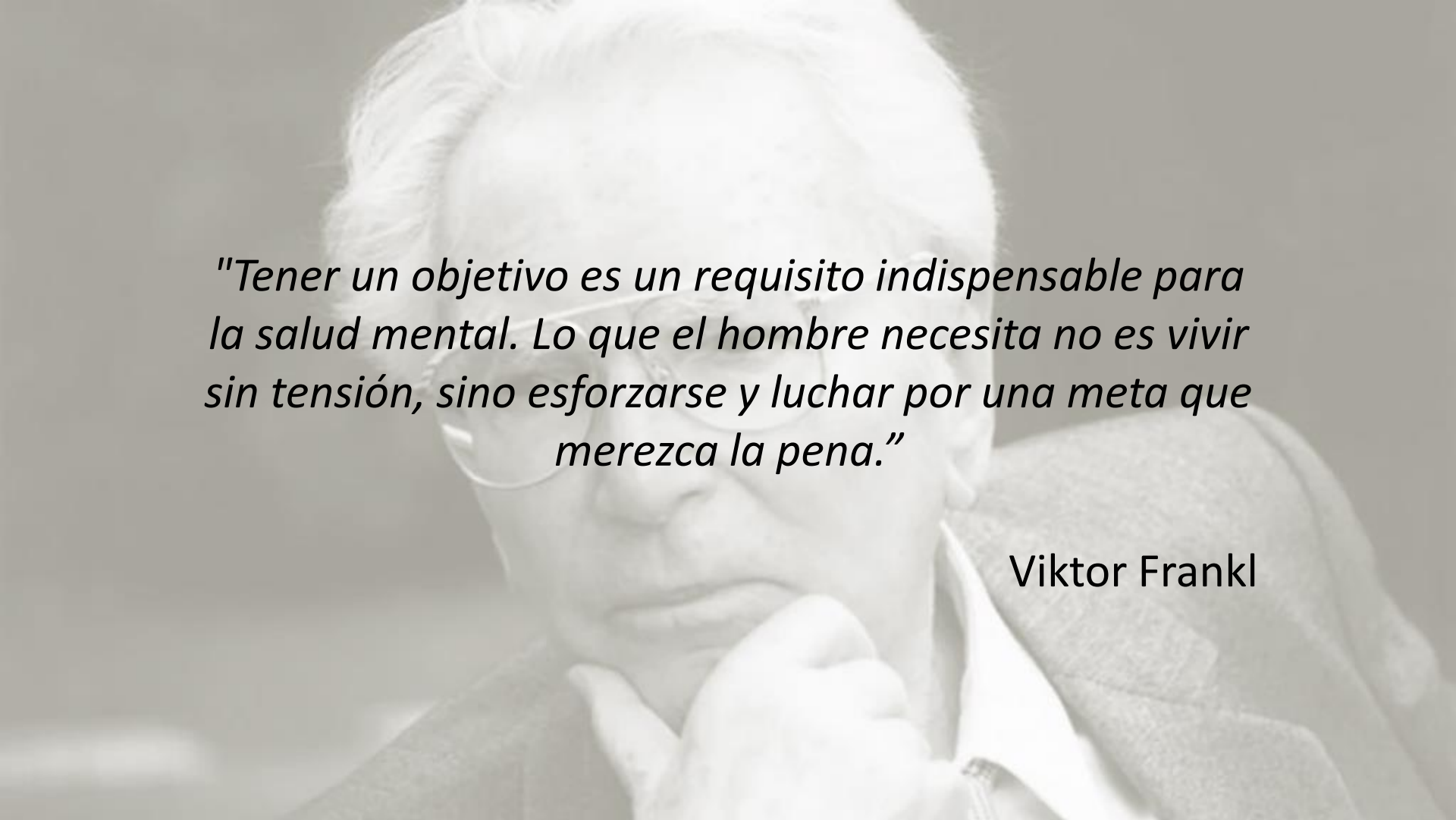


## **El poder de los objetivos**





ARBEIT MACHT FREI



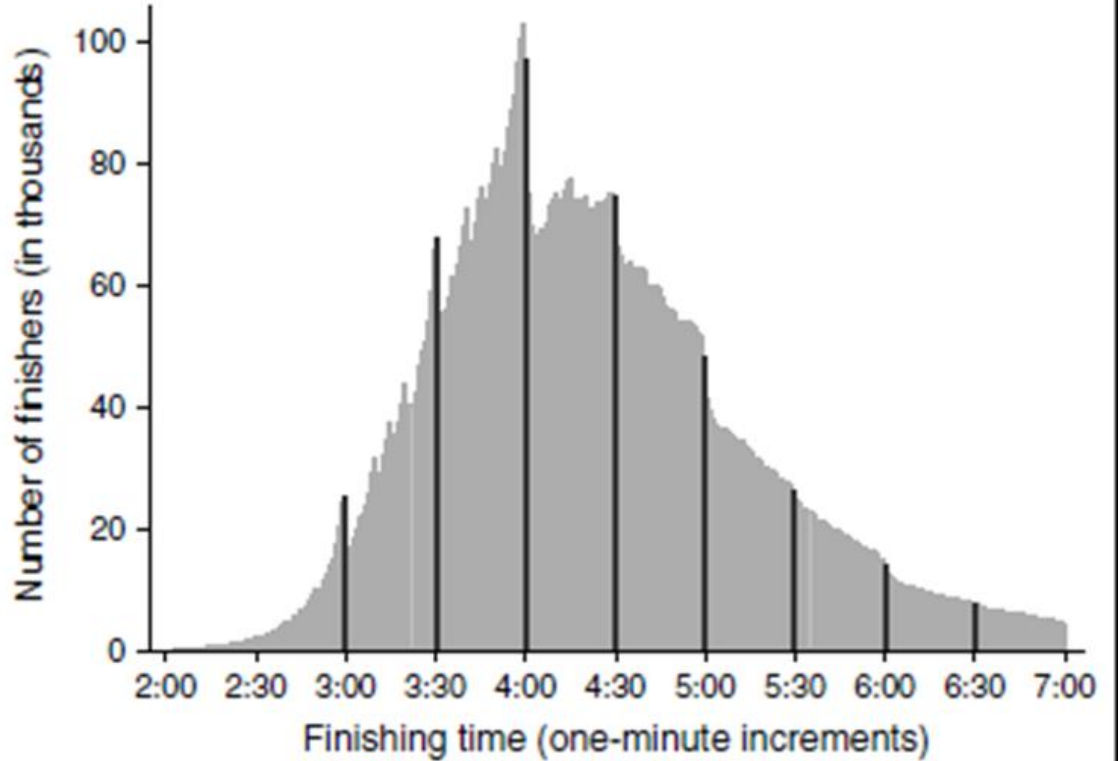
*"Tener un objetivo es un requisito indispensable para la salud mental. Lo que el hombre necesita no es vivir sin tensión, sino esforzarse y luchar por una meta que merezca la pena."*

Viktor Frankl



**1.100**  
maratones

**9,5 Mill.**  
participantes



**¿Cómo son los objetivos para una maratón?**

# ¿Cómo son los objetivos para una maratón?

- Medibles

# ¿Cómo son los objetivos para una maratón?

- Medibles
- Exigentes pero reales



# ¿Cómo son los objetivos para una maratón?

- Medibles
- Exigentes pero reales
- Accionables

# ¿Cómo son los objetivos para una maratón?

- Medibles
- Exigentes pero reales
- Accionables
- Propios

# Problemática común

# Problemática común

- Objetivos sin definir o ambiguos

# Problemática común

- Objetivos sin definir o ambiguos
- Objetivos no accionables

# Problemática común

- Objetivos sin definir o ambiguos
- Objetivos no accionables
- Muchos objetivos

# Problemática común

- Objetivos sin definir o ambiguos
- Objetivos no accionables
- Muchos objetivos
- Sin marco temporal

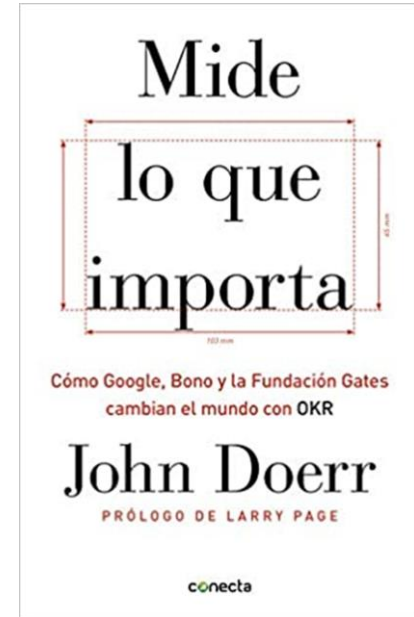


# Problemática común

- Objetivos sin definir o ambiguos
- Objetivos no accionables
- Muchos objetivos
- Sin marco temporal
- Seguimiento simple y estandarizado

# Problemática común

- Objetivos sin definir o ambiguos
- Objetivos no accionables
- Muchos objetivos
- Sin marco temporal
- Seguimiento simple y estandarizado



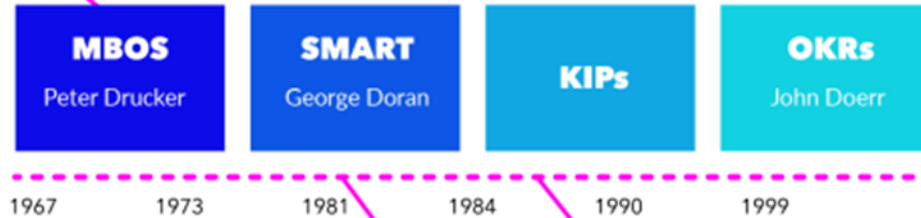
# ¿Qué son los OKRs?

*"Los OKRs son un marco de gestión de metas. Es un sistema simple para crear alineación con metas dinámicas y medibles con cadencias cortas."*

# HISTORIA GESTIÓN POR OBJETIVOS

La **gestión por objetivos** está enfocada en la competición, y engloba la mejora de productos y procesos existentes. El conocimiento es el combustible en el que se trabaja y aquí es donde la alta dirección se dará cuenta de la necesidad de una nueva política de recursos humanos para el tercer milenio.

**OKR (Objetivos y Resultados Clave)** es un sistema de fijación de objetivos usado por Google y otras empresas. Esto es un simple acercamiento para crear alineación y compromiso en torno a objetivos medibles.



**Meta SMART** es un acrónimo para poder establecer objetivos con mayor precisión. S es por específico (Specific), M es por medible (measurable), A es por alcanzable (attainable), R es por relevante (relevant), y T es por temporal (temporal).

KPI significa indicador clave de rendimiento (**key performance indicator**), lo que significa que el indicador es usado para medir el rendimiento del proceso, y con esa información, colaborar para alcanzar dichas metas.

# DEBILIDADES DE LA MBO

- Favorecen el trabajo en silos

# DEBILIDADES DE LA MBO

- Favorecen el trabajo en silos
- Objetivos anuales

# DEBILIDADES DE LA MBO

- Favorecen el trabajo en silos
- Objetivos anuales
- Confidencial y ligado a compensación



# DEBILIDADES DE LA MBO

- Favorecen el trabajo en silos
- Objetivos anuales
- Confidencial y ligado a compensación
- Componente de subjetividad

# DEBILIDADES DE LA MBO

- Favorecen el trabajo en silos
- Objetivos anuales
- Confidencial y ligado a compensación
- Componente de subjetividad
- Mando y control

# MBO&OKRs - PRINCIPALES DIFERENCIAS

	MBO	OKRs
Estructura	Qué	Qué y Cómo

# MBO&OKRs - PRINCIPALES DIFERENCIAS

	MBO	OKRs
<b>Estructura</b>	Qué	Qué y Cómo
<b>Revisiones</b>	Anual	Trimestral

# MBO&OKRs - PRINCIPALES DIFERENCIAS

	MBO	OKRs
<b>Estructura</b>	Qué	Qué y Cómo
<b>Revisiones</b>	Anual	Trimestral
<b>Visibilidad</b>	Privado y acotado en silos	Público y transparente

# MBO&OKRs - PRINCIPALES DIFERENCIAS

	MBO	OKRs
<b>Estructura</b>	Qué	Qué y Cómo
<b>Revisiones</b>	Anual	Trimestral
<b>Visibilidad</b>	Privado y acotado en silos	Público y transparente
<b>Flujo</b>	Jerárquico	De arriba hacia abajo (40%) De abajo hacia arriba (60%)

# MBO&OKRs - PRINCIPALES DIFERENCIAS

	MBO	OKRs
<b>Estructura</b>	Qué	Qué y Cómo
<b>Revisiones</b>	Anual	Trimestral
<b>Visibilidad</b>	Privado y acotado en silos	Público y transparente
<b>Flujo</b>	Jerárquico	De arriba hacia abajo (40%) De abajo hacia arriba (60%)
<b>Riesgo</b>	Conservador	Aspiracional



# MBO&OKRs - PRINCIPALES DIFERENCIAS

	MBO	OKRs
<b>Estructura</b>	Qué	Qué y Cómo
<b>Revisiones</b>	Anual	Trimestral
<b>Visibilidad</b>	Privado y acotado en silos	Público y transparente
<b>Flujo</b>	Jerárquico	De arriba hacia abajo (40%) De abajo hacia arriba (60%)
<b>Riesgo</b>	Conservador	Aspiracional
<b>Evaluación del desempeño</b>	Si	No

# MBO&OKRs - PRINCIPALES DIFERENCIAS

	MBO	OKRs
<b>Estructura</b>	Qué	Qué y Cómo
<b>Revisiones</b>	Anual	Trimestral
<b>Visibilidad</b>	Privado y acotado en silos	Público y transparente
<b>Flujo</b>	Jerárquico	De arriba hacia abajo (40%) De abajo hacia arriba (60%)
<b>Riesgo</b>	Conservador	Aspiracional
<b>Evaluación del desempeño</b>	Si	No
<b>Mediciones</b>	Cuantitativas y cualitativas	Cuantitativas

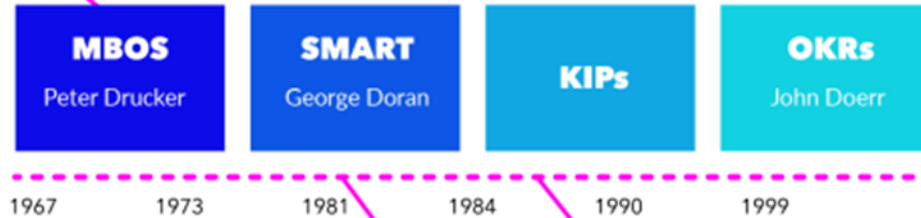
# MBO&OKRs - PRINCIPALES DIFERENCIAS

	MBO	OKRs
<b>Estructura</b>	Qué	Qué y Cómo
<b>Revisiones</b>	Anual	Trimestral
<b>Visibilidad</b>	Privado y acotado en silos	Público y transparente
<b>Flujo</b>	Jerárquico	De arriba hacia abajo (40%) De abajo hacia arriba (60%)
<b>Riesgo</b>	Conservador	Aspiracional
<b>Evaluación del desempeño</b>	Si	No
<b>Mediciones</b>	Cuantitativas y cualitativas	Cuantitativas
<b>Definición del éxito</b>	100%	Aprendizaje

# HISTORIA GESTIÓN POR OBJETIVOS

La **gestión por objetivos** está enfocada en la competición, y engloba la mejora de productos y procesos existentes. El conocimiento es el combustible en el que se trabaja y aquí es donde la alta dirección se dará cuenta de la necesidad de una nueva política de recursos humanos para el tercer milenio.

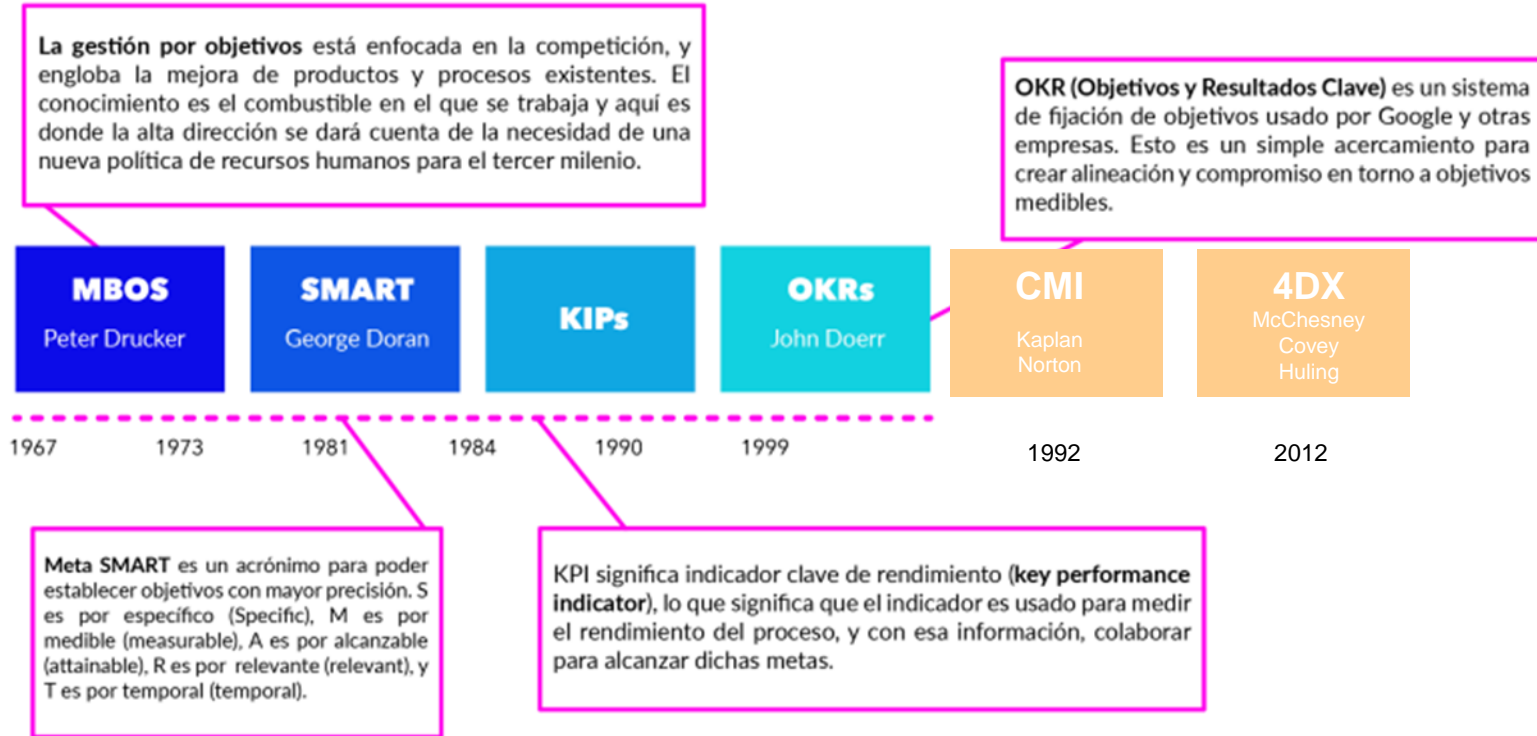
**OKR (Objetivos y Resultados Clave)** es un sistema de fijación de objetivos usado por Google y otras empresas. Esto es un simple acercamiento para crear alineación y compromiso en torno a objetivos medibles.



**Meta SMART** es un acrónimo para poder establecer objetivos con mayor precisión. S es por específico (Specific), M es por medible (measurable), A es por alcanzable (attainable), R es por relevante (relevant), y T es por temporal (temporal).

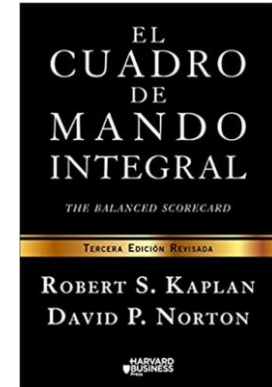
KPI significa indicador clave de rendimiento (**key performance indicator**), lo que significa que el indicador es usado para medir el rendimiento del proceso, y con esa información, colaborar para alcanzar dichas metas.

# HISTORIA GESTIÓN POR OBJETIVOS



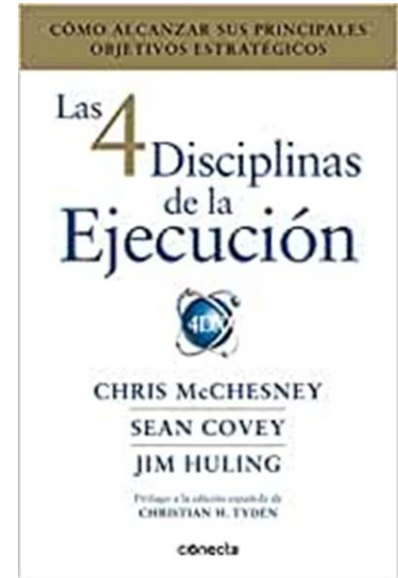
# Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
<b>FINANCIERA</b>	-Crecimiento ingresos - Mejora productividad	-% aumento cuota  -Reducción costes			
<b>CLIENTES</b>	-Fidelización  -Satisfacción	- % de crecimiento del negocio con los clientes actuales. encuestas, - nº quejas clientes			
<b>PROCESOS</b>	-Asegurar calidad producto/servicio -Mejorar capacidad respuesta	Indicadores para: -PR. De innovación -PR: operativos -PR. Post-venta			
<b>RRHH: Aprendizaje y Crecimiento</b>	-Aumentar la Formación - comunicación interna	-Capacidad personal -Capacidad S. información -Clima laboral: motivación			



# 4 Disciplinas de la ejecución

- Centrarse en lo estratégicamente importante
- Actuar sobre indicadores predictivos
- Mantener un cuadro de mando convincente
- Crear una cadencia de rendición de cuentas



# Estructura OKRs



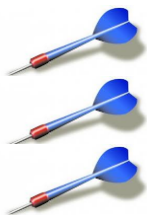
El **objetivo** es la dirección. Son aquello que queremos lograr (el qué).



# Estructura OKRs



El **objetivo** es la dirección. Son aquello que queremos lograr (el qué).

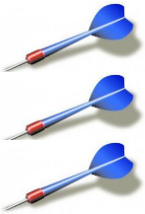


Los **resultados clave** deben medirse. Se refieren a la manera en que lo logramos (el cómo).

# Estructura OKRs



El **objetivo** es la dirección. Son aquello que queremos lograr (el qué).



Los **resultados clave** deben medirse. Se refieren a la manera en que lo logramos (el cómo).



---

Los **accionables** es lo que vamos hacer para mover el cómo.

# Ejemplo



Estar saludable

Un **objetivo** responde tan solo a **QUÉ** hay que lograr, ni más ni menos.

# Ejemplo



Estar saludable



Reducir el % de grasa corporal de 18% a 12%



Reducir el colesterol de 160mg/dL a 100mg/dL



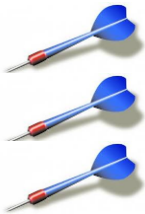
Aumentar el % masa muscular de 35% a 40%

Los **Resultados Clave** son un marcador de referencia y monitorizan **CÓMO** llegamos a ese objetivo

# Ejemplo



Estar saludable



Reducir el % de grasa corporal de 18% a 12%

Reducir el colesterol de 160mg/dL a 100mg/dL

Aumentar el % masa muscular de 35% a 40%



Salir a correr 2 veces a la semana

Comer verduras en 2 de cada 3 comidas

Ir al gimnasio 3 días por semana

Los **Accionables** son las  
“**tare**as” que vamos a hacer  
para mover los **CÓMO**.

# Ejemplo

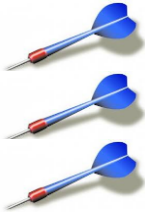


Ahorrar 300.00€ en resolución de averías en casa del cliente impactando positivamente en su satisfacción.

# Ejemplo



Ahorrar 300.00€ en resolución de averías en casa del cliente impactando positivamente en su satisfacción.



Alcanzar un 18% de desvío de averías por logística

Disminuir los clientes insatisfechos de un 12% a un 8%

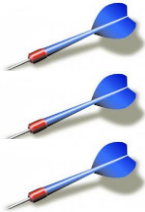
Mejorar la tasa de desvíos correctos de un 75% a un 85%

---

# Ejemplo



Ahorrar 300.00€ en resolución de averías en casa del cliente impactando positivamente en su satisfacción.



Alcanzar un 18% de desvío de averías por logística

Disminuir los clientes insatisfechos de un 12% a un 8%

Mejorar la tasa de desvíos correctos de un 75% a un 85%



---

Elaboración video explicativo de la instalación.

Automatización envío equipamiento.

Revisión proceso confirmación de dirección.



# Ejemplo



Eficiencias de 500.000€ en el canal telefónico.

# Ejemplo



Eficiencias de 500.000€ en el canal telefónico.



Disminuir la tasa de rotación del 20 al 15%



Reducción de llamadas un 20%

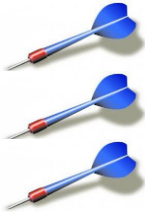


Mejorar el FCR de un 40 a 60%

# Ejemplo



Eficiencias de 500.000€ en el canal telefónico.



Disminuir la tasa de rotación del 20 al 15%

Reducción de llamadas un 20%

Mejorar el FCR de un 40 a 60%



---

Formación a los comerciales

Rediseñar la información de la factura

Mejora de las condiciones de los comerciales

# Ejemplo



Fomentar el autoaprendizaje en la empresa

# Ejemplo



Fomentar el autoaprendizaje en la empresa



Aumentar horas formación por empleado un 25%



Aumentar la nota media por curso de 7 a 8



Aumentar la petición de formación externa un 10%

# Ejemplo



Fomentar el autoaprendizaje en la empresa



Aumentar horas formación por empleado un 25%



Aumentar la nota media por curso de 7 a 8



Aumentar la petición de formación externa un 10%



Lanzar el mes del aprendizaje

3 cursos nuevos; OKRs, Data storytelling y Power BI

Programa becas de formación para empleados

# Ejemplo



Mejorar el proceso de movimientos internos de personas

# Ejemplo



Mejorar el proceso de movimientos internos de personas



Reducir el tiempo un 20%



Mantener el % satisfacción del área receptora



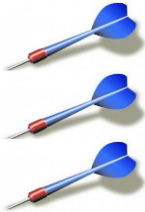
Mejorar la satisfacción de las personas no seleccionadas



# Ejemplo



Mejorar el proceso de movimientos internos de personas



Reducir el tiempo un 20%

Mantener el % satisfacción del área receptora

Mejorar la satisfacción de las personas no seleccionadas



Implantar un tablero Kanban para gestionar el proceso

Formación técnicos de selección

Ofrecer proactivamente feedback de entrevistas

# Medición OKRs



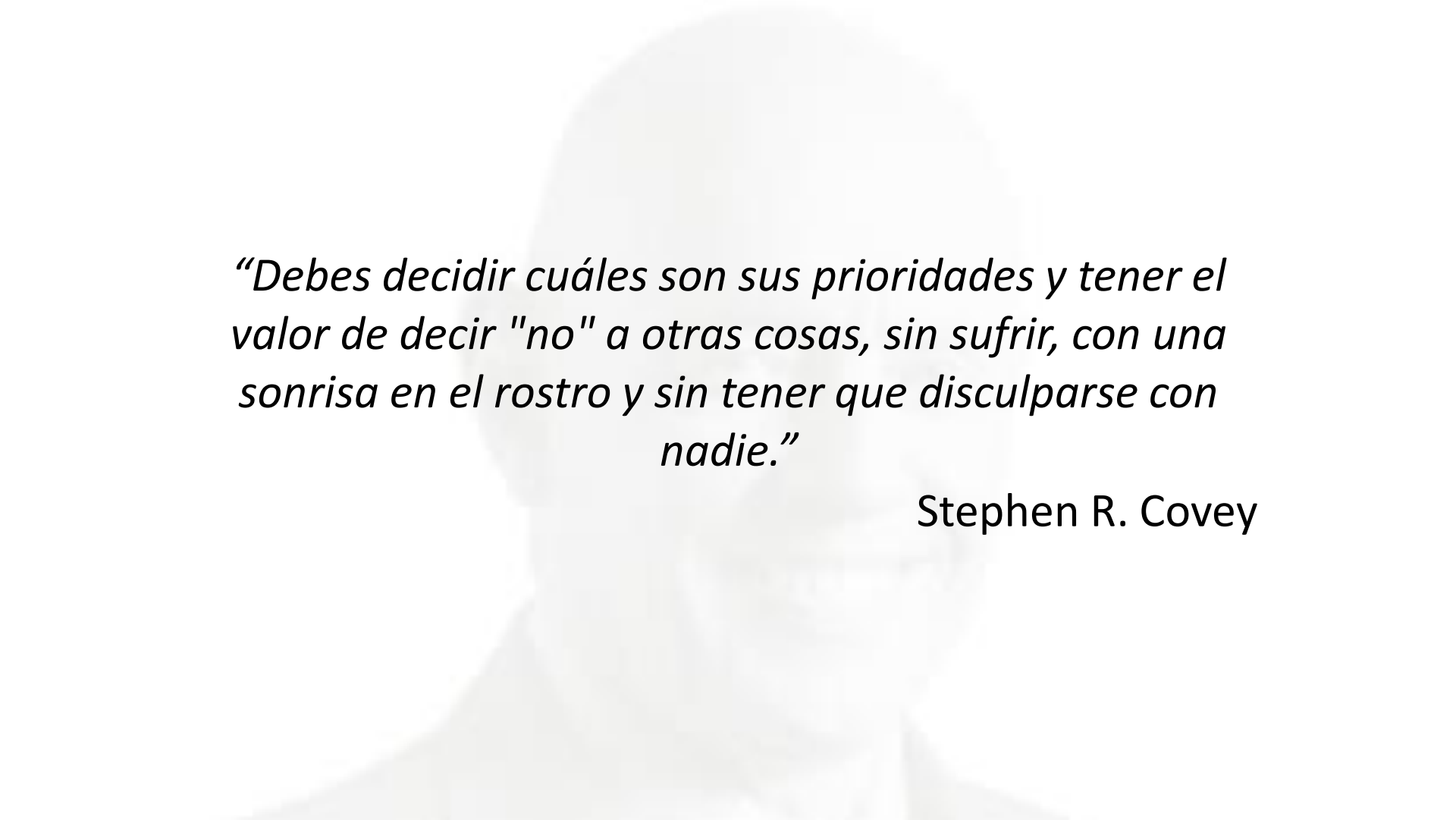
**¿Qué nos aportan los OKRs de equipo?**

# ¿Qué nos aportan los OKRs de equipo?

- Visión Común

# ¿Qué nos aportan los OKRs de equipo?

- Visión Común
- Foco



*“Debes decidir cuáles son sus prioridades y tener el valor de decir "no" a otras cosas, sin sufrir, con una sonrisa en el rostro y sin tener que disculparse con nadie.”*

Stephen R. Covey

# ¿Qué nos aportan los OKRs de equipo?

- Visión Común
- Foco
- Autonomía

# ¿Qué nos aportan los OKRs de equipo?

- Visión Común
- Foco
- Autonomía
- Motivación



# ¿Qué nos aportan los OKRs de equipo?

- Visión Común
- Foco
- Autonomía
- Motivación
- Orientación a resultado

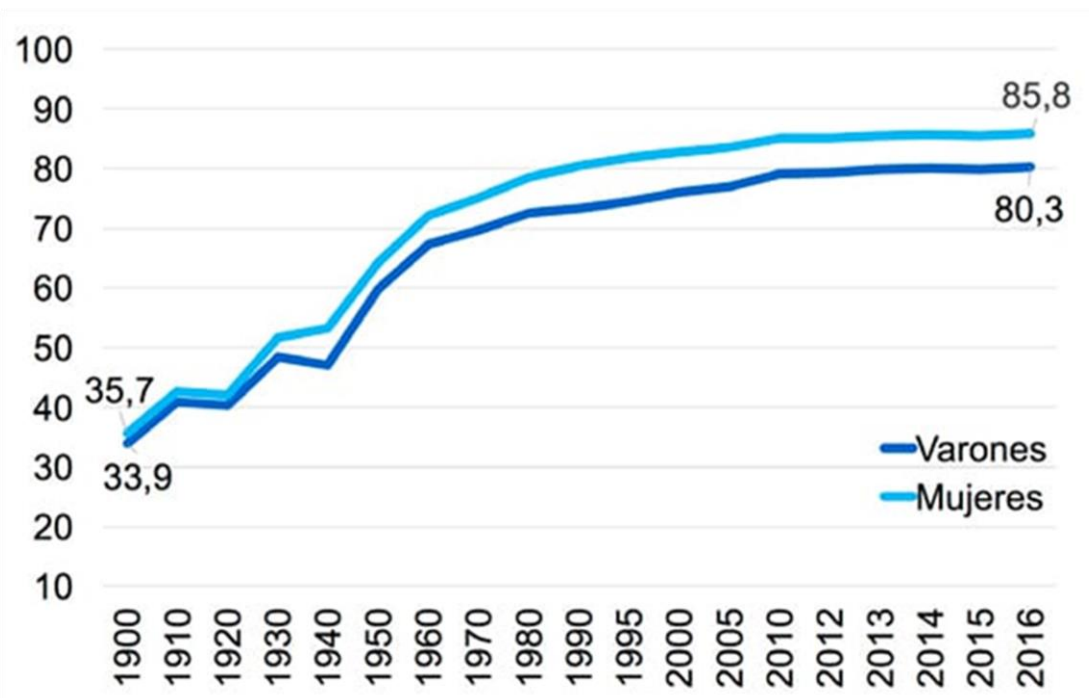
# **Puntos a tener en cuenta**

# Ley de Goodhart

Cuando una medida se convierte en el objetivo, deja de ser una buena medida.

# Las medias

Evolución de la esperanza de vida (años) al nacimiento en España, 1900-201



# Puntos a tener en cuenta

Los KR's NO son actividades rutinarias

# Diferencia entre métrica, KPI y OKRs

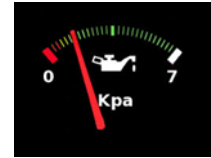
# Diferencia entre métrica, KPI y OKRs

**Métrica:** Tu coche tiene 80cm cúbicos de aceite.

# Diferencia entre métrica, KPI y OKRs

**Métrica:** Tu coche tiene 80cm cúbicos de aceite.

**Indicador (KPI):** El nivel de aceite de tu coche está en rojo

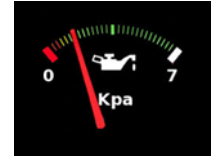




# Diferencia entre métrica, KPI y OKRs

**Métrica:** Tu coche tiene 80cm cúbicos de aceite.

**Indicador (KPI):** El nivel de aceite de tu coche está en rojo



**OKR:**

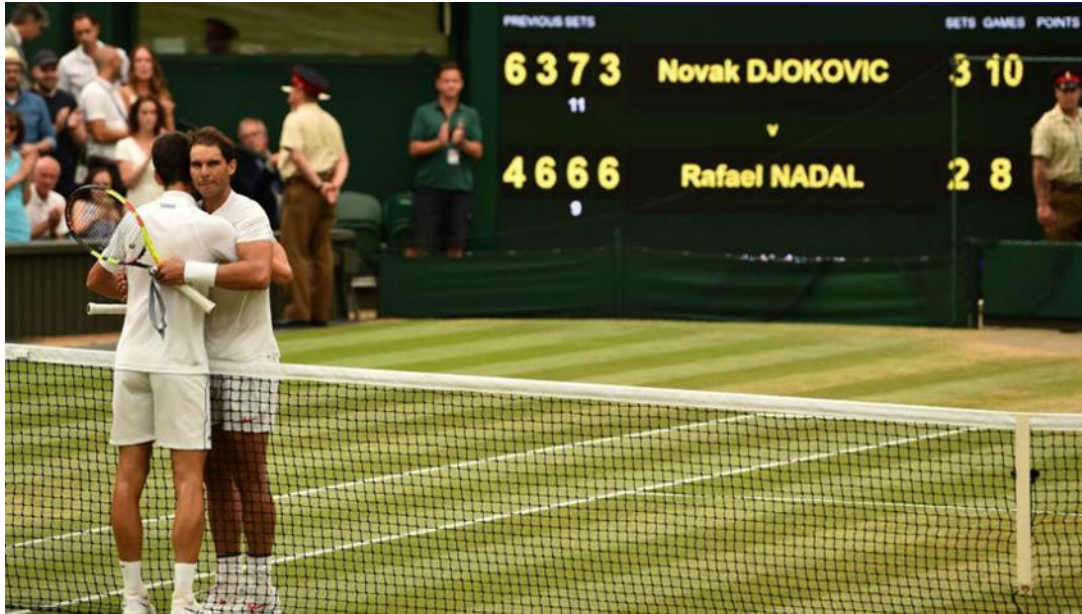
Objetivo: Ir de Madrid a Badajoz en coche

KR1: Reducir la dist. a Badajoz de 400km a 0km

KR2: Mantener el nivel de aceite superior a 100cm cúbicos

KR3: Velocidad media entre 100 y 120km/h

# La magia del cuadro de mando



*“La gente juega diferente cuando lleva el marcador”*

Chris McChesney

# Nuestro marcador

Iniciativas  
Seguimiento

Iniciativa

Automantenimiento

Metodología

Scrum

Sprint Reviews

8

Facturación/Ahorro

495.560 €

Fecha Inicio

29/11/2019

Fecha Fin

29/02/2020

## Objetivo

Ahorro de OPEX por envío logístico en la resolución de averías en casa del cliente mejorando el actual proceso de sustitución impactando positivamente en los ratios de la Satisfacción de Cliente.

Cumplimiento

20,00 %

Tiempo Consumido

48,91 %

## Información relevante

En Diciembre desplegamos el automantenimiento a nivel nacional, seguimos controlando los KPIs del proceso para llegar a los objetivos

Cod_KR	Resultados Clave	Cump.	Bloq.
KR1	18% de desvío de averías por logística partiendo de un 5%	40 %	
KR2	8% Clientes insatisfechos partiendo de un 12,7%	0 %	
KR3	15,3% de averías en logística partiendo de un 4,6 % (85% del 18% de KR1)	20 %	

## Métricas

Ahorro resolución por logística frente a l+m



Euros (€)

● % de resolución en logística ● Clientes insatisfechos - Nacional ● Resolución averías p



Porcentaje



## **Colaboración como pilar de la agilidad**



# ¿Por qué los humanos dominamos la tierra?

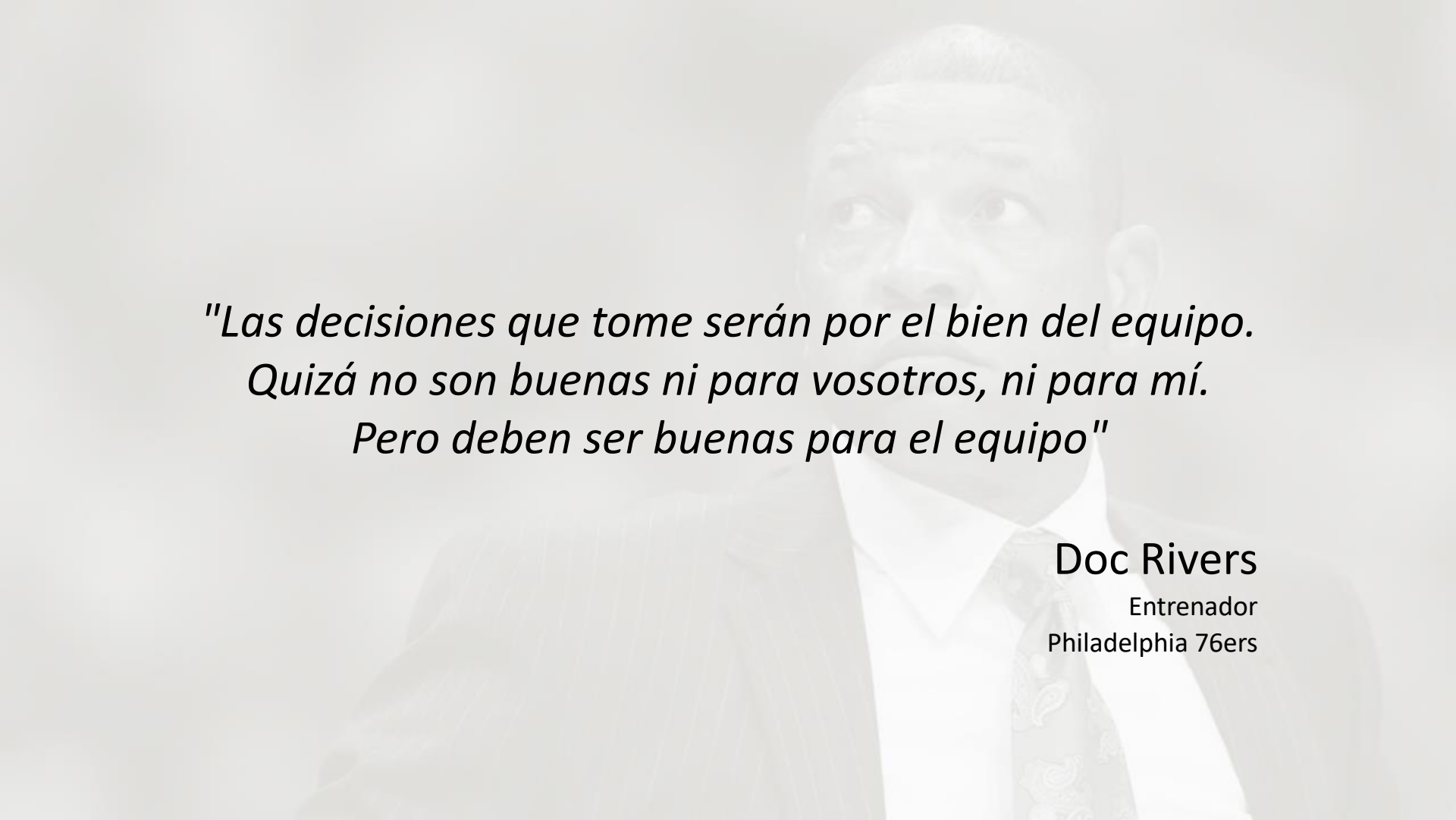


# Velocidad

Las organizaciones rápidas superan a otras por un amplio margen en una variedad de resultados, que incluyen rentabilidad, resiliencia operativa, salud organizacional y crecimiento.

# Barreras de la velocidad

- Silos organizacionales
- Toma de decisiones lenta
- Estrategia poco clara



*"Las decisiones que tome serán por el bien del equipo.  
Quizá no son buenas ni para vosotros, ni para mí.  
Pero deben ser buenas para el equipo"*

**Doc Rivers**

Entrenador  
Philadelphia 76ers



**¿Cuál es tu trabajo?**





2



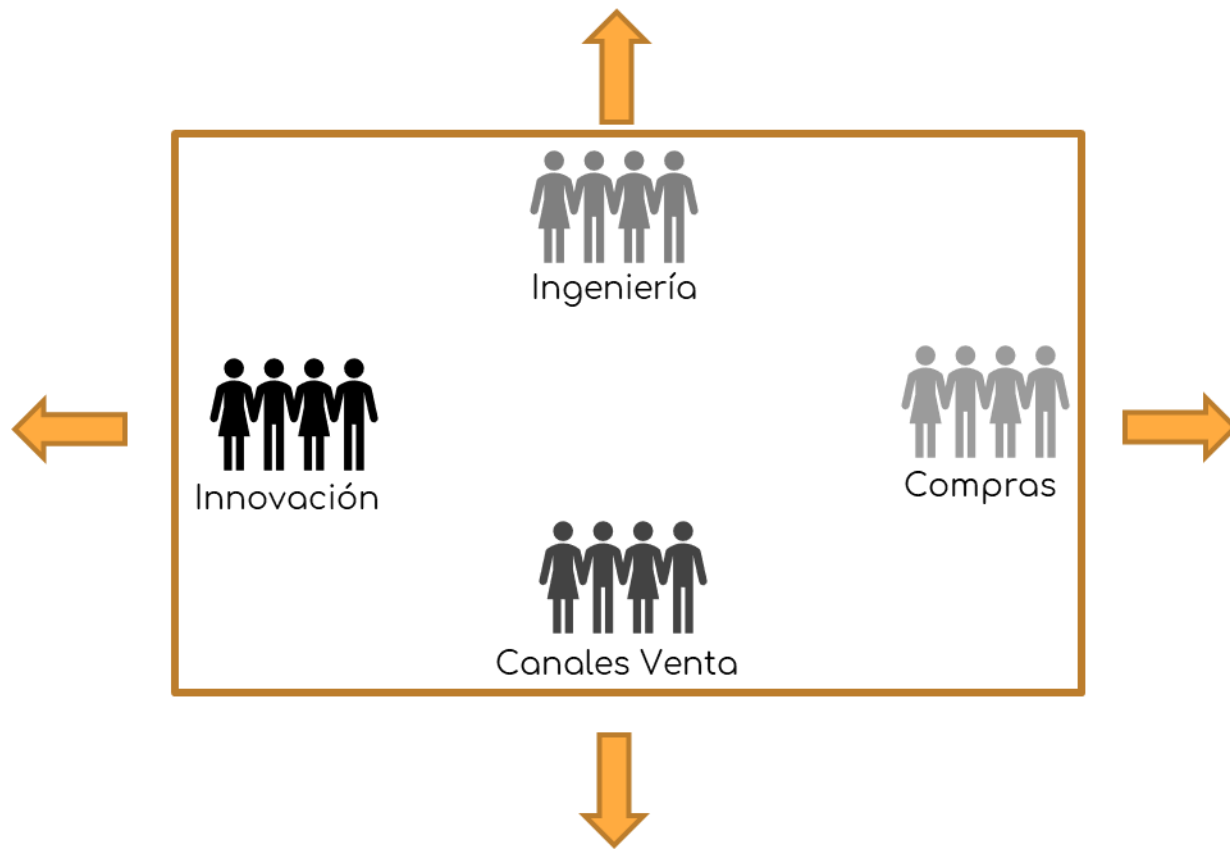
1



**¿Cuál es tu trabajo?**



En ocasiones, hacer bien tu trabajo no es lo mejor para tu empresa.





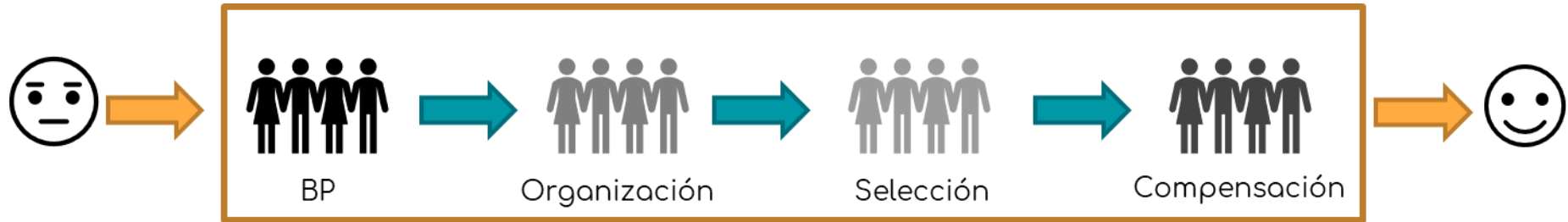
1. La cultura es top-down, con comandos y controles.
2. La estrategia usa planes anuales estáticos.
3. Los objetivos siguen un enfoque Waterfall.



**¿Qué podemos hacer?**



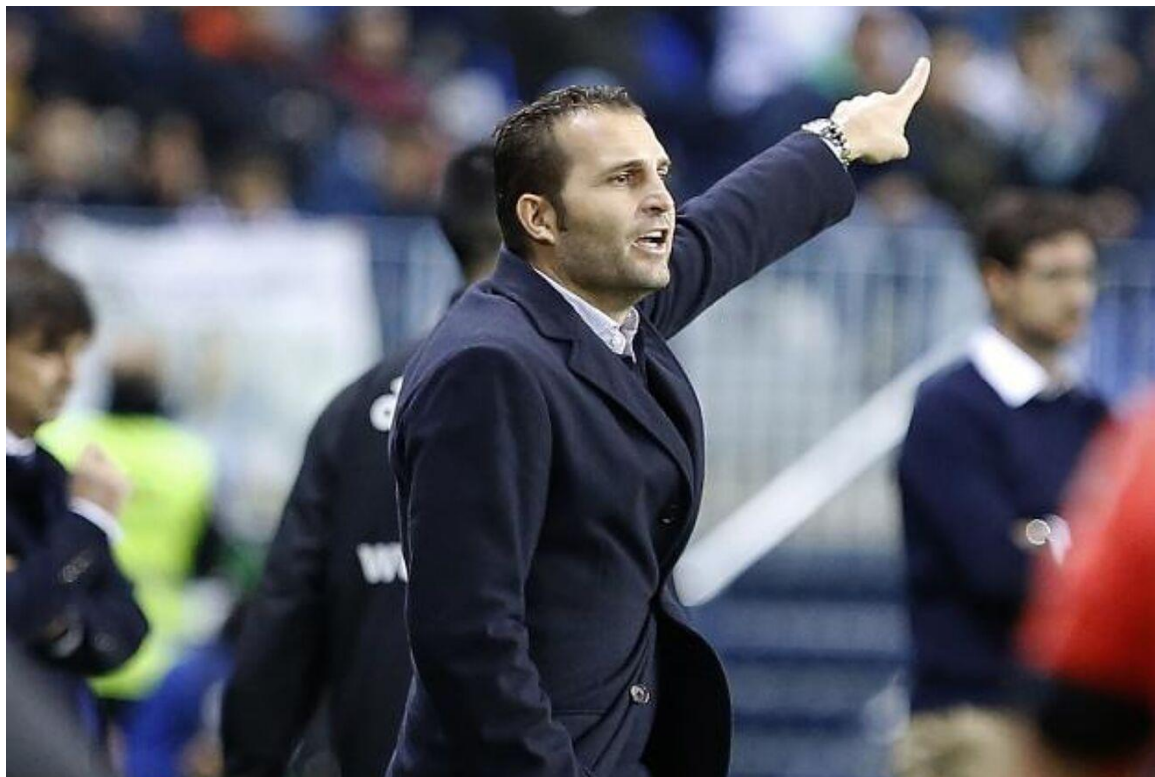
# Objetivos compartidos y sistémicos



# Autonomía



# Líder





**Acercar la estrategia a la ejecución**



*“Dirigir un negocio a través de indicadores financieros es como conducir un coche mirando el retrovisor”*

Kaplan y Norton



# Acercar la estrategia a la ejecución

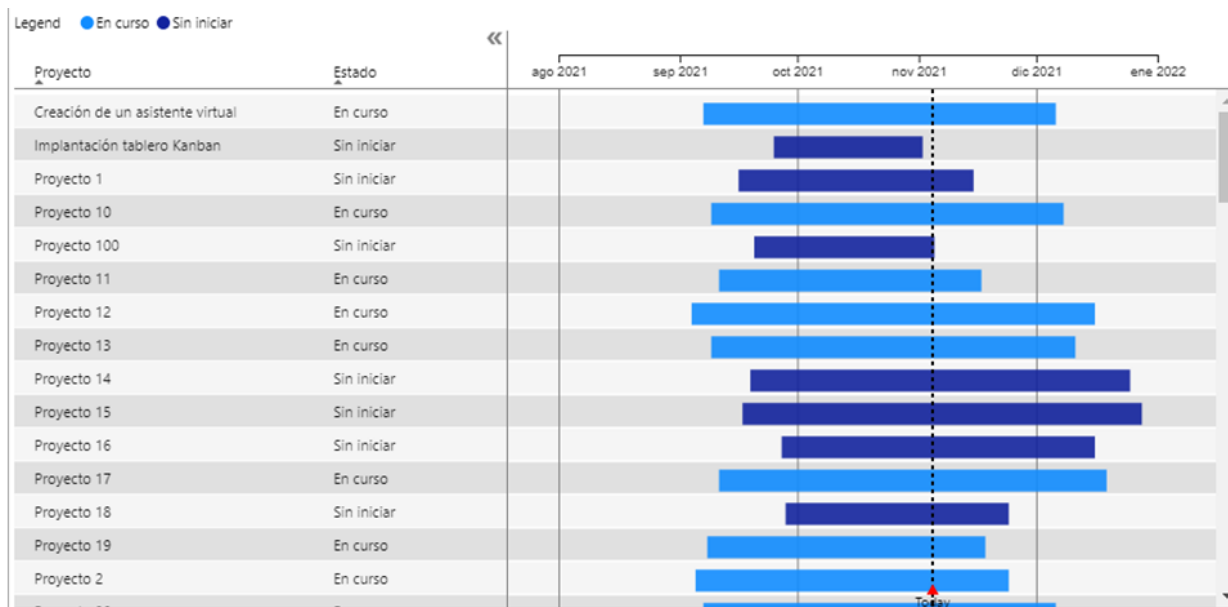
Área	KPI	Tipo	Tipo Dato	Cierre 2019	Objetivo 2020	Valor Ultimo Mes	%Cobertura Ultimo Mes	%Cobertura Objetivo 2020	
B2B	Digitalización	%		0,70	0,80	0,72		90,00 %	90,38 %
B2B	Margen TI GGCC	%	Acumulado Anual	0,23	0,23				0,00 %
B2B	NPS GGCC		Valor Medio Anual	63,00	63,00	71,00		113,00 %	112,70 %
B2B	NPS PYMES		Valor Medio Anual	20,00	21,00	28,00		133,00 %	133,33 %
B2B	Reducción TMO	%			-0,40	-0,39		97,50 %	102,50 %
B2B	Ventas Digitales	%	en construcción			En construcción		En construcción	0,00 %
B2C	FCR	%	Valor Medio Anual	0,69	0,75	0,62		82,00 %	82,67 %
B2C	Incr. ingreso neto transacciones		en construcción			En construcción		En construcción	0,00 %
B2C	Interacciones Autom.	%	Valor Medio Anual	0,15	0,18				0,00 %
B2C	NPS		Valor Mensual	7,50	8,00	5,30		66,00 %	66,25 %
B2C	TMO	sg	Valor Medio Anual	474,00	468,00	510,00		92,00 %	91,03 %
B2C	Ventas Autom. COL	%	Valor Medio Anual	0,11	0,28	0,16		53,00 %	57,14 %
ORTI	Autogestión	%	Acumulado Anual	0,30	0,36	0,33		91,00 %	91,69 %
ORTI	Autoinstalación FTTH	%	Acumulado Anual	0,01	0,04	0,03		89,70 %	78,57 %
ORTI	Automantenimiento averías	%	Acumulado Anual	0,06	0,10	0,09		85,50 %	85,50 %
ORTI	Autoprovisión May. NEBA	%	Acumulado Anual	0,50	0,81	0,70		98,50 %	86,67 %
ORTI	Disminución salidas a calle		Acumulado Anual	-0,12	-0,11	-0,04		46,80 %	164,76 %
ORTI	Equipos Apagados		Acumulado Anual		24.800,00				0,00 %
ORTI	Reutilización acometida	%	Acumulado Anual	0,10	0,16	0,16		98,10 %	96,93 %



# Acercar la estrategia a la ejecución

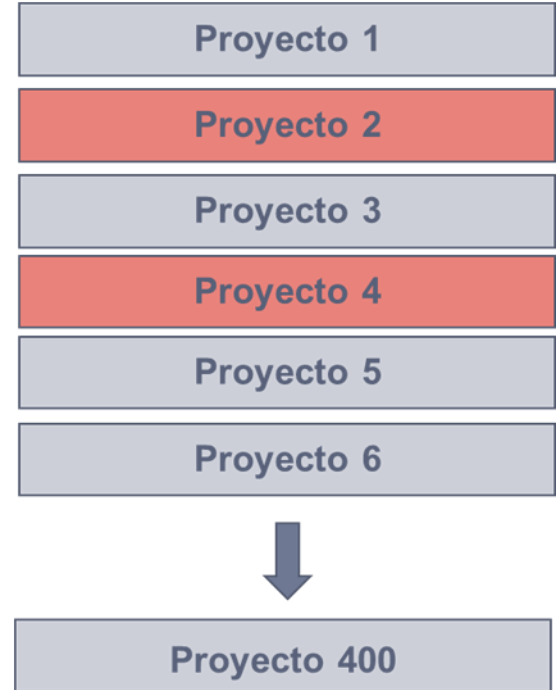
**400**  
proyectos

**1.000**  
indicadores



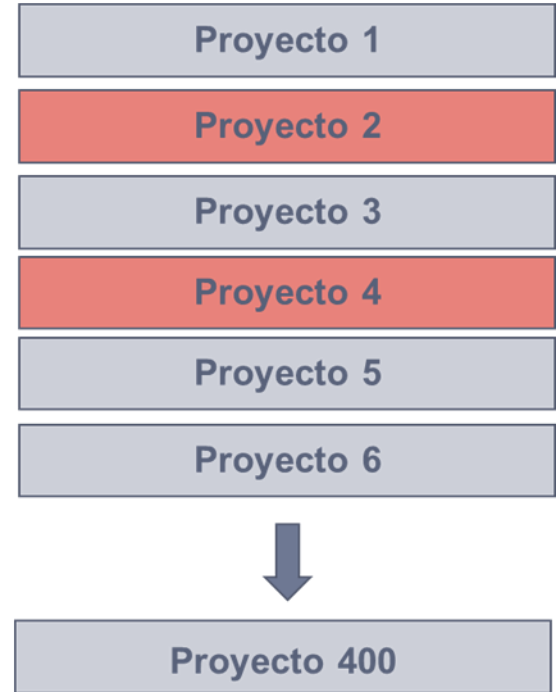
# Acercar la estrategia a la ejecución

Efecto Wall Street



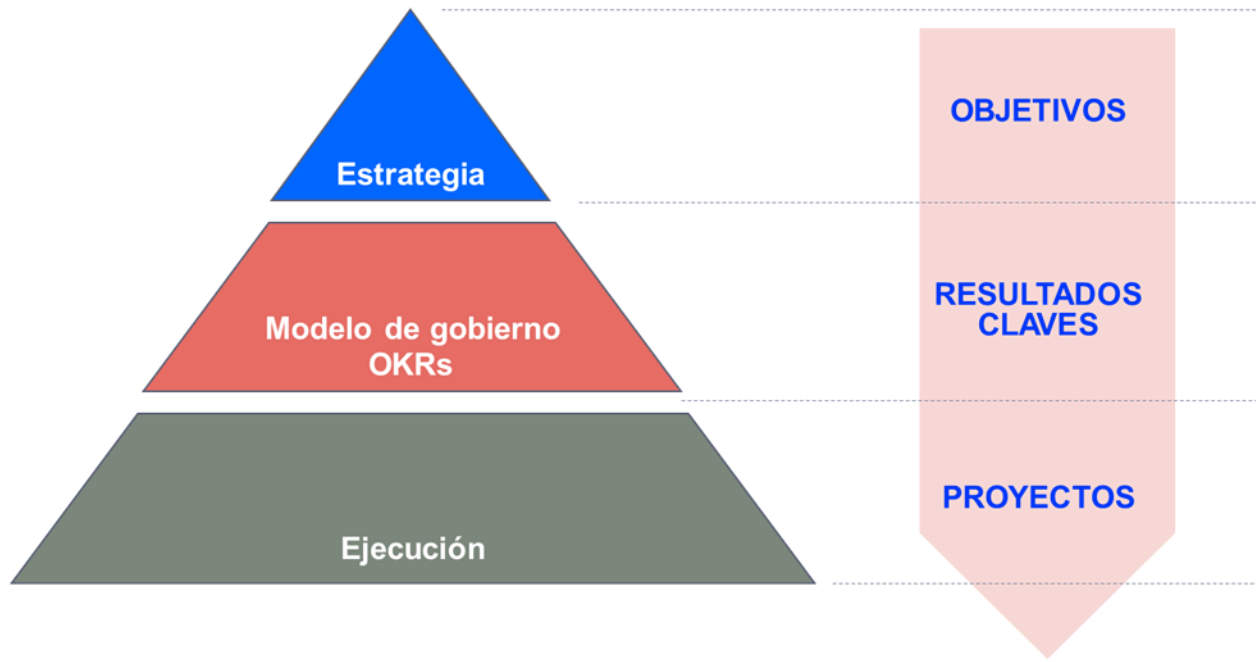
# Acercar la estrategia a la ejecución

Efecto Wall Street

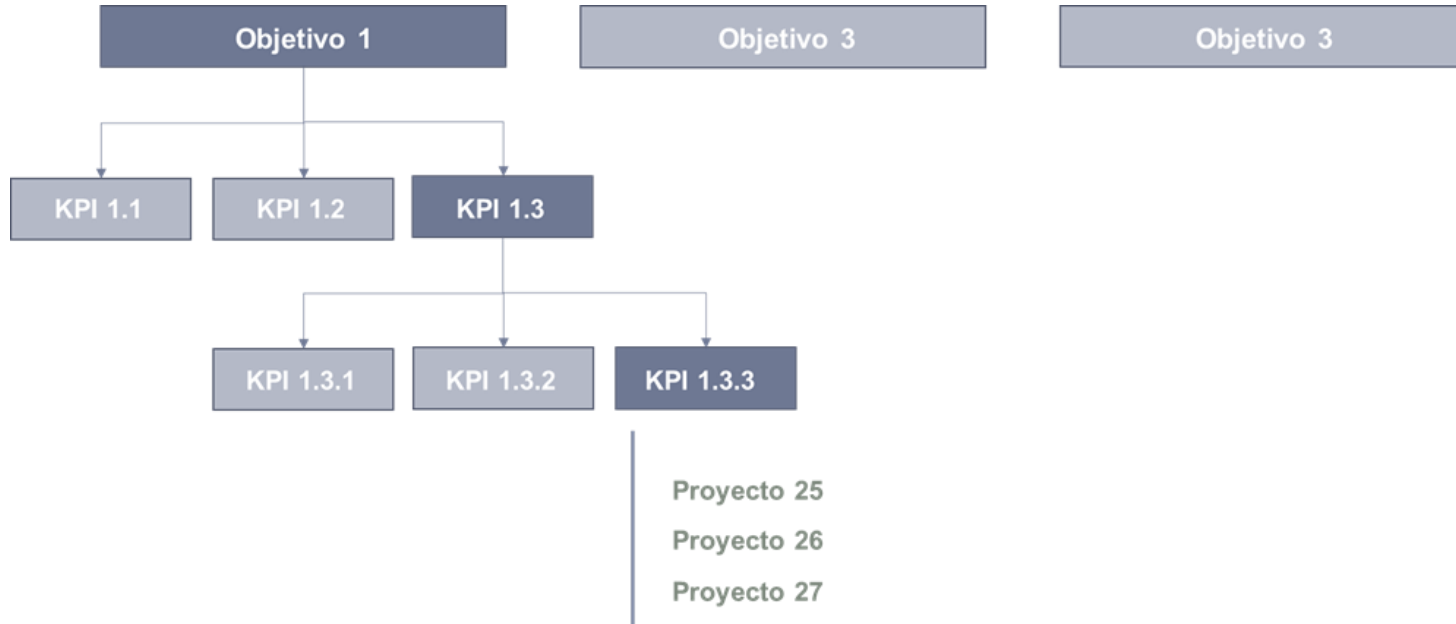


# Acercar la estrategia a la ejecución

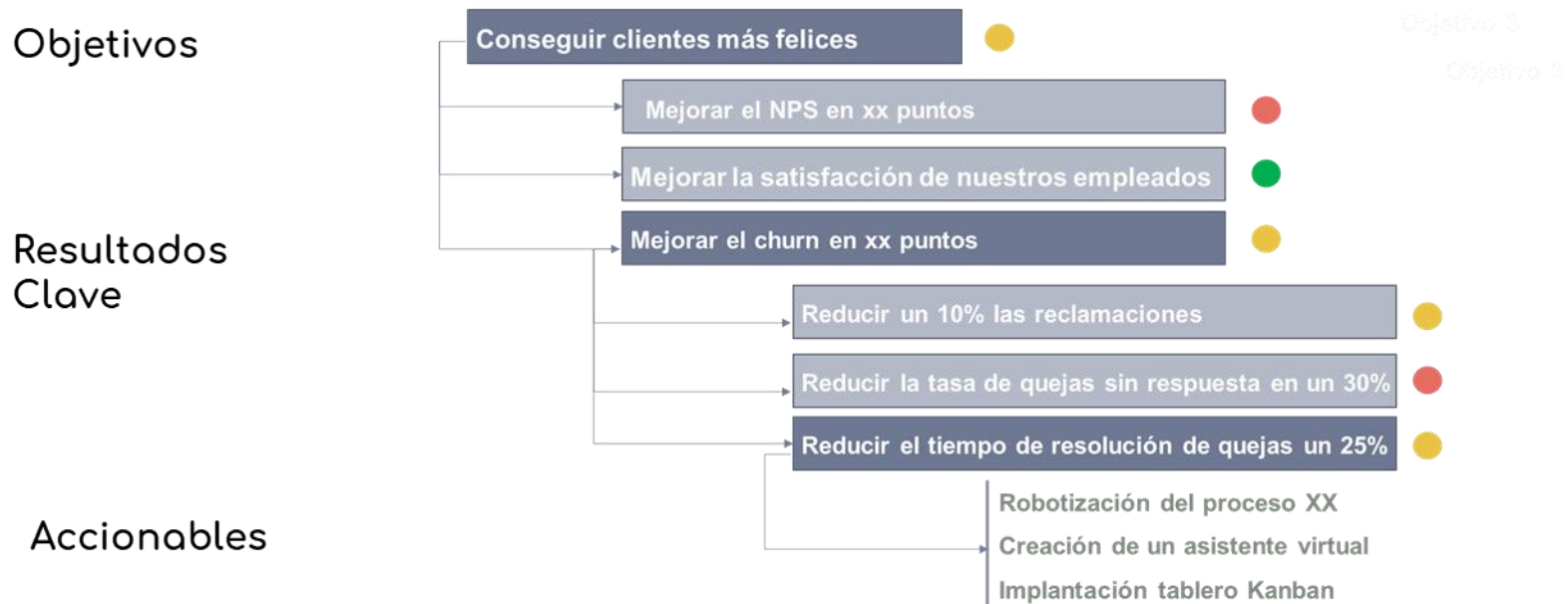
Inspirados en OKRs



# Acercar la estrategia a la ejecución



# Acercar la estrategia a la ejecución



# Acercar la estrategia a la ejecución

## Gestión Visual



### MODELO DE GOBIERNO POR OKRS

**49,72 %**  
% Cump.

Responsable

Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3
---------------	---------------	---------------

Objetivo	% Cump.
Conseguir clientes más felices	52,78 %
Mejorar el churn en xxx puntos	33,33 %
Reducir el tiempo de resolución de quejas un 25%	33,33 %
Reducir la tasa de quejas sin respuesta en un 30%	66,67 %
Reducir un 10% las reclamaciones	100,00 %
Mejorar el NPS en xx puntos	100,00 %
Resultado Clave 1.1.1	58,33 %
Resultado Clave 1.1.2	100,00 %
Resultado Clave 1.1.3	25,00 %
Mejorar tasa desempeño empleados en xx puntos	25,00 %
Resultado Clave 1.2.1	73,33 %
Resultado Clave 1.2.2	0,00 %
Resultado Clave 1.2.3	13,33 %
Objetivo 2	52,78 %
Resultado Clave 2.1	100,00 %
Resultado Clave 2.1.1	83,33 %
Resultado Clave 2.1.2	86,67 %
Resultado Clave 2.1.3	83,33 %
Resultado Clave 2.2	33,33 %
Resultado Clave 2.2.1	100,00 %
Resultado Clave 2.2.2	37,50 %
Resultado Clave 2.2.3	0,00 %
Resultado Clave 2.3	25,00 %
Resultado Clave 2.3.1	75,00 %
Resultado Clave 2.3.2	0,00 %
Resultado Clave 2.3.3	0,00 %
<b>Total</b>	<b>49,72 %</b>

Primera fecha: Fecha Inicio. Primera fecha: Fecha Fin y Estado num por Proyecto. Estado y Estado

Legend ● En curso ● Sin iniciar

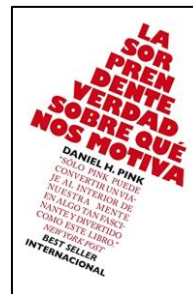
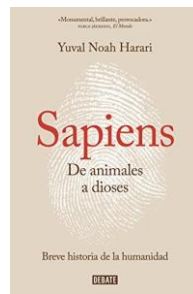
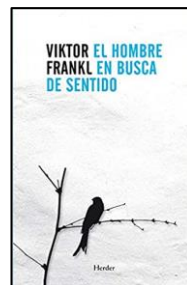
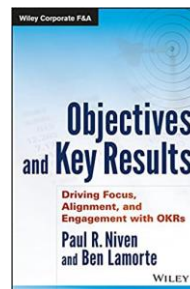
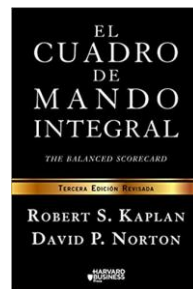
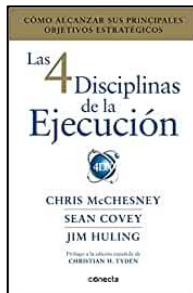
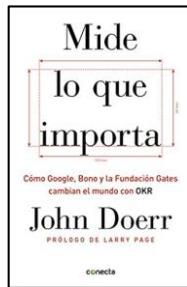


**81**  
Nº Proyectos

**19**  
Proyectos sin KR Asociado

Proyecto	Sin KR Asociado
Proyecto 7	✗
Proyecto 73	✗
Proyecto 75	✗
Proyecto 77	✗
Proyecto 79	✗
Proyecto 80	✗
Proyecto 82	✗

# Bibliografía recomendada





# Referencias

## Artículos

- [Reconfigurar el sistema para conseguir remar en el mismo sentido](#)
- [Gestión por objetivos: debilidades de MBO y fortalezas de OKRs](#)
- [Gestión por objetivos desde una visión holística](#)
- [Gestión por objetivos: Las 4 disciplinas de la ejecución](#)
- [El poder de los objetivos en los equipos de trabajo](#)
- [Colaboración, un pilar de la agilidad](#)
  
- [The need for speed in the post-COVID-19 era—and how to achieve it](#)

## Videos

- [Fred Kofman, Conferencia Magistral CIIE 2018](#)
- [Yuval Noah Harari: ¿Por qué los humanos gobiernan la Tierra?](#)



**frosado@iberdrola.es**



**Javier Rosado López**

**¡GRACIAS!**