



EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO



El alineamiento estratégico y los factores clave de éxito por Félix Lorenzo - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Comprender cómo el alineamiento estratégico se sustenta en el estudio de los procesos en pro de la agregaduría de valor positivo, medido mediante los diferentes KPIs/OKRs que facilitan la congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas de la organización.



TABLA DE CONTENIDO

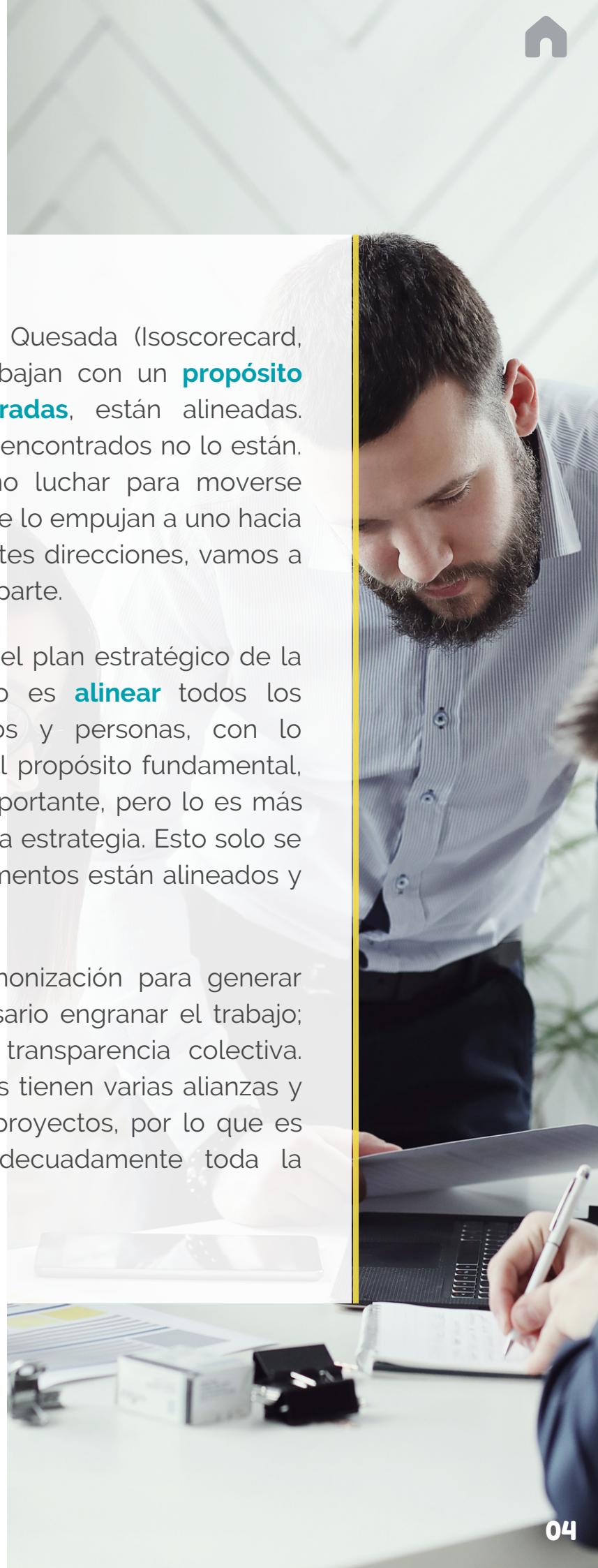
- 
- > Introducción
 - 01** El alineamiento estratégico
 - 02** Dirección corporativa de proyectos
 - 03** Key Performance Indicators o factores clave de éxito
 - 04** Diferencias entre KPI y OKR
 - > Cierre
 - > Referencias



Desde la posición de Gilberto Quesada (Isoscorecard, 2016), cuando las personas trabajan con un **propósito común** y tienen **líneas integradas**, están alineadas. Cuando trabajan con propósitos encontrados no lo están. Trabajar sin alineación es como luchar para moverse hacia adelante contra fuerzas que lo empujan a uno hacia atrás. Si todos vamos en diferentes direcciones, vamos a terminar por no llegar a ninguna parte.

Una vez que se ha completado el plan estratégico de la organización, el siguiente paso es **alinear** todos los departamentos, áreas, procesos y personas, con lo establecido en el plan. Ese es el propósito fundamental, pues tener una estrategia es importante, pero lo es más aún la habilidad para ejecutar esa estrategia. Esto solo se logra cuando todos los departamentos están alineados y enlazados con dicha estrategia.

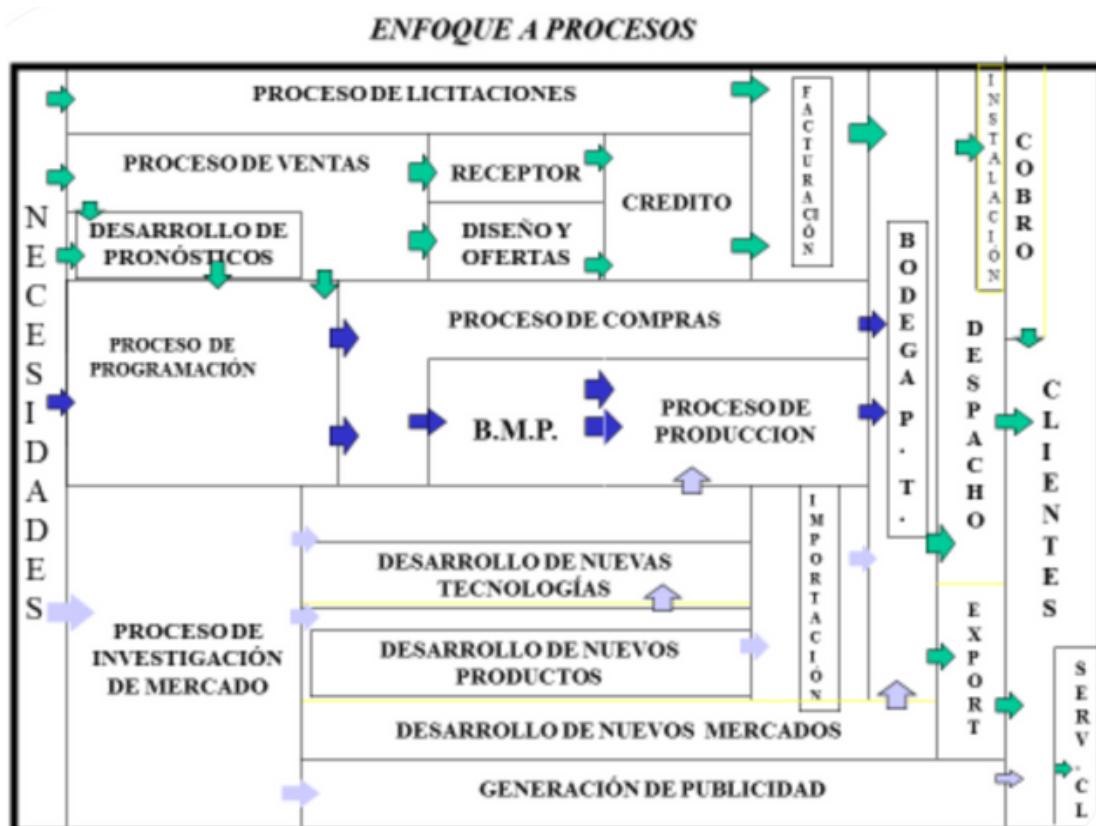
Muchas veces no hay esa armonización para generar valor, por lo que se hace necesario engranar el trabajo; cuando esto está bien existe transparencia colectiva. Recuerda que las organizaciones tienen varias alianzas y con cada alianza tienen varios proyectos, por lo que es necesario que se gestione adecuadamente toda la alineación estratégica.





El alineamiento estratégico permite que exista una **congruencia** entre la estrategia del negocio, planteada por la alta dirección, y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, la misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente (Ramella, 2015).

El **enfoque a procesos** es una excelente forma de lograr el alineamiento, considerando que toda organización es un conjunto de procesos y no un conjunto de áreas separadas con vida independiente (Isoscorecard, 2016). Por su parte, la teoría de sistemas de Bertalanfy plantea que la mejora de las partes no mejora el todo. El que todas las áreas logren sus resultados de forma independiente no necesariamente garantiza una mejor empresa.



Fuente: Mapa de procesos. Extraido de Isoscorecard (2016)



La figura anterior muestra un mapa de procesos realizado en 1994, el cual muestra los tres principales **procesos sustantivos**, diferenciados por los colores de las flechas que señalan las distintas interacciones. Es por medio del alineamiento estratégico que es factible gestionar las relaciones interdepartamentales, oportunidad que debe aprovechar la gerencia para poner las cosas en orden y evitar rivalidades entre áreas. Esto puede ser fortalecido con el desarrollo de acuerdos de servicio (SLA: Service Quality Agreement).

Para lograr un alineamiento estratégico empresarial, es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio, con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto, con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan (Ramella, 2015).

¿Qué busca el alineamiento estratégico?

En estos tiempos, los directivos de las empresas reconocen que el alineamiento estratégico cumple un rol significativo en la generación de ventajas competitivas y en el crecimiento sostenido de la organización; pero para cumplir esta labor se necesita de una planeación cooperativa y sincronizada. Sin estos factores, será difícil que una organización pueda ser competitiva y que responda oportunamente a las demandas de un mercado globalizado (Ramella, 2015).





Empleando las palabras de Gilberto Quesada (Isoscorecard, 2016), encontramos que el alineamiento estratégico tiene por objetivos:

1

Alinear los objetivos departamentales con los objetivos de la organización: es necesario que los objetivos de cada departamento sean congruentes con los objetivos de la empresa. No hay forma de que un objetivo de un departamento vaya en dirección opuesta o pretenda aspectos distintos a los señalados al nivel superior.

2

Alinear los planes de acción de cada departamento con la estrategia: toda nueva meta requiere de un nuevo método; si tenemos metas alineadas con las metas generales, es de esperar que sus planes, proyectos o acciones estratégicas vayan también en la misma dirección. Caso contrario es distraer recursos de lo verdaderamente importante.

3

Medir la eficacia de las estrategias, iniciativas y proyectos implementados: la rendición de cuentas busca identificar si los resultados de cada área impactan o no en los resultados organizacionales.

4

Pasar del control financiero a la gestión estratégica: los aspectos financieros tan solo muestran el resultado de las malas o buenas decisiones tomadas en los distintos procesos. Controlar un proceso debidamente alineado permitirá controlar el resultado.

5

Administrar con base en un plan estratégico: la ausencia de alineamiento estratégico hace que la organización se administre por ocurrencias. La rendición de cuentas es un historial de aspectos positivos que al final no representa concretamente un logro para la empresa.



6

Dar seguimiento a la implementación del plan estratégico: con un buen alineamiento es fácil detectar las interacciones entre departamentos y realizar el análisis de "causa-raíz" para determinar el primer lugar donde ocurre la falla y así tomar la acción correctiva correspondiente, evitando consecuencias funestas en los procesos siguientes.

7

Conseguir consenso sobre el plan estratégico: las distintas direcciones o gerencias empiezan a fijarse más en el plan estratégico cuando deben establecer sus propios objetivos de contribución, por los cuales serán medidos. El consenso se da cuando se ve a la empresa como un conjunto de procesos.

8

Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales: igualmente como la organización establece sus objetivos a corto y a largo plazo, los distintos departamentos lo hacen de manera similar, así como también analizan mejor sus presupuestos para alcanzar los resultados esperados.

9

Realizar revisiones estratégicas, periódicas y sistemáticas: algunas organizaciones públicas terminan el proceso estratégico con la entrega del documento final al órgano contralor, olvidando que el proceso apenas empieza con la ejecución de la estrategia y todas las acciones que se hayan programado para lograr las metas propuestas. Posteriormente, se deben realizar revisiones de avance, preferiblemente con una frecuencia mensual o trimestral. No es necesario esperar todo un año para conocer cómo avanza la ejecución de la estrategia o para verificar si se cumple con lo establecido.



10

Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación: posteriormente a cada revisión de la estrategia, hay que validar qué funciona y qué no funciona, hacer los cambios necesarios y consolidar aquellos aspectos que muestran resultados positivos.

¿Cómo hacer el alineamiento estratégico?

1

Identificar procesos relacionados: para lograr el alineamiento estratégico, lo primero es identificar la relación que existe entre los departamentos y los objetivos estratégicos según su impacto o contribución. Como se dijo antes, es necesario considerar a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados, pues ningún resultado institucional se logra en uno solo de los departamentos. También es importante considerar la estructura organizativa institucional (organigrama) para identificar las áreas que deben involucrarse. Un mapa de procesos bien elaborado facilita conocer la interacción de los distintos procesos o departamentos.

Insistimos en la importancia de determinar la relación de los distintos procesos para mostrar con claridad la interacción que existe entre las áreas identificadas, las cuales conforman un macro proceso y son críticas para el logro del objetivo buscado (Isoscorecard, 2016).





¿Cómo hacer el alineamiento?

Enfoque a procesos	Procesos								Coordinador
	Claves				Apoyo				
BSC: Empresa:	Campo	Transporte	Fábrica	Obra Civil	Compras y suministros	Contabilidad	Informática	Recursos Humanos	Comercial
Reducir el costo por quintal en...	X	X	X	X	X				P. H.
Reducir los costos por tiempos muertos en...	X	X	X				X		S. G.
Mejorar la calidad en...	X		X		X			X	M. P.
Incrementar el rendimiento por toneladas...	X	X	X	X	X	X			S. G.
Mejorar el cumplimiento de regulaciones ambientales...	X	X	X	X	X			X	C. M.
Certificar en competencia al...	X	X	X					X	E. J.
Mejorar el clima laboral en...	X	X	X	X	X	X	X	X	E. J.

Objetivos del área

Fuente: Relación de los objetivos con los procesos. Adaptado de Isoscorecard (2016)

Como se observa en la matriz , no todas las áreas contribuyen a todos los objetivos, sino a aquellos cuya contribución sea crítica para alcanzar el resultado general deseado.

En relación con los **objetivos de contribución por departamento o área**, una vez identificada el área o proceso, se deben definir los objetivos críticos de contribución para cada uno de los objetivos estratégicos organizacionales, con lo cual se da el alineamiento estratégico.



El proceso inicia con los procesos o departamentos críticos de cara al cliente externo y, posteriormente, se continúa con las áreas de apoyo que soportan tanto a los objetivos estratégicos organizacionales como a los departamentos críticos. Los objetivos de contribución se construyen considerando el resultado esperado (el qué), el indicador que muestre el logro, las metas (cuantitativas) y el “cómo” o las iniciativas, planes y proyectos que permitirán lograr los objetivos propuestos. Para los efectos, las iniciativas, funciones, tareas y proyectos se consideran dentro del “cómo” (Isoscorecard, 2016).

Es importante considerar que no solo los objetivos críticos de contribución deben estar alineados, sino también los indicadores, las metas e iniciativas.

Matriz de contribución

Objetivos del banco			Objetivos de la dirección			
Objetivos	Indicadores	Metas	Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa

Fuente: Adaptado de Isoscorecard (2016)

Para cada objetivo general se establece un objetivo de contribución, si fue identificado como crítico en el proceso.





Es importante tener presentes las definiciones de los cuatro **aspectos más relevantes** en el proceso de alineamiento:

Definiciones

Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
Resultado deseado de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito.	Cómo se medirá el éxito de lograr la estrategia.	El nivel de desempeño o tasa de mejora que se necesita.	Proyectos o programas estratégicos requeridos para lograr los objetivos.

↓ ↓ ↓ ↓

¿Qué? **¿Cuánto?** **¿Cómo?**

- Reducir el tiempo de abastecimiento en tierra
- Tiempo en tierra
- Partidas a tiempo
- 30 minutos
- 90 %
- Implementar 6 Sigma para optimizar tiempo de ciclo

Fuente: Definiciones en el proceso de alineamiento. Adaptado de Isoscorecard (2016)



Algunas organizaciones acostumbran a incluir bajo un solo enunciado el objetivo, el indicador, la meta y el plazo. Para mayor claridad se recomienda establecerlo de forma separada, tal como muestra el ejemplo. Un objetivo en un solo enunciado quedaría de la siguiente manera: "Reducir el tiempo de abastecimiento en tierra en 30 minutos para el 2017 mediante la implementación del 6 Sigma" (Isoscorecard, 2016).



2

Validación del alineamiento: en sesión plenaria se procede a validar y a alinear los distintos objetivos de contribución de cada uno de los departamentos. Algunos de los objetivos podrán ser similares (no iguales) a los objetivos estratégicos, o bien similares para todos los departamentos si es un elemento que se debe obtener de forma separada en cada área como, por ejemplo, el "nivel de satisfacción del personal".

Eventualmente, un departamento podría tener un objetivo distinto que sea imprescindible para el logro de sus propios objetivos de contribución.

Alineamiento estratégico



Fuente: Validación del alineamiento estratégico. Adaptado de Isoscorecard (2016)

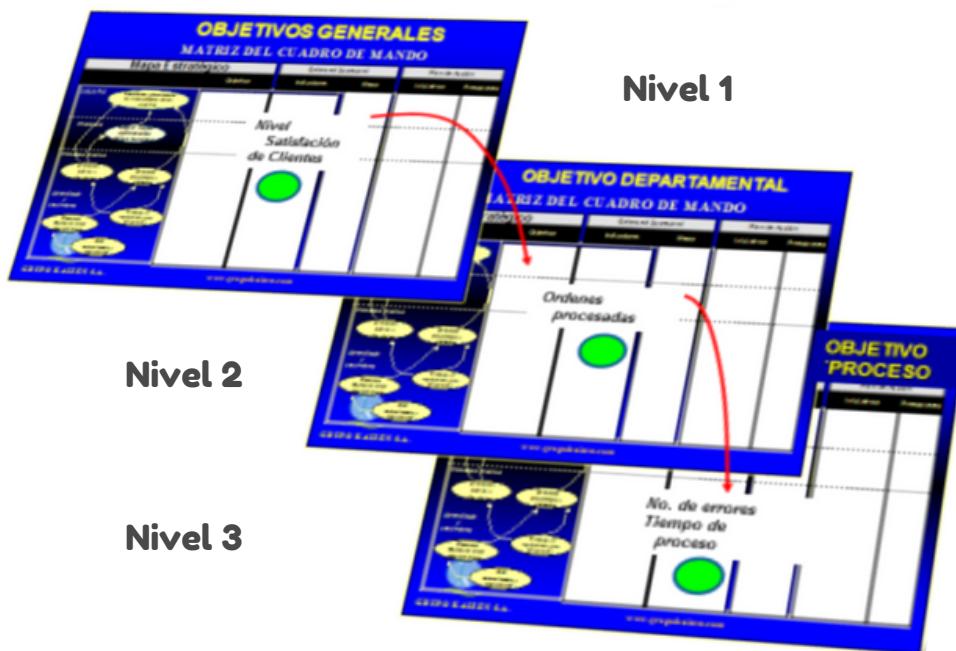
La figura anterior es un **ejemplo** de cómo validar el alineamiento, mostrando en una sola diapositiva el alineamiento de los distintos objetivos de contribución. Posteriormente, ese mismo enfoque facilita la rendición de cuentas, presentando los resultados como un solo proceso e identificando dónde existen fallas u oportunidades de mejora, según lo establecido con la semaforización.



3

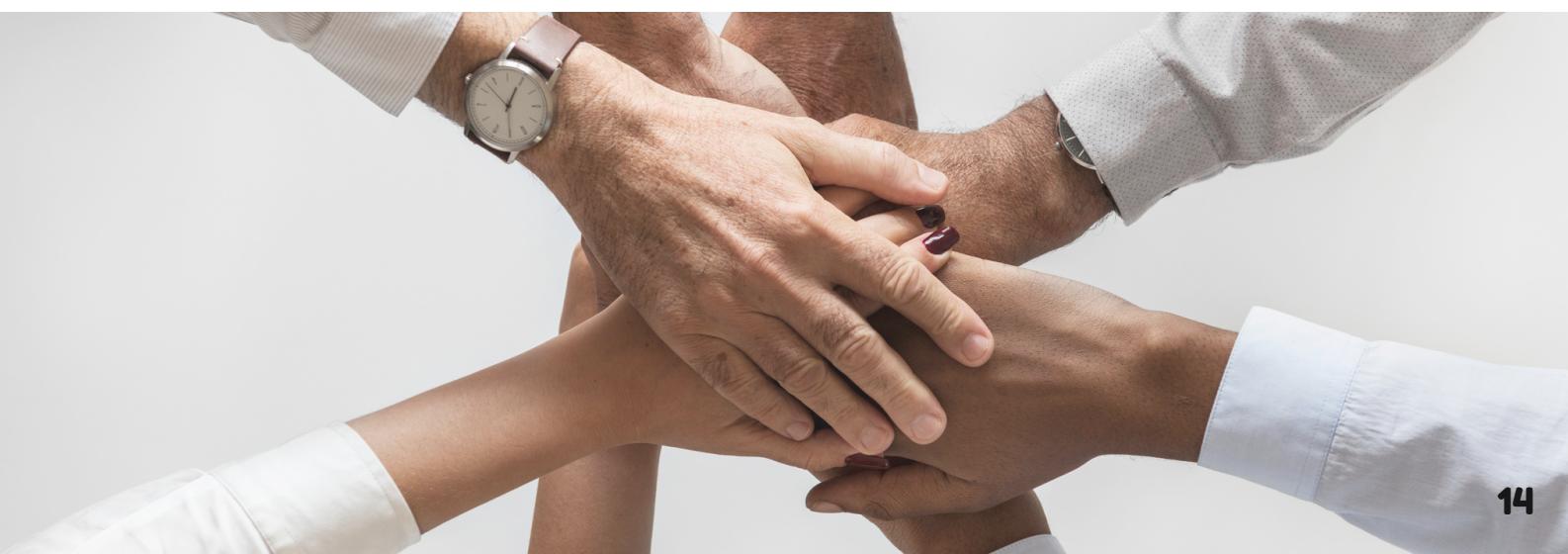
Establecer el efecto cascada: luego que han quedado definidos y validados los objetivos de contribución por departamento, el siguiente paso es continuar el proceso con el siguiente nivel hasta concluir con los empleados:

Alineamiento vertical



Fuente: Efecto cascada. Extraída de Isoscorecard (2016)

El efecto cascada permite bajar los objetivos a los distintos niveles, entendiendo que un resultado superior solo se logra si los objetivos en los niveles inferiores también son alcanzados. Adicionalmente, este enfoque permite identificar la causa raíz (Isoscorecard, 2016).





4

Evaluación del desempeño: algunas organizaciones consideran tanto los objetivos estratégicos como los de contribución dentro de los resultados esperados de su evaluación del desempeño para los responsables de los departamentos, áreas o procesos. Es fundamental que los departamentos responsables de la evaluación del desempeño lo establezcan de forma alineada, tal y como se ha explicado.

5

Rendición de cuentas: cuando se cuente con la información proveniente de los datos relacionados con los indicadores, el siguiente paso es evaluar lo que se está logrando, tanto en la implementación de la estrategia como en los objetivos. Para que el alineamiento estratégico tenga sentido, es necesario cambiar la forma de rendir cuentas, que normalmente se hace por departamento o área. La revisión debe ser por objetivo (macroproceso) y mostrar los resultados de cada uno de los procesos involucrados, de forma similar a la siguiente imagen:





Porcentaje de logro de los objetivos estratégicos

Objetivos generales	Indicador	Meta	Gráficos		Seguimiento de objetivos				
			% de logro	Comercial	Operaciones	Logística	Crédito y cobro	Contabilidad	Auditoría
Incrementar el nivel de eficiencia operacional del capital humano y tecnológico.	PAC 6.1 % de áreas que cumplen sus objetivos		68	53	52	70	52	98	84
	PAC 6.2 % Resultado sobresaliente del personal evaluado.		89	93	83	95	98	68	95
	PAC 6.3 % Disponibilidad de las aplicaciones críticas.		76	72	97	81	63	64	80
	PAC 6.4 % Nivel de exposición al riesgo		78	75	62	68	94	100	70

Fuente: Adaptado de Isoscorecard (2016)

Finalmente, un formato como el presentado en la figura anterior permite detectar de forma visual el porcentaje de logro de los objetivos estratégicos y mostrar cuáles áreas se encuentran en problema, cuáles han cumplido con lo negociado y cuáles presentan oportunidades de mejora.



La dirección corporativa de proyectos es la **administración sistemática** de proyectos, programas y portafolios, en alineación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. El concepto se basa en la idea de que existe una correlación entre las capacidades de la organización en dirección de proyectos, y su efectividad en la implantación de estrategias.

El grado en que una organización practica este tipo de administración se le conoce como **madurez en dirección de proyectos**. Existen diversos modelos que nos permiten evaluar en qué nivel se encuentra nuestra organización y los siguientes pasos a realizar para alcanzar la excelencia en la dirección de proyectos. Dos de los modelos más reconocidos son el "OPM3" (*Organizational Project Management Maturity Model*) del PMI, y el "Modelo de Madurez", propuesto por el Dr. Harold Kerzner.



Fuente: Modelos de Madurez en dirección de proyectos. Extraída de Ambriz (2004)

Las mejores prácticas son dinámicas, ya que evolucionan en el tiempo como nuevos y mejores enfoques para alcanzar objetivos. Al utilizarlas, se incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos definidos.



Las mejores prácticas se basan en la capacidad que tenga la organización para poder desarrollar los procesos establecidos. La capacidad puede ser definida como la competencia específica que debe existir en la organización para ejecutar el proceso de dirección de proyectos. Cada mejor práctica está conformada por una o más capacidades. Al ejecutar algún proceso referenciado en una mejor práctica, obtendremos resultados que podrán ser tangibles o intangibles, además de que cada capacidad puede tener varios resultados.

Los resultados se miden mediante el diseño y uso de “indicadores de desempeño principales” (IDPs), también conocidos como KPIs (*Key Performance Indicators*). Un IDP es un criterio por el cual una organización puede determinar, cuantitativa o cualitativamente, si el resultado asociado con la capacidad existe, o el grado en que existe. Un IDP puede tener una métrica directa o por medio de la evaluación de un experto (Ambriz, 2004).



Un KPI (*Key Performance Indicator*), conocido también como “índicador clave” o “medidor de desempeño”, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales (Althus, 2020).

Los principales KPI de TI para su cuadro de mando

Internos



- Disponibilidad.
- Tiempo medio entre fallos.
- Tiempo medio para solucionar.
- Tiempo de inactividad. relacionado con un problema de seguridad.

Finanzas



- Gastos de TI por empleado.
- Gastos de soporte por usuario.
- Gastos de TI como % del gasto total.

Aprendizaje



- Restaurar la tasa de éxito.
- El número de problemas de devolución.

Clientes



- Tiempo de respuesta de solicitud.
- Uso del sistema de negocios.
- Problemas críticos reportados por el usuario.

Fuente: Adaptado de Rincón TIC (2020)



KPIs para TI

Nombre	Iniciativas	Desempeño	Progreso	Valor
- KPIs para Tecnologías Informáticas				
- Finanzas				
- Lograr eficiencia de costos para TI				
Gastos de TI como porcentaje del gasto total				
Gastos de TI por empleado				
Gastos de Soporte por usuario Actualizar mensualmente en el día 1				
Soporte técnico profesional y eficaz en tiempo				
Producto / servicio estable				
Sistemas informáticos fáciles de usar				
- Clientes				
- Soporte técnico profesional y eficaz en tiempo				
Solicitar tiempo de respuesta Actualizar mensualmente en el día 1				
- Producto / servicio estable				
El número de problemas críticos reportados por el usuario				
Arquitectura de TI confiable				
- Sistemas informáticos fáciles de usar				
Uso del sistema empresarial				
Tiempo para registrar una cuenta nueva				
Tasa de éxito de creación de cuenta				
Mejorar la experiencia del usuario				
- Procesos Internos				
- Formación y Base de y conocimiento				
Iniciativas de Control de Calidad				
- Arquitectura de TI confiable				
Disponibilidad (tiempo de actividad)				
Tiempo de inactividad relacionado con el problema de seguridad				
Tiempo medio entre fallos (MTBF)				
Tiempo medio de reparación (MTTR)				
Plan de seguridad proactivo				
- Mejorar la experiencia del usuario				
Analizar los problemas de participación del usuario Actualizar mensualmente en el día 1				
- Aprendizaje y Crecimiento				
- Iniciativas de Control de Calidad				
El número de problemas recurrentes				
- Plan de seguridad proactivo				
Tasa de éxito de restauración				
Analizar los problemas de participación del usuario Actualizar mensualmente en el día 1				

Fuente: Extraída de Rincón TIC (2020)



Los KPIs se utilizan principalmente en el terreno empresarial. Es importante destacar que son muy empleados también en la gerencia de proyectos. Analicemos la aplicación en proyectos dentro de la empresa. Para ello, detallaremos algunos de los más importantes para la gerencia de proyectos y el motivo por el que lo son (Pérez, 2019).

Tipos de KPI:

1

Informativos:

Para llevar a cabo un proyecto es muy importante reunir toda la información relevante que nos permita tomar mejores decisiones. En este sentido, los KPIs informativos nos proporcionan datos pasados y presentes que nos ayudarán a sentar las bases de nuestro proyecto (Pérez, 2019). Algunos ejemplos de KPIs tipo informativo, son:

- Proyectos pasados: todo lo relativo a proyectos pasados y sus resultados.
- Mercado: nos indica si hay en el mercado algo similar a aquello en lo que nuestro proyecto va a desembocar.
- Recursos: todos los materiales de los que dispone la empresa para ejecutar el proyecto.
- Tiempo: de cuánto tiempo disponemos para terminar el proyecto.



2

Predictivos:

Si los KPIs informativos nos proporcionaban información del pasado y del presente, los KPIs predictivos nos ayudan a evaluar, de forma objetiva, lo que se espera del proyecto (Pérez, 2019). Algunos ejemplos de KPIs tipo predictivo, son:

- Estimación de ventas: cuántas unidades va a vender el resultado del proyecto y a qué precio.
- Retorno de la inversión (ROI): cuál va a ser la diferencia entre lo invertido y lo ganado.
- Clientes: cuál es el perfil mayoritario de las personas que lo van a comprar.

3

Financieros:

Los KPIs financieros hacen referencia a todo lo relacionado con el aspecto monetario. No solo dinero, en cuanto a recurso en sí, sino a otras cuestiones derivadas, como la forma de disponer de él cuando sea necesario (Pérez, 2019). Algunos ejemplos de KPIs tipo financiero, son:

- Cantidad de dinero destinada al proyecto: es esencial para poder hacer todos los cálculos necesarios.
- Flujo del dinero: es decir, cómo podemos obtener el dinero cuando necesitemos hacer una compra, a qué persona se lo debemos solicitar, etc.
- Reserva: si destinamos una reserva de dinero al proyecto, es necesario indicarlo. El objetivo será trabajar sin hacer uso de ella, pero estará ahí si hace falta.

Todo esto es muy importante si hablamos de KPIs, tipos y gerencia de proyectos (*Project Management*).



4

Relativos a RRHH:

Se refieren a todo lo relacionado con las personas que forman parte del proyecto. Dentro de ellos podemos encontrarnos, por supuesto, con KPIs que coinciden con los tipos informativo y predictivo (Pérez, 2019). Algunos ejemplos de KPIs tipo RRHH son:

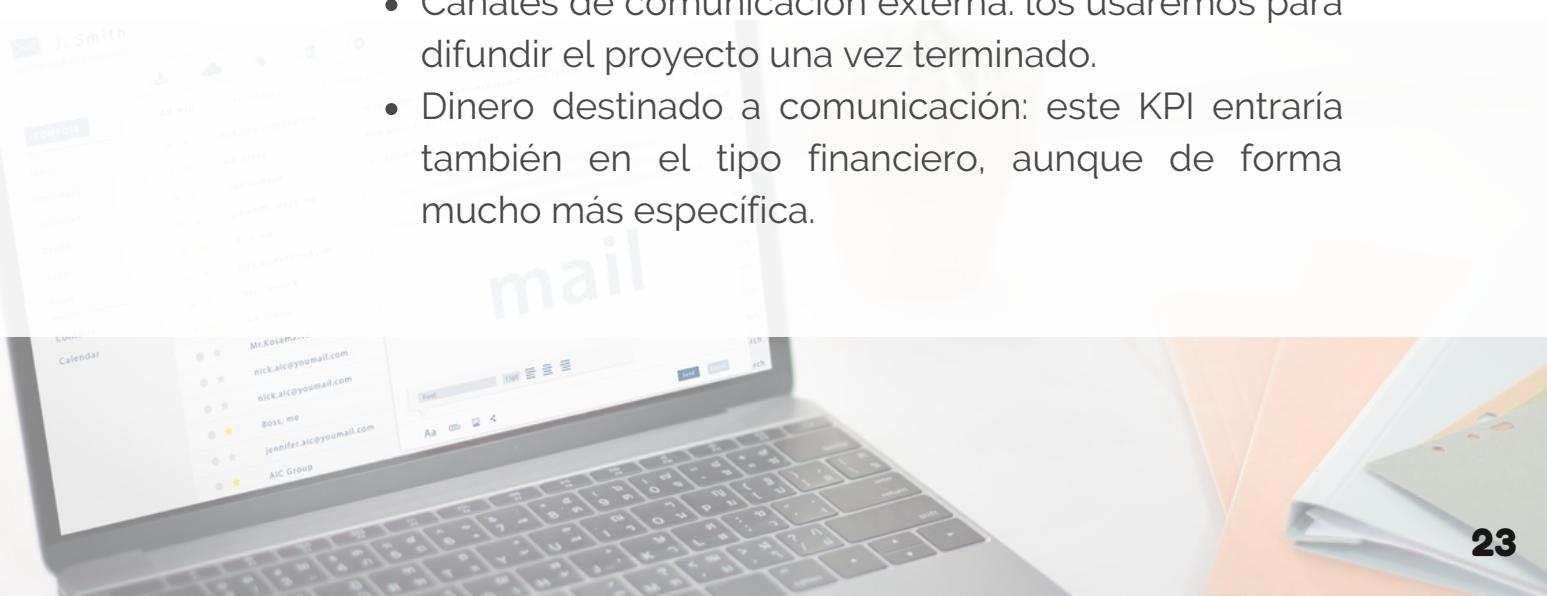
- Número y perfil de las personas que participan en el proyecto.
- Cómo ha sido seleccionada cada persona.
- Curículum vitae de cada miembro del proyecto.
- Listado de competencias de cada persona involucrada en el proyecto.

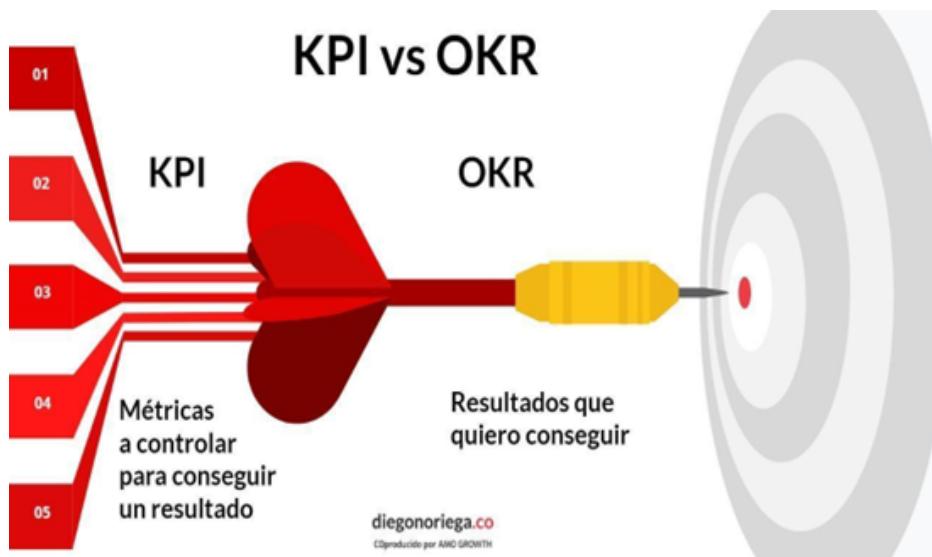
5

Comunicación:

Para terminar, destacamos la importancia de la comunicación en el *Project Management*. Está claro que, una vez finalizado el proyecto, debemos darlo a conocer. ¿Cómo lo haremos? Los KPI de comunicación nos dan la respuesta a ello (Pérez, 2019). Algunos ejemplos de KPIs tipo comunicación, son:

- Canales de comunicación interna: es decir, aquellos que usarán las personas que trabajen en el proyecto para comunicarse entre sí.
- Canales de comunicación externa: los usaremos para difundir el proyecto una vez terminado.
- Dinero destinado a comunicación: este KPI entraría también en el tipo financiero, aunque de forma mucho más específica.





Fuente: KPI vs OKR. Extraída de Diego Noriega (2018)

¿Qué son los ORK?

Los OKR (Objectives and Key Results) u objetivos y resultados claves, son **herramientas de gestión** que nos permiten definir, dirigir, administrar y evaluar el crecimiento de nuestros objetivos, de una manera clara y sencilla.

¿Por qué utilizar ORK?

Ya lo decía de manera muy clara Andrew Grove, en su libro *High Output Management* (1995). Existen dos preguntas para hacernos y lograr el éxito con los OKR:

- ¿A dónde quiero llegar? Esta pregunta nos dará un objetivo, el cual deberá encontrarse alineado con nuestro propósito.
- ¿Cómo controlo el camino hacia donde quiero llegar? Esta respuesta brindará los resultados claves.



¿Cómo plantear ORK?

Pensemos en las palabras que forman las siglas OKR: *Objetives and Key Results*.



Objetivos (Objectives): tienen relación estrecha con el propósito. Todos los objetivos deberán estar alineados estratégicamente hacia el propósito. En general, estarán destinados a largo plazo, aunque nada impide que se realice a corto y mediano plazo. Esto dependerá del objetivo y de la forma de medición: trimestrales, semestrales y anuales



Resultados claves (Key Results): son aquellos resultados que permiten medir cuán alineados estamos con el objetivo. Es decir, el ir alcanzando resultados claves en el tiempo y forma organizada nos permitirá encontrar más cerca de nuestro objetivo. Pero para poder cumplir el objetivo, deberemos ir tomando acciones más pequeñas. Esas acciones representan los resultados claves.

Los OKR son tu GPS, el sistema de navegación para ayudarte a rastrear si estás en el camino correcto y a corregir el rumbo, si es necesario, para dirigirnos correctamente al resultado u objetivo.

Al igual que un GPS, un conjunto de OKRs por sí solo no te ayudará a decidir el destino final y no te ayudará a formular tu estrategia, pero una vez que la definas, te serán de gran ayuda para alcanzarla.





OKR vs. KPI

Objetivos y resultados clave (OKR)

Indicadores clave de rendimiento (KPI)

Definición

Objetivos concretos con componentes mediables.

Números que indican el progreso de los objetivos de negocios.

Base

Basado en las misiones y aspiraciones de la empresa.

Basado en resultados anteriores y proyectos actuales.

Criterios

Mide objetivos más audaces y agresivos.

Mide la estabilidad y los puntos de referencia.

Propósito

Herramienta motivacional.

Herramienta de evaluación de rendimiento.

Duración

Trimestral o anual.

Variable

Variación

Los objetivos cambian cada ciclo.

Métricas que permanecen sin alteraciones por meses o años.

Fuente: Adaptado de Asana (2022)



Los OKR y los KPI son dos **métodos de gestión del rendimiento** que también pueden ayudarte a alcanzar tus objetivos de diferentes maneras. Los OKR establecen un marco para la definición de objetivos, mientras que los KPI dan seguimiento al rendimiento de los objetivos. Puedes combinar los beneficios de ambos marcos para mejorar el desempeño de la empresa. Al momento de definir tus OKR, te recomendamos completar la siguiente oración:

Realizaré [objetivo], medido por [resultado clave].

Un objetivo es cualquier meta que deseas lograr, ya sea fácilmente alcanzable o más ambiciosa. Un objetivo puede incluir elementos como:

- Mejorar tasa de retención de clientes.
- Aumentar la tasa de conversión del sitio web.
- Ganar clientes potenciales calificados.

Los resultados clave son las **formas medibles** en las que planificas alcanzar tus objetivos. Por supuesto, puedes tener más de un resultado clave para medir cada uno de los objetivos. A diferencia de los KPI, los resultados clave no necesariamente tienen que ser cuantitativos. A continuación, te mostramos algunos ejemplos de resultados clave:

- Implementar un programa de recompensas por fidelidad.
- Agregar contenido de calidad al sitio web.
- Actualizar el software CRM.

El marco de los OKR es flexible; sin embargo, los OKR de la empresa resultan más efectivos cuando se conectan con los OKR de otros departamentos y miembros del equipo. Los miembros de los equipos sienten mayor motivación en el trabajo si comprenden cómo su trabajo se relaciona con la misión de la empresa. Es importante que los miembros del equipo se sientan motivados, ya que trabajarán con mayor dedicación y alcanzarán los objetivos más rápido.





Ejemplo de un OKR

Empresa

Objetivo: convertirse en líder en el mercado

Resultados clave:

- Lanzar la versión 2.0 del sitio web.
- Sumar 1000 nuevos clientes en el tercer trimestre.



Equipo del producto

Objetivo: construir un sitio web de alto rendimiento.

Resultados clave:

- Eliminar los errores del sitio web actual.
- Trabajar con diseñadores para renovar el diseño del sitio web.

Equipo de marketing

Objetivo: ampliar el alcance del público objetivo en todas las plataformas digitales.

Resultados clave:

- Configurar campañas de publicidad paga.
- Crear contenido de SEO.

Fuente: Adaptado de Asana (2022)



Los OKR y los KPI, dentro del alineamiento estratégico, te ayudan a medir el éxito y a fomentar la motivación por el crecimiento de la empresa. Estos métodos de gestión del rendimiento también pueden motivar a los equipos y garantizar que todos estén centrados en lo que se vendrá. Si reúnes todas tus iniciativas y métricas de rendimiento, los miembros del equipo tendrán una idea clara de cómo su trabajo se conecta con el panorama general. Esto también permitirá reducir los conflictos internos y mantener a los equipos alineados dentro de la organización.





Althus (2020). *Cómo definir tus KPI con Objetivos SMART*. Althus. <https://www.althus.pe/como-definir-tus-kpi-con-objetivos-smart/>

Ambriz, R. (2004). *Indicadores Principales de Desempeño y Paneles Ejecutivos de Control para Portafolios, Programas y Proyectos Corporativos: Key Performance Indicators and Executive Control Panels for Portfolios, Programs and Corporate Projects*. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Isoscorecard (2016). *¿Cuáles son las mejores prácticas gerenciales?* Isoscorecard. <https://isoscorecard.wordpress.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>

Isoscorecard (2016). *¿Qué es el alineamiento estratégico?* Isoscorecard. <https://isoscorecard.wordpress.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>

Pérez, A. (2019). *KPI's: tipos importantes para un proyecto*. OBS. <https://www.obsbusiness.school/blog/kpis-tipos-importantes-para-un-proyecto>

Ramella, Y. (2015). *El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales*. Esan Business. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales>

Referencias de las imágenes

Ambriz, R. (2004). *Modelos de Madurez en dirección de proyectos [Imagen]*. Disponible en: *Indicadores Principales de Desempeño y Paneles Ejecutivos de Control para Portafolios, Programas y Proyectos Corporativos: Key Performance Indicators and Executive Control Panels for Portfolios, Programs and Corporate Projects*. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Asana (2022). *Ejemplo de un OKR [Imagen]*. Disponible en: <https://asana.com/es/resources/okr-vs-kpi>

Asana (2022). *OKR vs. KPI [Imagen]*. Disponible en: <https://asana.com/es/resources/okr-vs-kpi>

Isoscorecard (2016). *Definiciones en el proceso de alineamiento [Imagen]*. Disponible en: *¿Cuáles son las mejores prácticas gerenciales?* Isoscorecard. <https://isoscorecard.wordpress.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>

Isoscorecard (2016). *Efecto cascada [Imagen]*. Disponible en: *¿Cuáles son las mejores prácticas gerenciales?* Isoscorecard. <https://isoscorecard.wordpress.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>



Alsoscorecard (2016). Mapa de procesos [Imagen]. Disponible en: *¿Cuáles son las mejores prácticas gerenciales?* Isoscorecard. <https://isoscorecard.wordpress.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>

Isoscorecard (2016). Matriz de contribución [Imagen]. Disponible en: *¿Cuáles son las mejores prácticas gerenciales?* Isoscorecard. <https://isoscorecard.wordpress.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>

Isoscorecard (2016). Porcentaje de logro de los objetivos estratégicos [Imagen]. Disponible en: *¿Cuáles son las mejores prácticas gerenciales?* Isoscorecard. <https://isoscorecard.wordpress.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>

Isoscorecard (2016). Relación de los objetivos con los procesos [Imagen]. Disponible en: *¿Cuáles son las mejores prácticas gerenciales?* Isoscorecard. <https://isoscorecard.wordpress.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>

Isoscorecard (2016). Validación del alineamiento estratégico [Imagen]. Disponible en: *¿Cuáles son las mejores prácticas gerenciales?* Isoscorecard. <https://isoscorecard.wordpress.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>

Noriega, D. (2018). KPI vs. OKR [Imagen]. Disponible en: <https://diegonoriega.co/kpi-vs-okr-diferencias-entre-kpi-y-okr/>

Rincón TIC (2020). Ejemplo de principales indicadores KPI para un cuadro de mando [Imagen]. Disponible en: <https://rincontic.org/2020/04/11/kpi-indicadores-ti-cuadro-de-mando/>

Rincón TIC (2020). KPI's para TI [Imagen]. Disponible en: <https://rincontic.org/2020/04/11/kpi-indicadores-ti-cuadro-de-mando/press.com/2019/07/28/cuales-son-las-mejores-practicas-gerenciales/>



**Has culminado la revisión
del tema**



El alineamiento estratégico y los factores clave de éxito por Félix Lorenzo - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirlGual 4.0 Internacional.