

Guía OKRs Essentials

A NIVEL DE EQUIPOS

V1.7 - 2021



Todo este material es propiedad de Cristhian Jose Luis Arias Venturo y está sujeto a copyright. La reproducción, modificación, distribución, enlazada, copia, uso, préstamo, alquiler, cesión, explotación, transformación del material, total o parcial de textos o cualquier otro tipo de propiedad intelectual de este contenido está prohibida sin la autorización de su propietario por escrito. El material de este taller no se puede vender o distibuir de ninguna manera para obtener ganancias.



CRISTHIAN ARIAS VENTURO
Líder de OKRs Lab

OKRs
Lab

Agradecimiento

Esta guía no sería posible sin el apoyo y el conocimiento que a través de los años he venido experimentando en las múltiples empresas con las que he podido colaborar. Desde ya mi más ferviente agradecimiento y gratitud por los aprendizajes obtenidos.

Así mismo, el agradecimiento especial a Victor Estrada, Favio Risco, Hibon Zúñiga, Guisella Montañez y Kelly Salgado por colaborar con esta edición. A ellos mi eterna admiración y agradecimiento por las sugerencias y recomendaciones brindadas.



Prólogo

Mientras cursaba los últimos semestres de la universidad a finales de la década de los 90's; en las materias de evaluación de proyectos nos explicaban como armar casos de negocio, pensando más en la viabilidad económica, si haciendo énfasis en cumplir una necesidad, más todo giraba en hacer viable el proyecto.

Posteriormente en mis primeros años laborales, los planteamientos para emprendimientos ó proyectos, usaba como referencia eso que aprendí. La vida me llevó a conocer el mundo de la consultoría y a su vez, empresas con diferentes culturas y estructuras organizacionales. Ahí en la época de las .com es donde la gestión por objetivos y entendimiento de estrategia, fue formando parte de mi día a día, incorporarme a proyectos estratégicos en organizaciones, conocer y aplicar temas de Oficinas de Proyectos, termino de formarme en conocimientos como portafolio, ROI, balanceo de portfolio, análisis de capacidades, entre otros.

En los albores de la primera década de los 2000's; ayudar en la creación de portfolio en organizaciones, alineación con términos como "Estrella Norte", el porqué creamos productos y servicios digitales. Abre aún más en indagar sobre el entendimiento que planificaciones anuales eran buenas, pero en un mundo tendiendo a digital, los tiempos se reducían exponencialmente.

Un mundo más digital requiere que las organizaciones trabajen en todos sus niveles como un organismo, moviéndose todas las áreas al mismo ritmo, suena utópico, en el momento que recordamos que un alto porcentaje de empresas, no realiza temas de innovación, ó sus proyectos terminan con sobrecosto y fuera de tiempo, ó darle más peso a corregir que a realizar iniciativas que generen ventaja competitiva.

Con el paso del tiempo, al crear emprendimientos, participar en equipos, ocupar posiciones. De jefe,

Prólogo

subdirector ó director en empresas de diferentes sectores, en su mayoría cofundia y observaba que los equipos confundian; Objetivos con tareas o accionables. El principio de una bola de nieve, que si no se guiaba terminaba por verse reflejado en ejecutar iniciativas, que nacían con retraso y para cuando concluimos, aún faltaba un tramo por tener resultados ú indicadores que mostrará avances.

Por el lejano 2018, es donde tuve mis primeros acercamientos al conocimiento y material relacionado a OKR de parte de Cristhian Arias y otros colegas agilistas. Durante las jornadas latinoamericanas de agilidad en México, tuve la fortuna de ver de primera mano el conocimiento del tema en vivo y a todo color.

Amplio dominio del tema de OKR, como core y que adicional dominar temas de negocio, financieros, gestión, framework de trabajo (agile, gestión tradicional de proyectos), entre otros. En latinoamerica. son

contados los consultores que dominan todas estas herramientas.

Ahondar en el dominio y aplicación, nos llevaron a tener múltiples conversaciones sobre como trascender en el mundo hispano, apoyando a las organizaciones de diferentes sectores, tamaños en su camino de adopción al concepto de OKR. Haciendo enfasis en dejar de lado "certificaciones" con aporte real cero.

Resultado el trabajo de varias noches, OKRs Essentials Nivel equipo. El abordaje del libro no es repetir lo que está documentado en el libro "Mide lo que importa, John Doerr", ciertamente es un pilar para introducirse en el mundo de OKRs, Más la piedra angular que propone Arias es tener una inmersión en casos reales de aplicación. Donde se presiona amigablemente al lector, en el entendimiento fino de conceptos y su posible traslado a su vida profesional.

Prólogo

También recordar, los OKRs tienen casi 50 años en el mundo oficialmente, más han tomado un impulso en una tercera ola recientemente, mucho debido al furor de la aplicación de los marcos de trabajo agile en distintas partes del mundo. Ciertamente los valores y principios planteados en el manifiesto agil de desarrollo de software emplama perfectamente con los OKR, uniendolos de forma correcta y alineada pueden revolucionar a los equipos. Ciertamente y es algo que concordamos, la adopción de OKRs NO depende de que el equipo o área en cuestión este adoptando agile.

Grandes aportes para los lectores, son los canvas de OKR®, Workshop®, draft de Definición de OKRs®, cierre trimestral® apoyan al equipo, stakeholders en la guía. Finalmente y no menos relevante el ciclo de trabajo, como son esas cadencias en el día a día ó sprint.

Seguramente después de la liberación del material,

encontrará el mismo material u material similar en los cursos de certificación en OKRs. La pregunta que les dejamos a los lectores, si el gran impulsor de OKRs a nivel global no tiene una certificación. Google. Que es lo que espera usted lector con el aprendizaje y aplicación de OKRs Essentials Nivel equipo.

Considero y garantizo al lector, que al concluir la lectura del documento, le ayudará en el camino a la adopción de OKR a nivel equipo. Reforzar con los videos, participación en clases, mentorías, acelerará la aplicación en su equipo.

Victor Estrada

Transformation Consultant at Agile Quest
Ciudad de Mexico, Abril 2021

Contenido

Introducción a los OKRs

Introducción
Historia de los OKRs
Definición de OKRs.
Elección del ciclo de OKRs
Objetivos
Resultados clave
KPIs
Outputs vs. Outcomes
Tipos de OKRs
Ejemplo. OKRs en RRHH
Beneficios

OKRs en un equipo

Consideraciones previas
Protocolo de descubrimiento
Equipo de Discovery
Sincronización conceptual
Canvas de Workshop
Reunión de expectativas
Propuesta preliminar: Análisis de datos
Propuesta preliminar: Draft
Canvas de Draft de OKRs
Descubrimiento y validación
Definición sin Draft

Contenido

OKRs en un equipo

Definición de OKRs y KPIs

OKR Canvas

Planeamiento del trabajo

Entregables de planeamiento

Ejemplo: tarjeta de ítem de trabajo

Ejemplo: cartilla de riesgos

Ejecución del trabajo

OKR: Alineamiento

OKRs en entornos ágiles

OKRs & Scrum

OKRs & Kanban

OKRs en entornos tradicionales

Resultados trimestrales

Cierre del período

Cierre del período Agile

Cierre agile escalado

Canvas de cierre OKRs

Siguiente ciclo

Formación OKRs essentials



Introducción a los OKRs

OKRs
Labs

Introducción

Objectives and Key Results (OKRs) o en español; objetivos y resultados clave, son considerados hoy en día uno de los pilares en la transformación de muchas organizaciones a lo largo del mundo.

Y es que no es poco los beneficios que han ido materializándose en las organizaciones. Alineamiento, foco en el negocio, disciplina, responsabilidad, cooperación, ligereza, flexibilidad, autonomía, agilidad de negocio, entre otras son parte de las ganancias que venimos apalancando con los OKRs.

Los OKRs tienen raíz en el modelo de gestión por objetivos de Peter Drucker en la década del 50, Andy Grove fue quien inventó este protocolo en los 70's y Jhon Doerr lo hace famoso mundialmente tras promover su adopción en Google. Muchos han venido

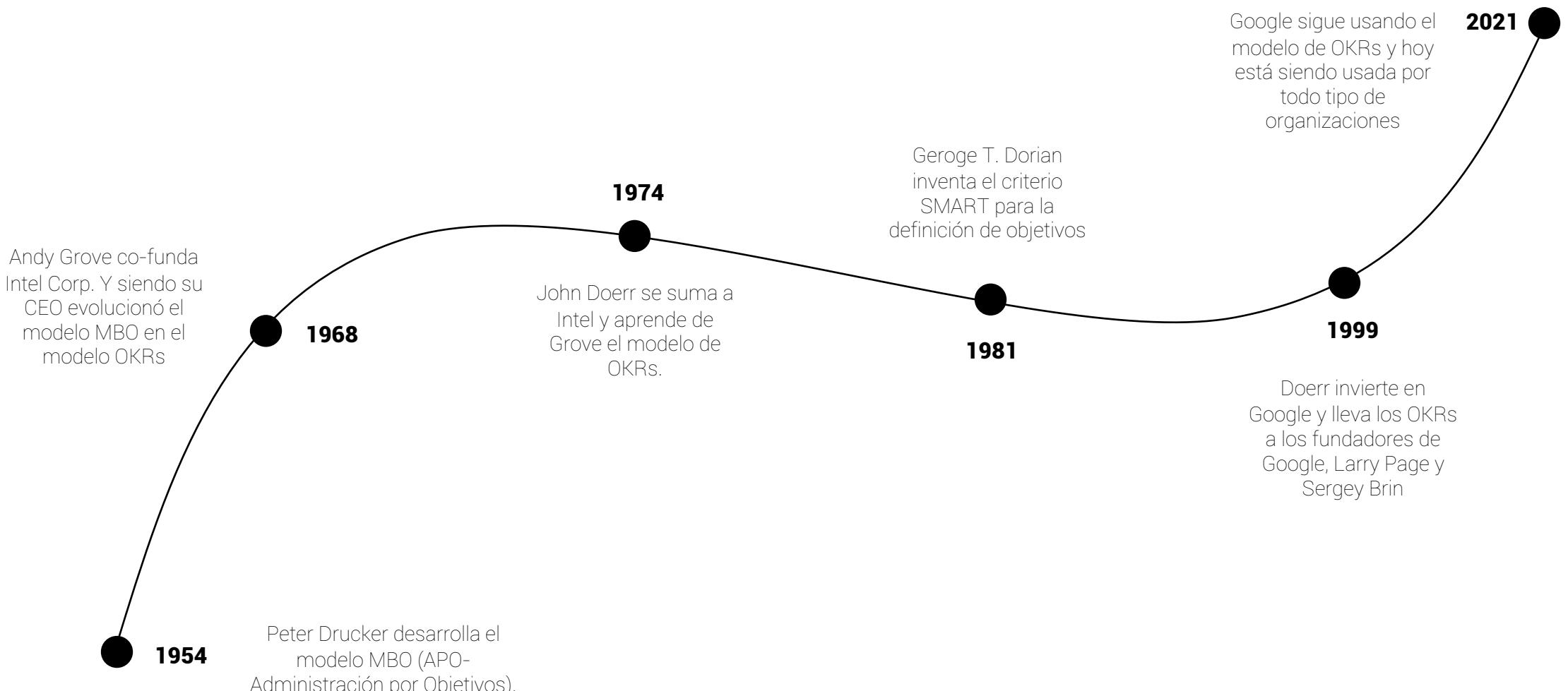
a conocer los OKRs tras libro "Measure What Matters" de Doerr; sin embargo, este protocolo ha ido evolucionando a lo largo de los años y forma en la que hoy se viene adoptando en las organizaciones ya trasciende all libro.

Esta guía busca recopilar aprendizajes que he venido construyendo a lo largo de los años que vengo aplicando este marco a lo largo de Latinoamérica.

No pretende ser tomado como un método o la mejor forma de hacer las cosas. Solo representa un conjunto de ideas que me han venido funcionando y que quizá puedan inspirar al lector en la adopción de sus OKRs.



Historia de los OKRs

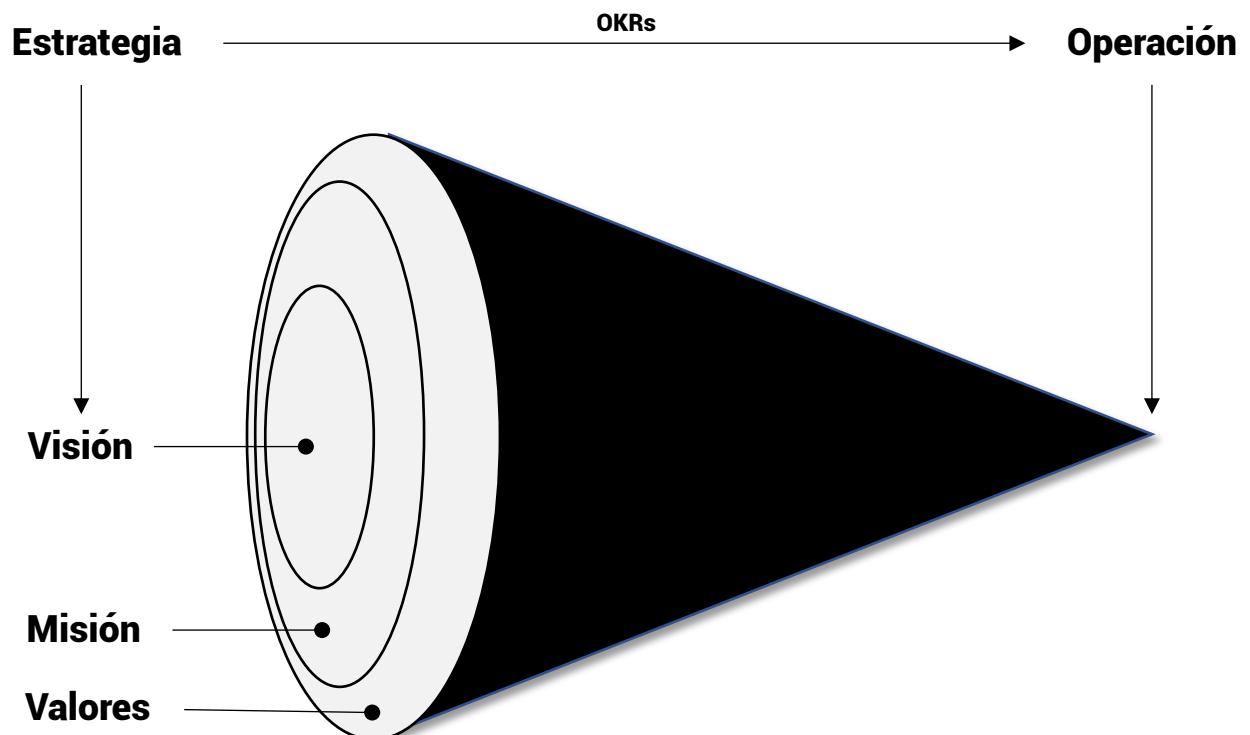


Definición de OKRs

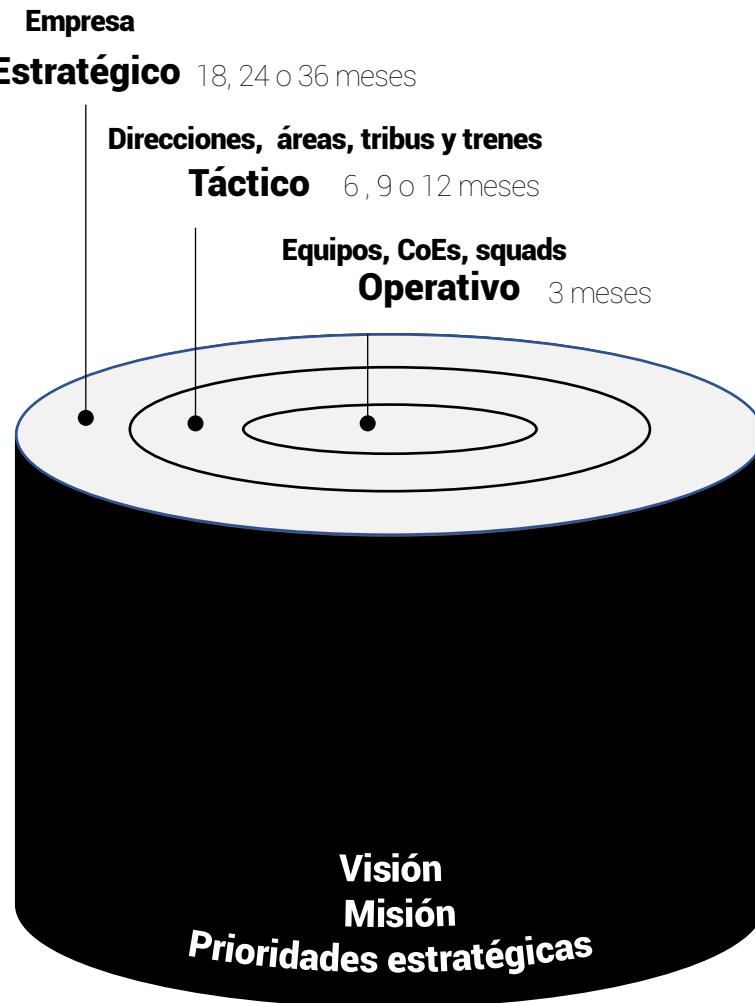
Los OKRs son un protocolo colaborativo que las organizaciones pueden utilizar para ganar foco y alineamiento organizacional, fungiendo de puente entre la estrategia y la operación.

Es un protocolo por que se basa en reglas que ya sea por norma o costumbre se han venido adoptando en la organización. Es colaborativo, pues su base está definida en las múltiples interacciones que se dan desde su descubrimiento hasta la evaluación de resultados.

Es muy común que las organizaciones puedan crear su propia metodología, a partir del procedimiento que elijan para su adopción; sin embargo, los OKRs no pueden ser considerados un método por naturaleza.



Elección del ciclo de OKRs



Una de las elecciones importantes para construir los OKRs está enfocada en la elección del ciclo de trabajo que elegiremos para construir nuestros OKRs.

A nivel organizacional, es muy común trabajar con OKRs con ciclos de 18 a 36 meses. La elección está basada principalmente en la diversificación de la cartera de inversiones y en la complejidad y estabilidad del sector donde está ubicada la empresa.

Es común, que las direcciones (RRHH, Finanzas, Comercial, TI, entre otras), adopten ciclos de 3 o 12 meses. Es saludable, que si se trabaja con los ciclos anuales, desarrollen un ejercicio de conseguir los OKRs trimestrales para conectar con el entorno operativo y ganar alineamiento y trazabilidad. Las áreas suelen tener estas mismas cadencias.

En el entorno del equipo, es común elegir los ciclos de 3 meses para definir sus OKRs.

Objetivos

Los objetivos representan la meta cualitativa que debemos alcanzar en un período de tiempo comprendido entre 3, 6, 12 o 18 meses. Define el norte al cuál los equipos deben buscar alinearse. El foco se logra a través de la delimitación de unos pocos objetivos por período. De naturaleza inspiradora y trascendente, los objetivos buscan conectar emocionalmente con quienes los trabajen y puedan verse aunados en un mismo propósito. No es imperante y por ningún motivo debería considerarse motivo de retraso el construir objetivos artísticamente inspiradores. Buscamos tener OKRs funcionalmente eficientes y no solo estéticamente bonitos.

Ejemplos

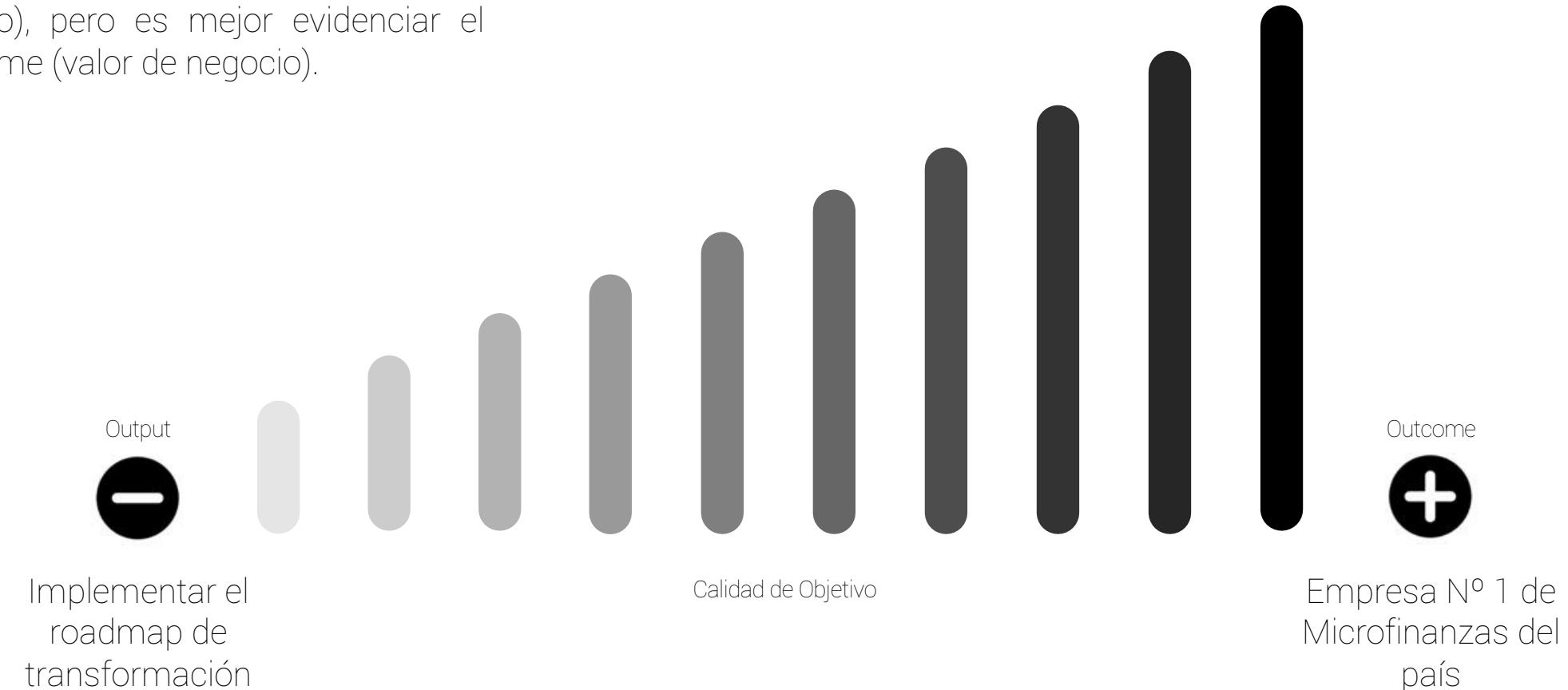
- **OB:** Clientes con experiencia memorable.
- **OB:** Empresa Nº1 para trabajar en Chile.
- **OB:** Plataforma de ventas más importante de la empresa.
- **OB:** Nº 1 en ventas de conservas de atún.
- **OB:** Mejor utilidad neta entre empresas del sector.
- **OB:** Podcaster de agilidad con más seguidores del Perú.
- **OB:** Organización más innovadora entre empresas del sector.

Características

- Máximo 3 por periodo.
- No más de 10 palabras.
- Trascendente e inspirador.
- Cualitativo.
- Independiente.
- Claro.
- Concreto.

Objetivos

Es válido trabajar con un output (medio), pero es mejor evidenciar el outcome (valor de negocio).



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. El conjunto de resultados clave, representan la forma cuantitativa en la que haremos seguimiento al objetivo. Es importante que los resultados clave representen el valor requerido y no un hito o un entregable. Buscamos visibilizar el fin y no el medio para alcanzar el objetivo. Cabe resaltar que los OKRs se ven afectados por muchas variables internas y externas que no necesariamente están controladas; sin embargo, establecemos la hipótesis que al cumplir los resultados clave, cumpliremos el objetivo trazado.

Ejemplos

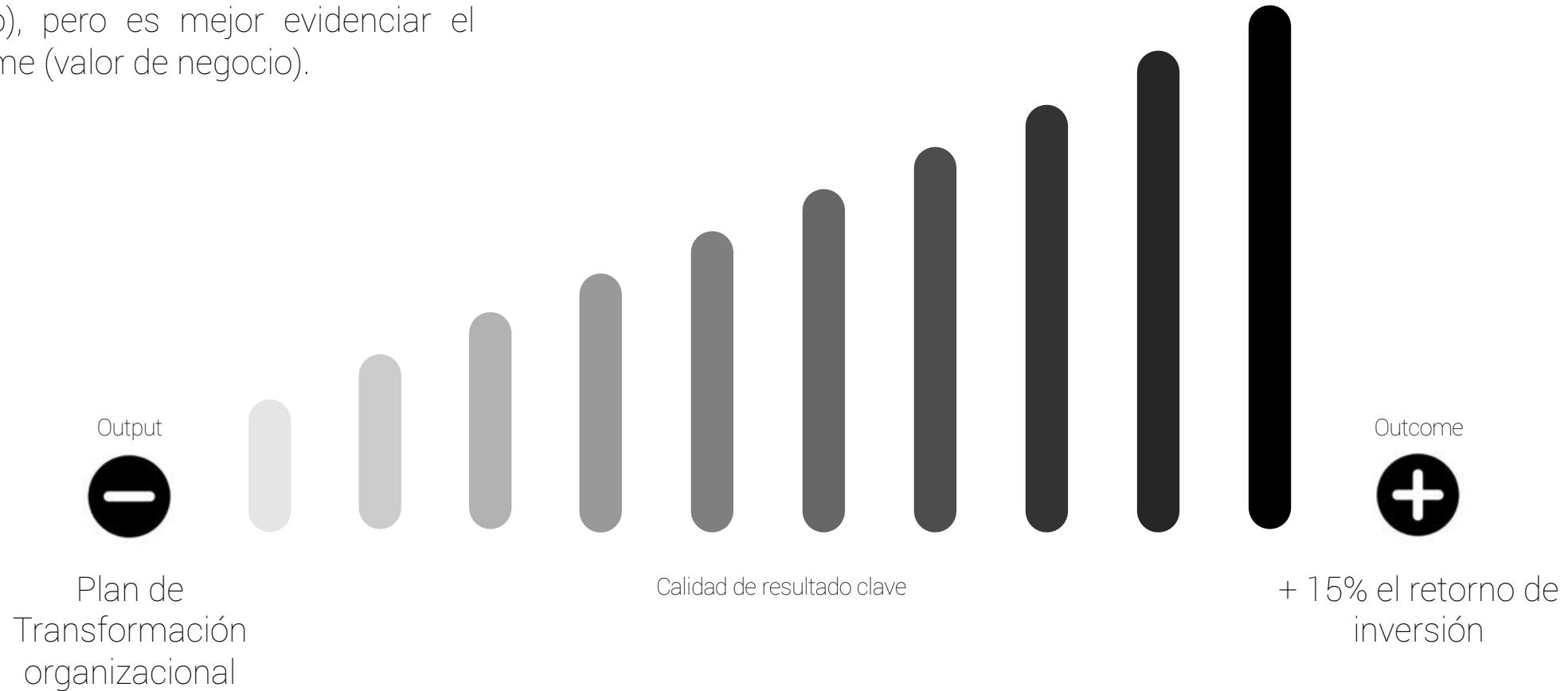
- **OB:** Clientes con experiencia memorable.
KR: + 20% Net Promoter Score (NPS).
- **OB:** Empresa Nº1 para trabajar en Chile.
KR: - 18% Rotación de personal.
- **OB:** Plataforma de ventas más importante de la empresa.
KR: + 2 millones en transacciones financieras.

Características

- Entre 2 y 5 por Objetivo.
- Cuantitativos
- Basados en outcomes
- Agresivos pero realistas.
- Específicos.
- Verificables.
- Invita a alinear trabajo.

Resultados clave

Es válido trabajar con un output (medio), pero es mejor evidenciar el outcome (valor de negocio).



KPI

Los KPIs o Key Performance Indicator, son indicadores clave de rendimiento. Estos indicadores son medidos por tiempos largos enfocándose en mediciones transversales. Son utilizados como un buen complemento de los OKRs. No son utilizados de manera obligatoria, pero suelen ser un buen acompañante para períodos largos y/o rescatar mediciones complementarias a los resultados clave. Los KPIs se eligen luego de definir los OKRs y puedes tenerlos representados en algún radiador visual (dashboard) que elijas para hacerle seguimiento a tus OKRs.

Ejemplos

- **OB:** Clientes con experiencia memorable.
KR: + 20% Net Promoter Score (NPS).
KPI: Time to market
- **OB:** Empresa Nº1 para trabajar en Chile.
KR: - 18% Rotación de personal.
KPI: Índice promedio de reparto de utilidades en la industria.

Características

- Entre 3 y 8 KPIs por ciclo.
- Cuantitativos.
- Utilizados por muchos ciclos.
- No tienen asignados una meta.
- Están situados entre límites.
- Transversales a todos los Objetivos.

Outputs & Outcomes

Uno de los principales errores cometidos en la definición de OKRs es el entendimiento de la diferencia entre OKRs ligados a los Outputs y los ligados a los outcomes. En etapas iniciales de la creación de los OKRs estaban más ligados a los outputs, ya con la evolución del protocolo, priorizamos los Outcomes.



Tareas / Entregables / Trabajo

- Historia de usuarios
- Features
- Épicas
- Productos

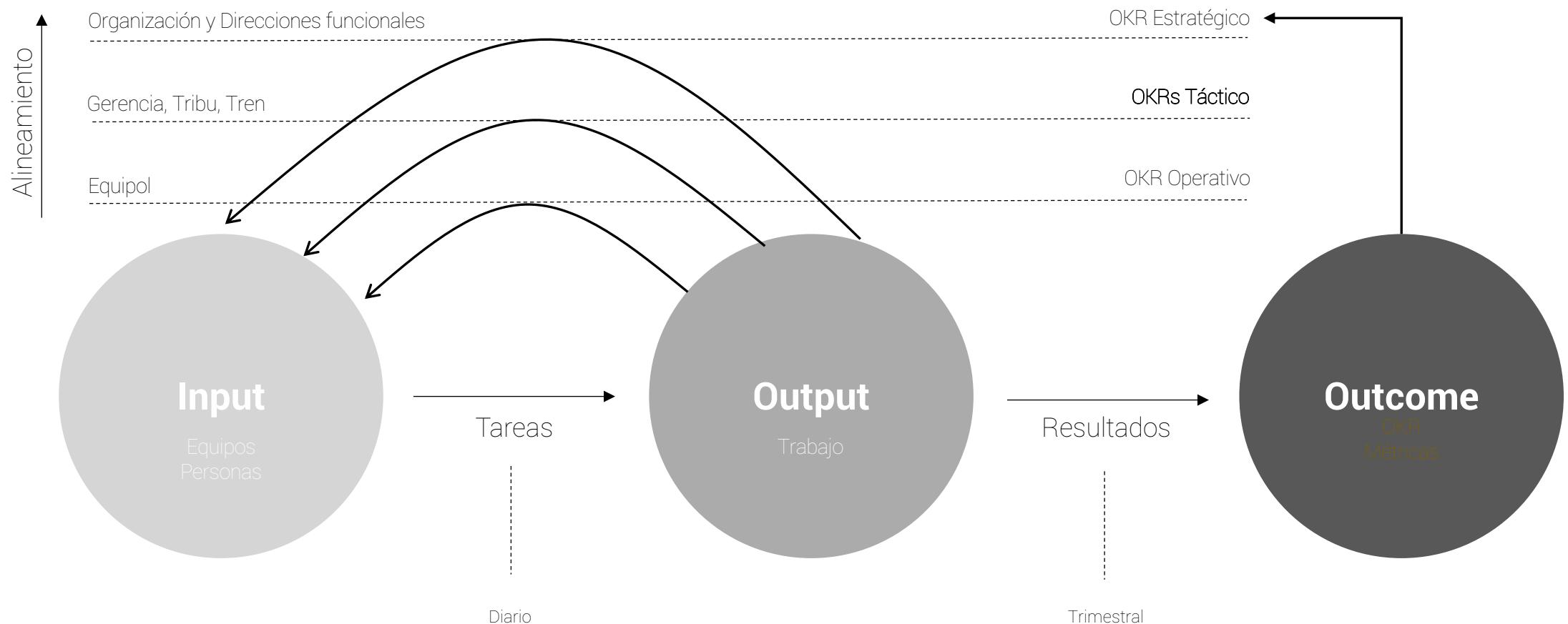
Clientes/Empresa

- Problemas resueltos
- Cliente adopta cambios de comportamientos
- Beneficios organizacionales
- Beneficios sociales

Sociedad

- Propósito por el cuál se hacen las cosas.
- Motivo por el cuál se trabaja.

Outputs & Outcomes



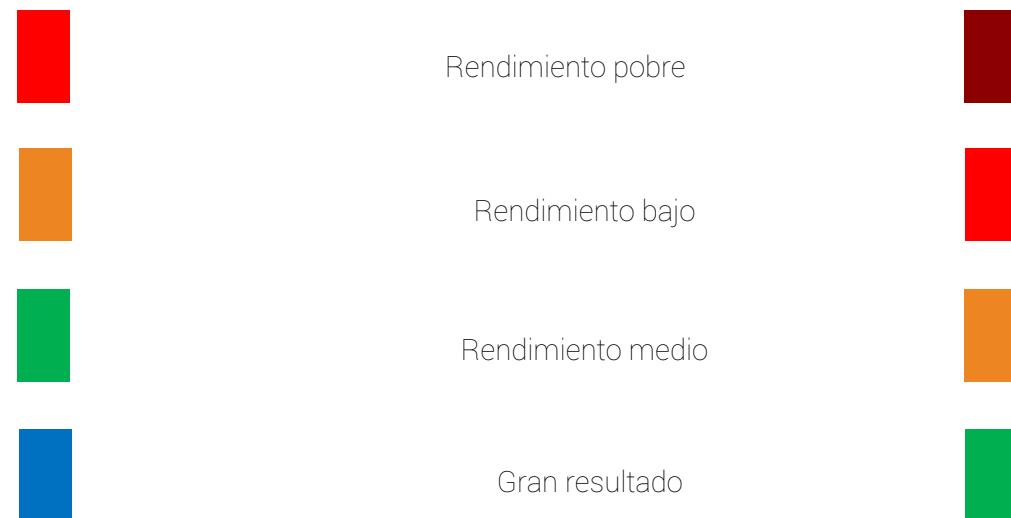
Tipos de OKRs

Según el nivel de exigencia, podemos separar los OKRs en dos tipos: los Moonshots y Roofshots son dos tipos diferentes de OKRs y cada uno tiene sus beneficios y contextos de uso. Si bien los Moonshots son importantes, los Roofshots son la piedra angular de la construcción de la estrategia. Cuando se usan adecuadamente, se convierte en una combinación poderosa que puede conectar efectivamente la estrategia y la operación.

Moonshots o Disparos a la luna

| | |
|------------|--|
| 0% - 30% | Rendimiento bajo |
| 31% - 60% | Rendimiento medio |
| 61% - 80% | Gran resultado |
| 81% - 100% | Objetivo no suficientemente ambicioso o se logró lo imposible. |

Roofshots o Disparos al techo



Tipos de OKRs

Moonshots o Disparos a la luna



El éxito se logra alcanzando entre 60-70%

Un poco más allá del umbral de lo que parece posible

Llevan a los equipos a salir de su zona de confort

Recomendable para organizaciones que hayan conquistado varios Roofshots

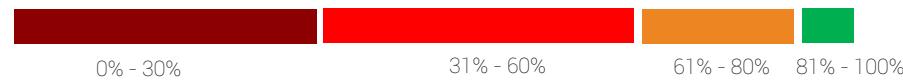
Podría generar desmotivación. Madurez metodológica clave.

Tu objetivo es lograr lo que no hiciste antes por lo que el plan es generalmente desconocido

Podría traer resultados importantes, incluso si se tienen resultados fallidos.

Aplica a contextos de proyectos de research y desarrollo de software, investigación de nuevos campos y plantear objetivos ambiciosos para momentos críticos

Roofshots o Disparos al techo



El éxito se logra alcanzando el 100%

Metas difíciles pero alcanzables

El compromiso es alcanzarlos completamente.

Recomendable para organizaciones que inicien en OKRs

Podría tener un plan de acción claro para lograrlo

La consecución de ellos no desencadena algo extraordinario

Aplica a contextos de proyectos de metas regulares. Para objetivos interdependientes, desbloqueo de otros equipos (dentro de un flujo). Trabajo operativo, contable, similares.

Tipos de OKRs

Moonshots o Disparos a la luna



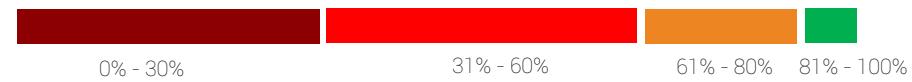
Empresa N° 1 para trabajar en Perú

- 30% de rotación de personal
+ 32% en Clima Laboral
- + 15% NPS de trabajadores en Merco
+ 10% en repartición de utilidades

Procesos de inducción memorables

- 20% lead-time de selección a fin de inducción
+ 20% NPS del proceso de selección
+ 25% NPS del proceso de inducción
- + 30% satisfacción de procesos selección-inducción

Roofshots o Disparos al techo



Top 10 para trabajar en el Perú

- 20% de rotación de personal
+ 18% en Clima Laboral
- + 9% NPS de trabajadores en Merco
+ 2% en repartición de utilidades

Compradores felices con Rush Sur

- + 5% de pedidos promedio mensuales
- 8% de reclamos
+ 10% de NPS de servicio
- 2% de reducción de costos en servicio



Modelo: Mediana empresa
 Sector: Telecomunicaciones
 Facturación: \$ 135 000 000.00
 Empleados: 3273

Ejemplo: OKRs en RRHH

Nivel: Organizacional
 Ciclo: 12 meses

- + 50% NPS Cultura Organizacional
- 72 % de NPS del modelo de transformación en el piloto de Tribus
- 50% de despliegue de malla del Agile Academy
- 80% de roles agile con plan de carrera
- 37% de roles agile ajustados con modelo de compensación



Beneficios

Uno de los principales problemas que los equipos ágiles encuentran en su organización, es su ritmo de trabajo. Los OKRs promueven ciclos cortos, revisión, análisis de resultados y toma de decisiones. Los OKRs empujan a la organización acelerar su ritmo de entrega.

Dejamos de hablar de agilidad (medio), para hablar de los problemas del negocio y sus metas (fin). Es la oportunidad de traer el negocio a las conversaciones de los equipos.

El modelo de trabajo debe ser simple y sencillo. Aborda la complejidad con simplicidad. Si carecen de sentido circunstancial los OKRs, deberías poder cerrar el ciclo y empezar uno nuevo.





OKRs en Equipo

OKRs
Ladr

Consideraciones previas

Descubrir OKRs en un equipo puede ser una de las tareas más retadoras que podemos tener. Como lo comentamos antes, los OKRs no son un método, sino un protocolo. Tenemos reglas que de cierta forma buscamos seguir para incrementar las posibilidades de éxito de nuestro trabajo.

En ese sentido, en mi experiencia me ha servido formar un equipo pequeño representativo (integrantes del equipo que descubrirá los OKRs). Estas personas desarrollarán un draft o propuesta inicial en base a diversos factores: Visión, misión, propósito, valores, pilares estratégicos, prioridades del negocio, expectativas de los diversos stakeholders, tiempo de ciclo de los OKRs, entre otros. Esta información nos llevará a un análisis que podría devenir en una propuesta base. A partir de esa información preliminar, podemos trabajar con el equipo para poder ser validado en cuanto a la viabilidad, alcance y capacidad del equipo. Una vez logrado el concenso del equipo y

los stakeholders, estos OKRs pueden llevar a definir el plan de trabajo para el ciclo elegido. A partir de reuniones periódicas daremos seguimiento a riesgos y dependencias. Sobre los resultados finales del ciclo de trabajo, se tomarán decisiones y se propondrán los siguientes OKRs. A partir de esto dará inicio al siguiente período de trabajo.

A continuación te comarto una serie de ideas que pueden guiar tu proceso de descubrimiento. No deben tomarse como un método o un roadmap lineal. Solo son focos de trabajo que vas a tener que observar en tu descubrimiento de OKRs.



¿OKRs por proyectos u OKRs por equipo?

Una de las decisiones más importantes y un error común es el alcance de los OKRs de trabajo. Es muy común que en nuestro procesos iniciales de adopción haya una confusión si llevar los OKRs a nivel de equipo o llevar OKRS por cada proyecto o iniciativa que el equipo posee.

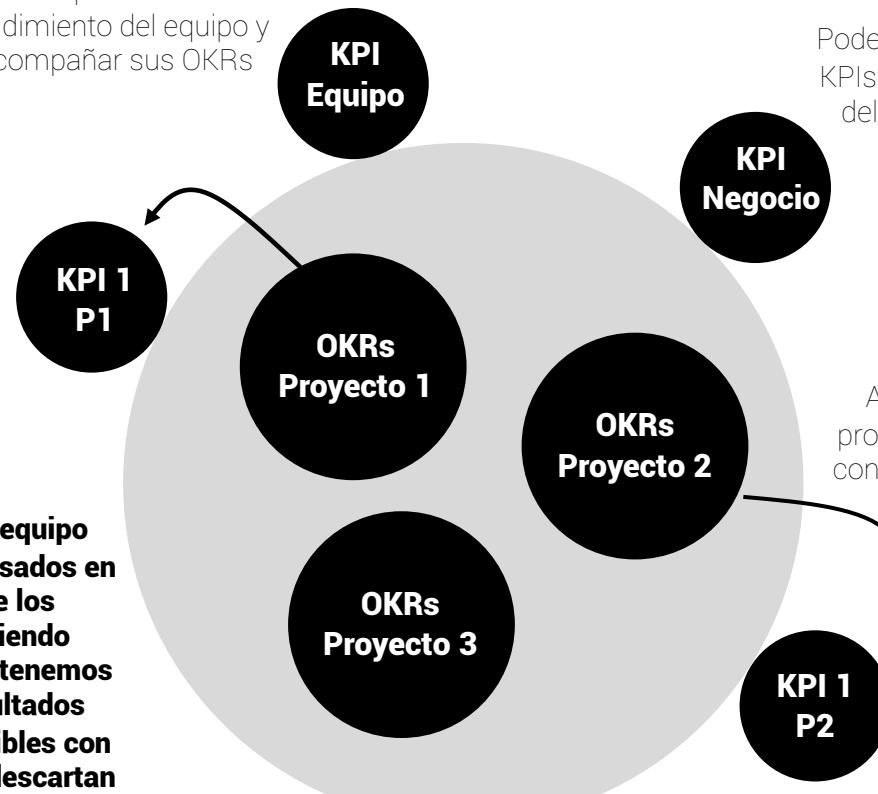
Entendiendo que los OKRs tienen por beneficio el foco y el alineamiento, esto se da principalmente a nivel de equipo y no a nivel de iniciativa o proyecto. Y esto se fundamenta en que la gran mayoría de equipos es multiproyecto y sus objetivos van más allá del conjunto de proyectos de turno. Esto puede ocasionar que el equipo tenga más OKRs de los que puede manejar y el modelo de gestión sea inviable.

Es aconsejable que los OKRs sean trabajados a nivel de equipo y puedan abordar no solo temas del rendimiento del proyecto, sino tambien valor para el cliente y beneficios para el negocio. Si queremos hacerle seguimiento a un proyecto es una mejor idea utilizar los KPIs. El "outcome" va más allá del comportamiento del "output".

En el caso hayas recibido OKRs por proyecto, puedes buscar definir tus objetivos para el período y sobre ellos, intentar encajar los resultados clave de los proyectos con los que trabajas o absorverlos en resultados clave más amplios dentro de tus OKRs de equipo y utilizar los resultados clave más importantes como KPIs al cuál podrás hacerle seguimiento.

Consideraciones previas

Los KPIs pueden medir el rendimiento del equipo y acompañar sus OKRs



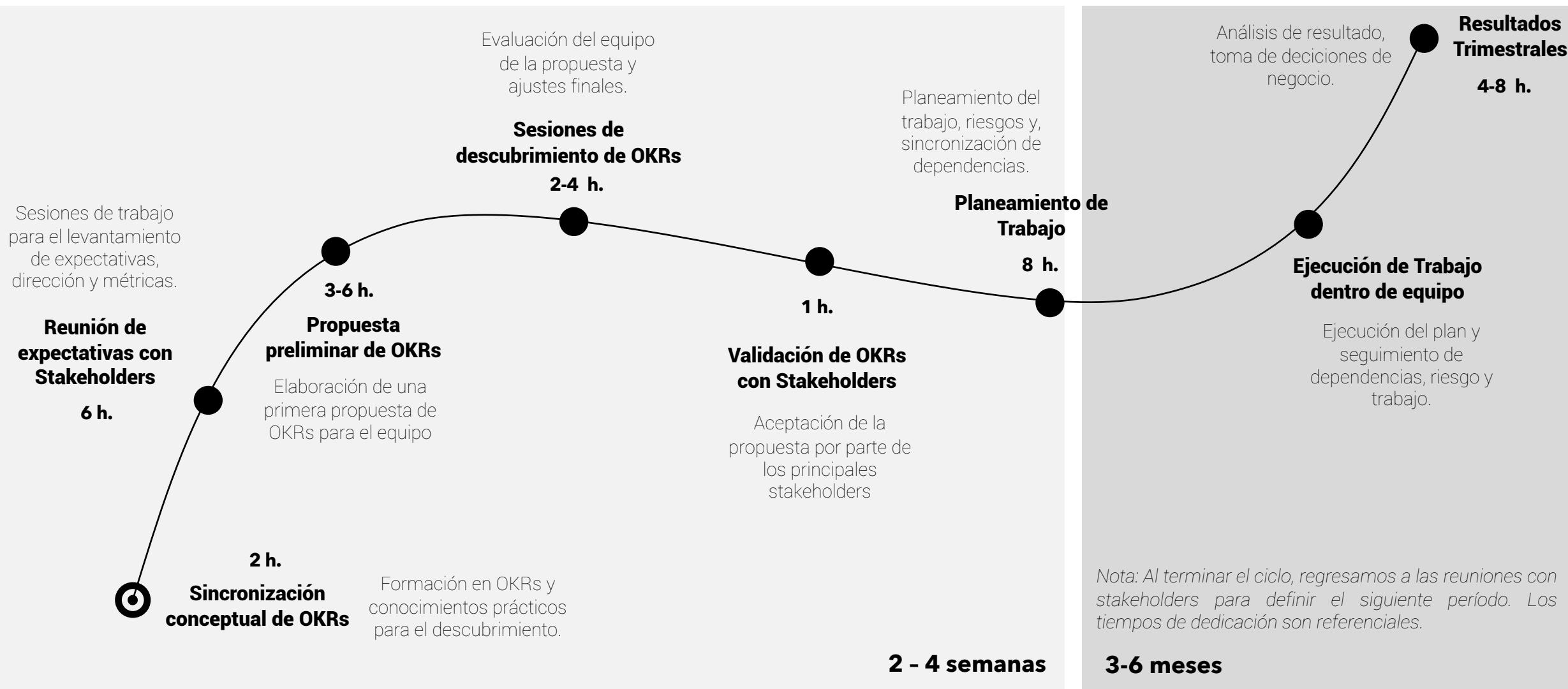
Podemos tener KPIs que bajen del negocio

Algunos KR del proyecto se pueden convertir en KPIs del equipo

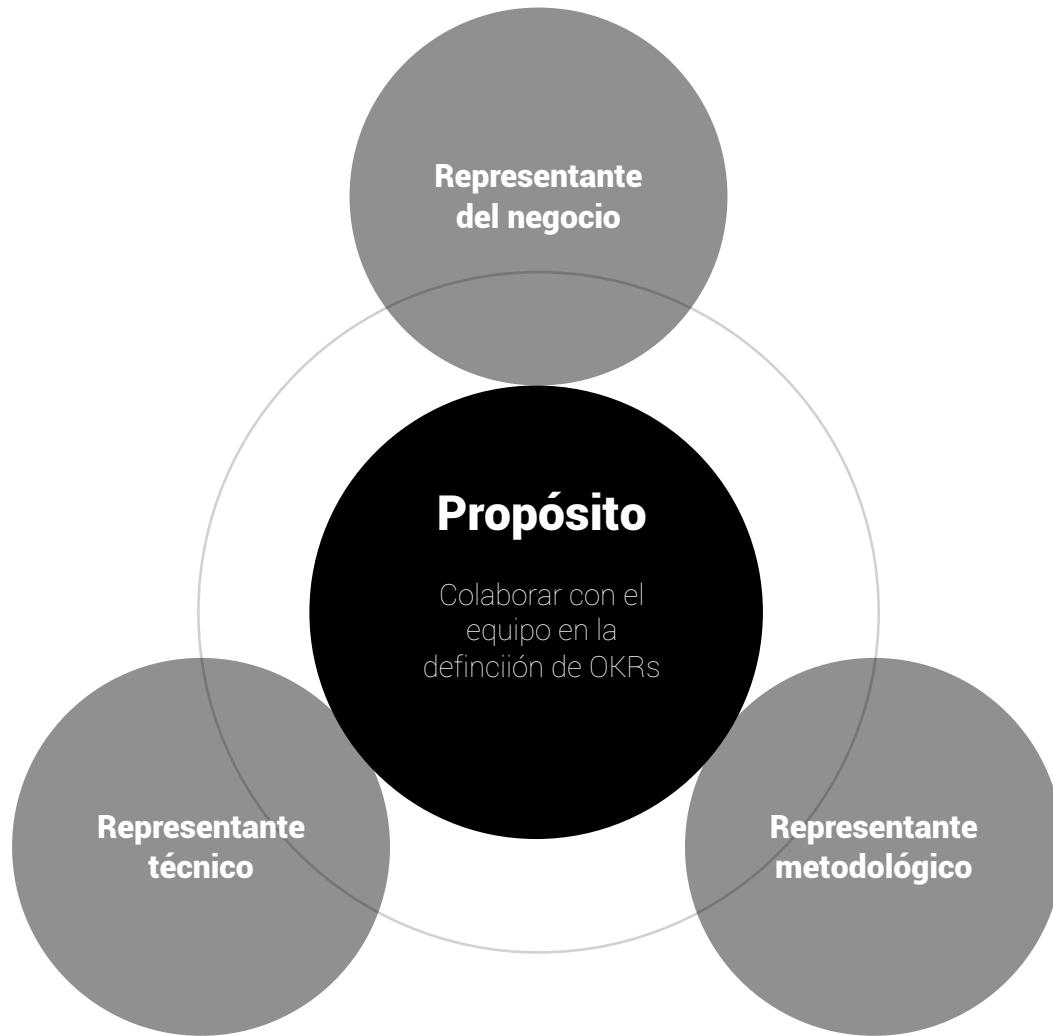
Los OKRs del equipo pueden estar basados en los OKRs de los proyectos (siendo absorbidos). Si tenemos por fuera resultados clave incompatibles con los OKRs, o se descartan (recomendable por que tras el análisis probablemente no estén a nivel de outcome) o se consideran como KPIs del equipo.

OKRs del equipo Zeus

Protocolo de descubrimiento



Equipo de discovery



Uno de los retos más exigentes cuando acompañé equipos para definir sus OKRs está en poder hacerlo de la manera más eficiente posible. Intentando de muchas maneras, me topé con la necesidad de definir un equipo que me acompañe a organizar el proceso y liderar el descubrimiento de OKRs en un equipo. Un equipo core que pueda colaborar protocolo de descubrimiento definido en la página anterior.

Para ello la fórmula que me sirvió más es tener 3 (tres) representantes mínimos en el equipo: uno que represente al negocio, y que vele por el alineamiento organizacional y que conecte al equipo con las personas correctas. Un representante técnico que traiga la voz del equipo a las discusiones, que conozca capacidades y los desarrollos (productos o servicios) en curso. Finalmente, sumar a un representante metodológico que se encargue de facilitar el proceso y pueda establecer las mejores formas de alcanzar el objetivo.

Equipo de discovery



Perfil

- Conocimiento de las prioridades del negocio en el ciclo.
- Conocimiento de los productos o servicios del equipo.
- Conocimiento del Backlog del equipo.

Funciones

- Garantizar alineamiento con el negocio.
- Liderar la gestión de Stakeholders.
- Iteraciones de OKRs definidos con los stakeholders.
- Coordinar sincronizaciones horizontales con otros equipos para garantizar completitud de OKRs en niveles superiores (OKR escalado).

R. Técnico

Perfil

- Conocimiento de tecnologías de uso del equipo.
- Conocimiento de capacidad operativa del equipo.
- Expertise técnico superlativo.

Funciones

- Traer la visión técnica de factibilidad de capacidad operativa del equipo..
- Coordinar dependencias y riesgos técnicos, así como dedicaciones del equipo a este fin.
- Sugerir KR/KPIs técnicos en la definición.

R. Metodológico

Perfil

- Conocimiento en técnicas de facilitación.
- Expertise en OKRs.
- Dominio de protocolo de discovery de OKRs.
- Lecciones aprendidas recopiladas.

Funciones

- Promover el foco.
- Coordinar las sesiones de trabajo.
- Facilitar el protocolo de dicover..
- Proveer de data estadística de KRs (disponibilizarla).
- Liderar el diseño de radiadores de información para los OKRs.

Dedicación por persona: 10 h. semanales aprox.



Sincronización conceptual

Objetivos de Formación:

- Definir la estructura de la formación.
- Construir una propuesta acorde a las necesidades mínimas de formación.

Preguntas principales:

- ¿Cuál es el propósito del taller? ¿Qué objetivos persigo?
- ¿A quién voy a invitar? ¿Cómo lo haré?
- ¿Qué plataformas utilizaré? ¿Qué beneficios o perjuicios obtengo al utilizarlo?
- ¿Cuál será la agenda? ¿Cómo será la distribución horaria?
- ¿Qué necesito planificar? ¿Cómo abro? ¿Cómo cierro el taller?
- ¿Qué materiales utilizaré? ¿Cómo los distribuiré?
- ¿Qué implica la etapa post-taller? ¿Qué incluir? ¿Compartiré información adicional? ¿Cómo se los haré llegar?

Recomendaciones:

- Establece una línea de tiempo del taller. Puedes utilizar un Visual Story Mapping.
- A partir de eso, establece horas, contenido y materiales.
- Define la dinámica en torno a los perfiles de los participantes en tu taller.
- Seguramente, no podrás invitar a todos los que quieras, debes saber cómo incluirás el aporte de otros stakeholders.
- No te olvides de hacer llegar conclusiones a los participantes post-taller.

Uno de los focos importantes de trabajo al iniciar una implementación de OKRs son las sesiones de aprendizaje o sincronización conceptual. El hecho de no ser una metodología, hace que hayan muchas interpretaciones y formas de entender/utilizar los OKRs. Se hace imperante que podamos diseñar un espacio en donde podamos alinear conceptos.

Uno de los retos está en equilibrar el MVP de conocimiento antes de iniciar la adopción. El equipo de trabajo o líderes pueden definir la información básica y construir una charla o un taller. En torno al aprendizaje, he descubierto que los talleres contribuyen de una manera más práctica a este fin.

Te sugiero empezar planteándote objetivos y respondiendo preguntas que deberás abordar en la formación. Así mismo te comarto un canvas para tu workshop que puede servirte de referencia para diseñar tu taller.



Canvas de Workshop



Nombre

¿Qué nombre llamativo puedo colocar al taller?



Propósito

¿Qué propósito debe tener este espacio?
¿Cuáles deberían ser los objetivos?



Invitados

¿Quiénes participarán? ¿Qué perfiles tienen los asistentes? ¿Cómo los voy a invitar? ¿Mediante qué medio?



Plataforma

¿Qué plataforma utilizaré? ¿Cuáles son sus beneficios? ¿Qué pierdo al utilizarla?



Agenda

¿Cuál será la agenda de la sesión?
¿Cómo será la disposición horaria?



Planeamiento

¿Qué necesito planificar? ¿Qué roles jugaremos en el equipo? ¿Cómo abriremos las sesiones? ¿Cómo las cerraremos? ¿Qué técnicas de facilitación utilizaríamos? ¿Habrá retrospectiva?



Materiales

¿Qué materiales utilizaré? ¿Cuándo los necesito? ¿Cómo los dispondré en el workshop?



Post evento

¿Existen recursos adicionales? ¿Cómo les haré llegar la información? ¿Hay feedback?

Canvas de Workshop



Nombre

2.- Luego de un propósito establecido, puedes optar por el nombre que le darás a este espacio. No muchos conocen el término OKRs, no es buena idea que lo utilices.



Propósito

1.- Es fundamental describir el propósito que perseguiremos en la formación. Esto nos guiará en la definición de los siguientes puntos.



Invitados

3.- Define la lista de participantes y los roles a los cuales dirigirás tu espacio de formación. Sobre este punto, manejarás el fondo y la forma del workshop.



Plataforma

4.- Define la plataforma o lugar en donde desarrollarás tu workshop. Toma en cuenta que si eliges un medio virtual poco conocido, deberás pensar en un espacio para que la puedan conocer.



Agenda

5.- Establece la agenda del workshop. Para esto influirá tu aforo, perfiles, plataforma y por supuesto, el propósito de la sesión. Puedes agregar preliminarmente los tiempos a utilizar por tema.



Planeamiento

6.- Planea a detalle los puntos principales que tomarás en la charla. Puedes tener como base tu agenda. Puedes agregar palabras claves, mensajes importantes, conclusiones u otro factor que creas de relevancia para la sesión. Puedes planear detalles adicionales como espacios de práctica, plataformas e interacciones, preguntas que desarrollarás, material adicional, etc.



Materiales

7.- Puedes enlistar todos los materiales que utilices, ya sea que tu espacio sea físico o virtual. Puede ser una buena idea que esto te sirva como base para el presupuesto que necesitas definir para el taller. Te sugiero que imagines como va a llegar cada material a las manos de los participantes y lo planifiques.



Post evento

8.- Un buen cierre es importante. Para ello, planea qué información adicional vas a compartir. Mantente conectado con los participantes al menos un par de semanas para preguntas. Puedes compartir encuestas, teléfonos o correos electrónicos. No olvides recomendar libros relacionados.

Canvas de Workshop



Reunión de expectativas

Objetivos de las reuniones:

- Conocer la visión de los stakeholders para el equipo
- Indagar en su percepción de objetivos y resultados clave del equipo.
- Descubrir ideas, iniciativas, proyectos que puedan contribuir con los objetivos y resultados propuestos.
- Establecer algunos criterios de seguimiento de OKRs de estos stakeholders.

Preguntas principales:

- ¿Cuál crees que debe ser la visión y misión de nuestro equipo?
- ¿Qué objetivos esperarías que alcancemos al final del periodo?
- Según tu percepción ¿Bajo qué indicadores y qué metas podríamos hacerle seguimiento a los objetivos?
- ¿Cómo te gustaría recibir la información de nuestros avances? ¿Dentro de qué períodos? ¿Qué no debería faltar en esa información que te compartamos?

Recomendaciones:

- La misión y visión nos ayuda a enmarcar el trabajo del equipo. Conocer esto de nuestros stakeholders nos ayudaría a ganar alineamiento a partir de la indagación de expectativas.
- No necesitas mencionar la palabra OKR. Los objetivos e indicadores (outputs u outcomes), pueden ayudar.
- Establecer el grado de influencia, significancia, prioridad y urgencia del aporte de los stakeholders.
- Trabaja en torno a las sesiones que te hagan falta (no abuses de las reuniones).

Uno de los principales problemas que se presentan cuando definimos inicialmente un OKR está generado por el retrabajo que puede ocasionar un mal diseño. Esto puede verse disminuido en gran magnitud a partir del establecimiento de reuniones previas con los principales stakeholders a fin de que nos puedan compartir su visión del trabajo, indicadores, frecuencia de sincronización de resultados a lo largo del período, así como radiadores de información que puedan ayudarlo a acceder con mayor claridad a los resultados del equipo.

Para esto, podemos hacer un mapeo de al menos 3 de los stakeholders más importantes y reunirnos para conocer sus expectativas. La información recolectada, pasará por un análisis que devendría en la creación de un draft o propuesta inicial en la que se basarán las conversaciones del equipo para elegir sus OKRs finales. Me ha servido trabajar con un Canvas para este propósito en particular. Te lo comarto a continuación.



Propuesta preliminar: Análisis de datos

Objetivos del análisis:

- Conocer más a profundidad la data obtenida.
- Analizar resultados y revisión de Gaps de data.
- Categorización de contenido recolectado y establecimiento de foco de OKRs

Preguntas principales:

- ¿Algo nos llamó la atención de algún stakeholder clave? ¿Algo que queremos compartir de las sesiones?
- ¿Los datos obtenidos son suficientes? ¿Necesitamos más data?
- ¿Nos toca incluir a alguien más dentro de las entrevistas que no participó o no fue invitado? ¿Necesitamos otra sesión adicional?
- ¿Cuál es la mejor forma de categorizar la data que tenemos? ¿Qué hace sentido juntar o separar? ¿Qué categorías obtuvimos finalmente? ¿Qué resultados clave posibles obtuvimos? ¿Cuál es nuestra prioridad de categorías?

Recomendaciones:

- Piensa de manera sistémica. Analiza stakeholders relevantes y sus intereses.
- Es importante considerar aportes de las personas que conocen más del negocio.
- Siempre pregúntate si reuniste verdaderamente a TODAS las personas que debías.
- Prioriza categorías, no lleves más de 7. Considera una priorización entre ellas.
- Empieza a verificar que data necesitarás llevar al taller y ve consiguiéndola.

Cada una de las reuniones que celebre con los stakeholders traerá información relevante para construir el draft de OKRs. Es relevante que este análisis pueda ser revisado por el mismo equipo que lideró las reuniones con los stakeholders.

Una vez recogida la información procedemos a sintetizarla, eligiendo temas estratégicos que los stakeholders tienen como expectativa alcanzar (rentabilidad, ingresos, experiencia del cliente, etc). A partir de este descubrimiento, contrastaremos con las prioridades del negocio, buscando una ponderación por impacto. Puedes recurrir nuevamente a tus stakeholders para confirmarlo. Sobre los resultados, puedes elegir construir tu Draft o propuesta preliminar del equipo.

Como te habrás percatado, no es un espacio lineal, sino iterativo. El objetivo es obtener temas estratégicos priorizados y alineados a la estrategia organizacional.



Propuesta preliminar: Draft

Objetivos de la propuesta preliminar:

- Garantizar alineamiento y foco.
- Plantear una base de conversación para la definición con el equipo.

Preguntas principales:

- ¿Cuál es el alcance y proósito de mi equipo?
- ¿Cuáles son los OKRs a los que debo alinearme? ¿Cuáles son las prioridades del negocio? ¿Cuál va a ser el foco de mi equipo en este período? ¿Hay algo que debo habilitar para los siguientes períodos?
- ¿Cuál es la capacidad del equipo? ¿Qué iniciativas tengo en marcha? ¿Qué resultados he obtenido? ¿Cuáles son mis proyecciones y estimaciones de avance? ¿Necesito KPIs?
- ¿Qué información necesito llevar al taller? ¿Cómo se maneja la data en torno a esos resultados? ¿Qué cadencias de actualización tengo? ¿Qué cadencias de actualización de data necesito?

Recomendaciones:

- Conocer los OKRs del nivel superior es importante.
- Es fundamental conocer el trabajo y los focos de los otros equipos con los que comparto trabajo. Hay un espacio de alineamiento conjunto.
- Funcionan bastante bien talleres conjuntos con los equipos que afectarán un OkR superior a fin de ganar completitud y alineamiento.

El objetivo de iniciar con una propuesta preliminar, no es más que el ganar eficiencia y sincronía previa a la reunión del equipo. Este draft solo servirá como una base más aterrizada de información por donde el equipo deberá iniciar una conversación para definir los OKRs del equipo.

Este draft debe representar la conexión de la estrategia con la operación en un ciclo de tiempo definido previamente.

Establece reuniones periódicas con tus stakeholders para compartirles estos resultados preliminares y recibe su feedback. Establece expectativas y aclárale que la versión final dependerá del equipo.

Esta propuesta puede o no contener una recomendación de las metas sugeridas para los resultados clave. Sin embargo, es importante que puedas llevar referencias estadísticas para la sesión de definición con tu equipo.

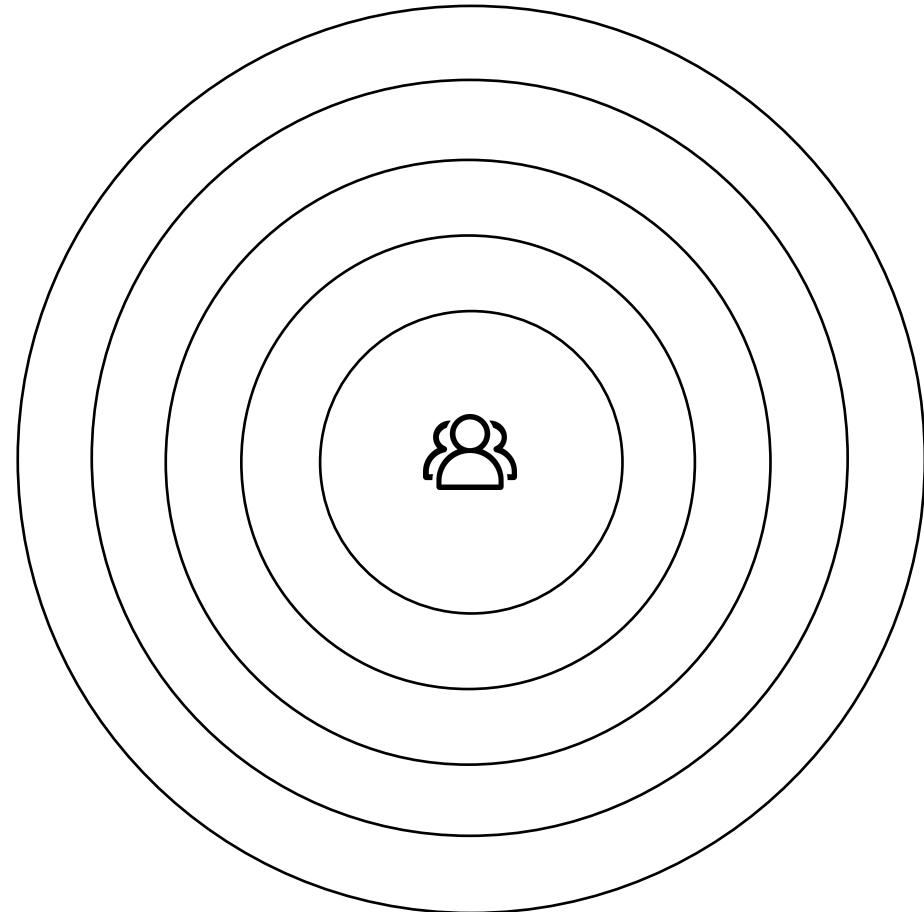


Canvas del Draft de OKRs



Stakeholders

¿Cuáles son los principales actores a los que impacta el trabajo del equipo? ¿A quienes necesitamos invitar?



Insight

¿Cuáles son los principales hallazgos? ¿Con qué nos quedamos luego del taller? ¿Qué debo tomar en cuenta? ¿Necesito más información? ¿Cuál serían los siguientes pasos?

- 1
- 2
- 3

Temas Estratégicos Organizacionales

¿Cuáles son las prioridades del negocio? ¿Cuál es el foco trimestral para el equipo? ¿Qué indicadores necesitamos apalancar?



Objetivos

¿Con cuáles objetivos me quedo de los sugeridos?



Result. Clave

¿Qué resultados clave identifiqué de la sesión?

Canvas del Draft de OKRs



Stakeholders

1.- Mapea los stakeholders con los que tu equipo se interrelacionará con frecuencia en el trimestre próximo. Has una prioridad. Cada circunferencia representa una relación de cercanía al centro (equipo). El objetivo es que podamos identificar visualmente quienes son los stakeholders más importantes. Mientras más cerca al centro, son más cercanos o su impacto es mucho mayor.

Nuestra prioridad son al menos entre 3 y 5 stakeholders más próximos al equipo. Sobre la identificación de ellos tendremos que ir por alguna entrevista, encuesta, focus group u otra herramienta de recolección.

Esta información que recopilemos con nuestros Principales Stakeholders podemos llevarlo al apartado insight.



Insight

2.- Aquí podemos sintetizar la información más importante recolectada: visión del trabajo, objetivos, resultados clave, cadencias de reporte, herramientas de visualización.

- 1
- 2
- 3

Temas Estratégicos Organizacionales

3.- Los temas estratégicos sintetizan los puntos de coincidencia más relevantes entre los stakeholders. Apalancados de la estrategia y las prioridades de negocio, podemos priorizarlos.



Objetivos

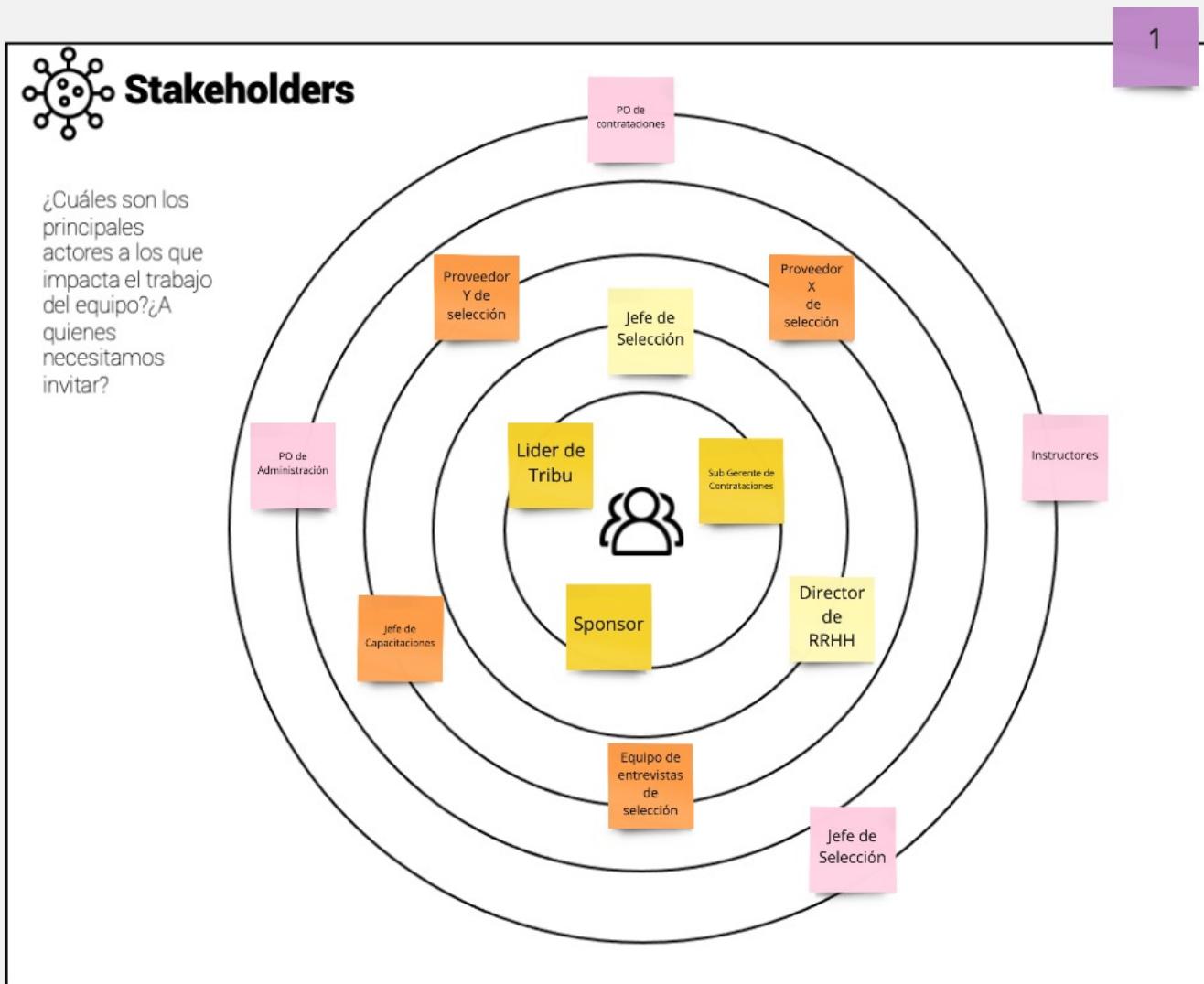
4.- Los temas que impactan más pueden ser base de los objetivos. Los temas restantes pueden ser resultados clave..



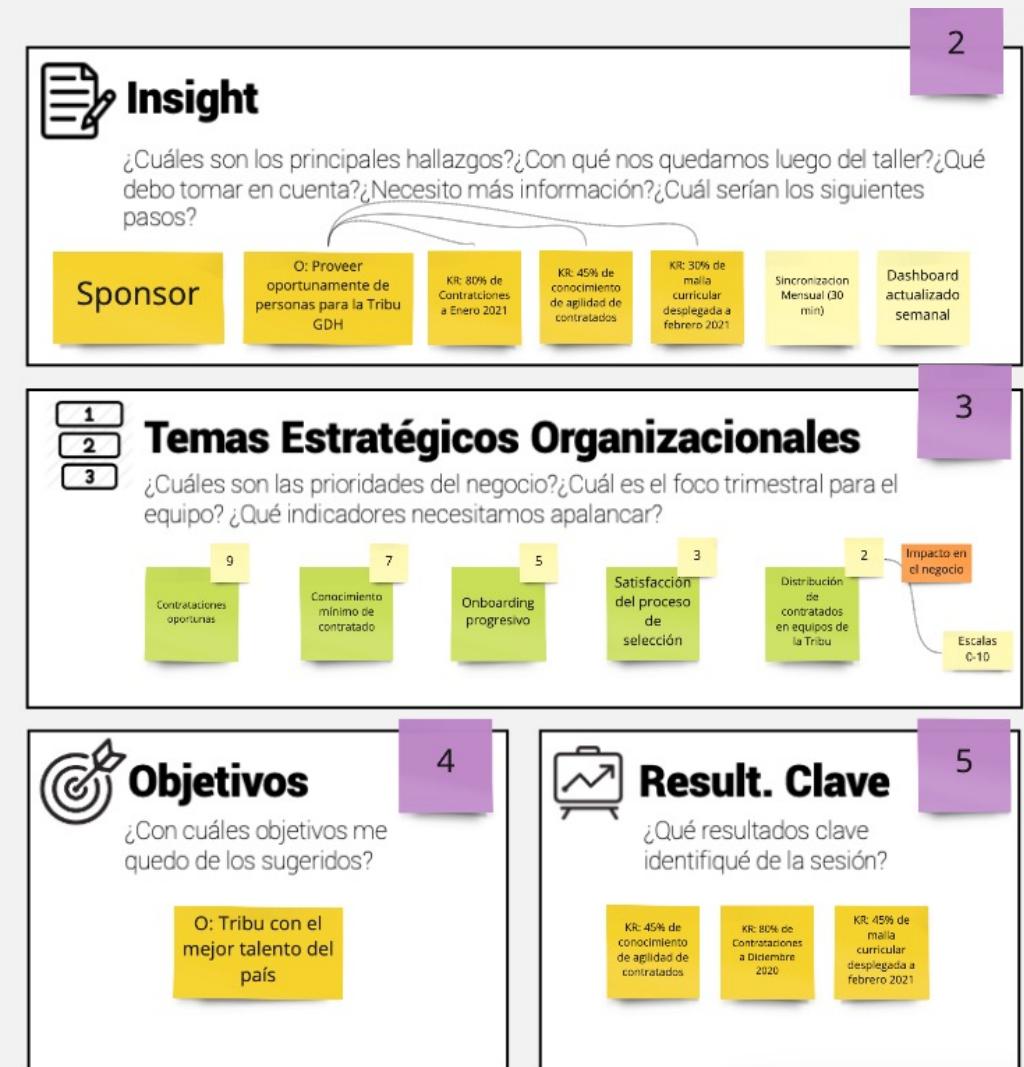
Result. Clave

5.- Los resultados clave serán los indicadores que validen los objetivos. Recuerda que cada resultado es una hipótesis.

Canvas del Draft de OKRs

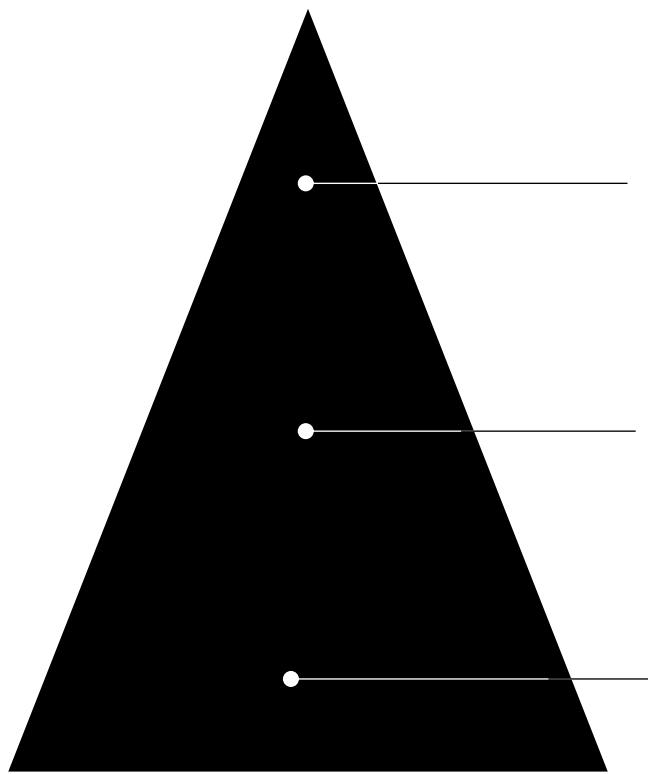


1



Descubrimiento y validación

Factores de alineamiento estratégico



Alineamiento estratégico

Expectativas de Líderes

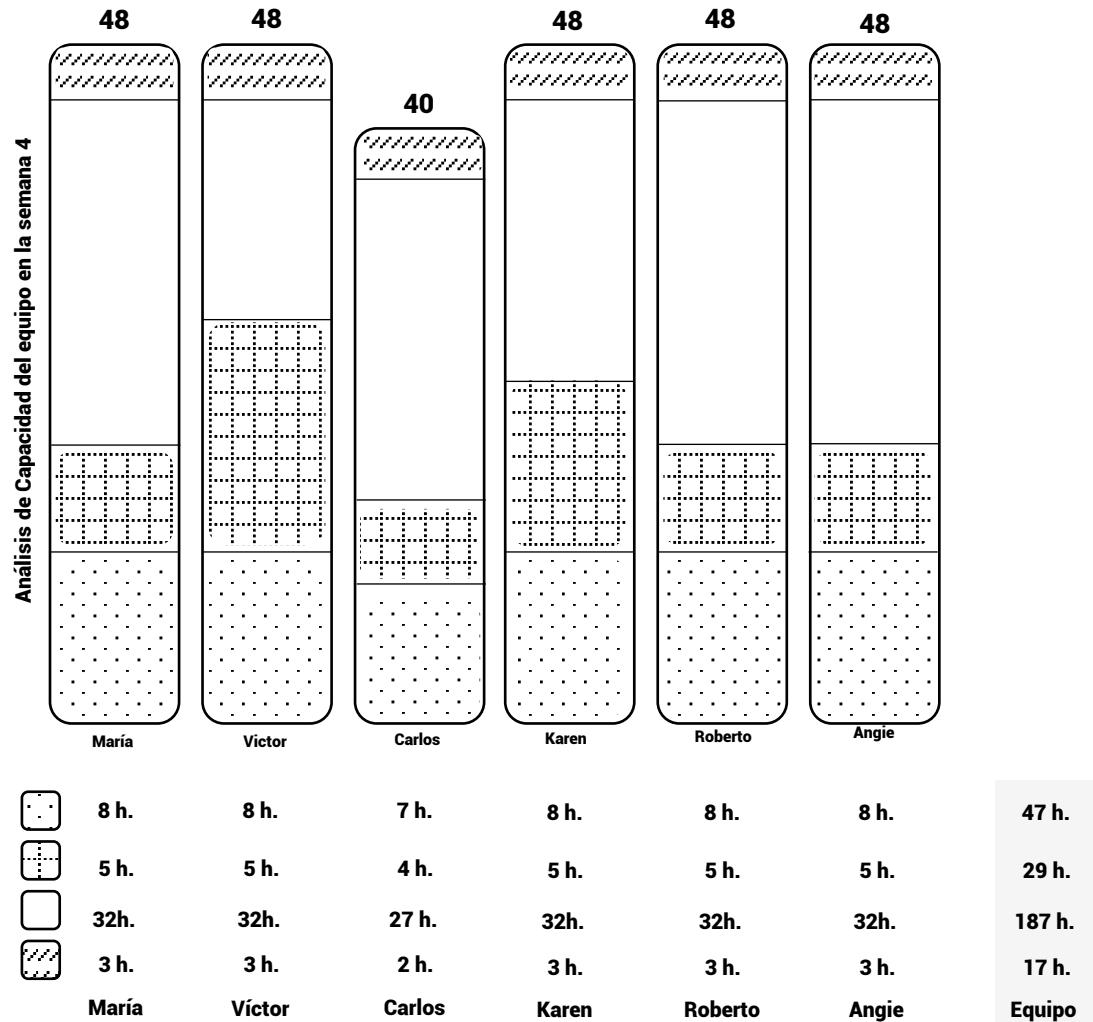
Capacidad del equipo

Uno de los beneficios de los OKRs es efectivamente, ser ese puente de conexión entre la estrategia y la operación.

Una vez definido el draft, podemos llevar al equipo a una sesión en donde el equipo pueda validar esa propuesta inicial. El objetivo es revisar si los objetivos y los resultados clave hacen sentido al equipo o si es posible una mejora. Podrías utilizar la siguiente agenda:

- Resumen de estrategia y prioridades del negocio.
- Extracto de entrevistas con Stakeholders.
- Presentación del Draft.
 - Definición de capacidad
 - Entendimiento de Objetivos y ajustes.
 - Entendimiento de resultados clave y ajustes.
 - Alinhamiento de Iniciativas
- Definición de KPIs (si es necesario).
- Próximos pasos

Horas disponibles semana 4 = 280
Horas por persona semanal = 48
Vacaciones = Carlos (-8)



Descubrimiento y validación

Al ser un equipo finito con capacidad limitada, es necesario que se haga un análisis o se tome como referencia la capacidad que el equipo tendrá para el ciclo en curso. No existe una técnica precisa y se tendrá hacer que hacer una estimación a alto nivel para poder ajustar los OKRs en torno a las iniciativas con presupuesto y capacidad asignada que se ejecutarán en el ciclo.

Una vez terminado el análisis, se ajustarán los objetivos y resultados. Normalmente, se ajustan los resultados clave. Para ello es importante que el equipo organizador se agencie de datos estadísticos (sobre todo tendencias), de los resultados clave que están sugeriendo. Los OKRs definidos, son mostrados a sus stakeholders y toman la decisión o no de aceptarlos, basados en las expectativas y necesidades del negocio. En caso el resultado se haya alejado de las expectativas, se buscará hacer los ajustes necesarios a fin de que ambas partes estén conformes.

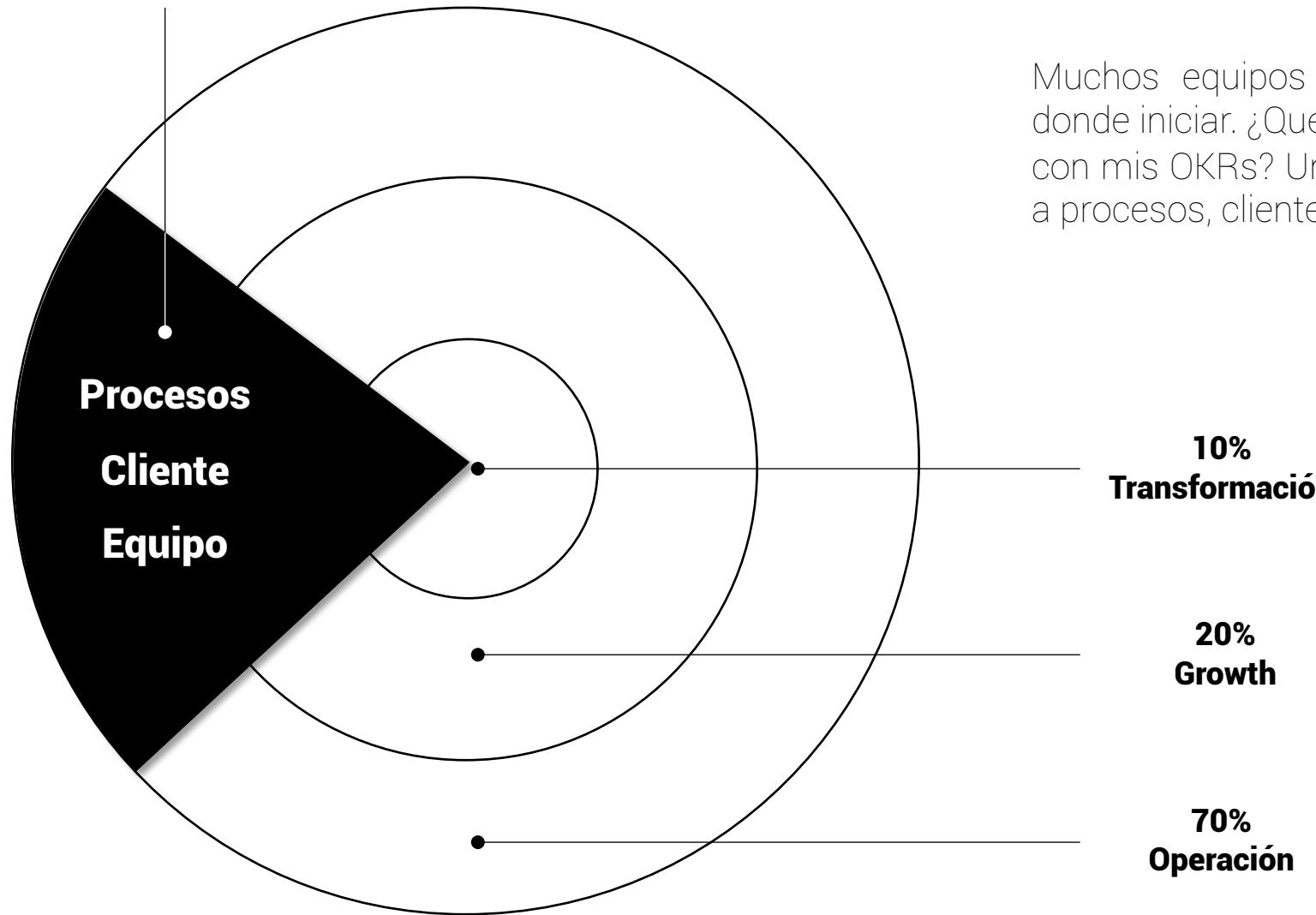
Definición sin draft

Como lo comentamos anteriormente, el formar un equipo y construir un draft de OKRs ayuda a incrementar la eficiencia en la dedicación del equipo para construir los OKRs. En este protocolo de discovery, incidimos mucho en la importancia del involucramiento temprano de los stakeholders más importantes en este descubrimiento, sobre todo a fin de poder ganar alineamiento, foco y expectativas con respecto al desempeño del equipo. Sin embargo, por temas de tener el tiempo en contra podríamos no disponer de espacio con estas personas o con la posibilidad de involocrar al equipo core del discovery de OKRs. Si ese es tu caso, te comarto unas sugerencias:

- Analiza las prioridades del negocio y de tu área/departamento/dirección.
- Involucra a uno de tus stakeholders en los workshops de discovery.

- Induce a tu equipo en conocimiento de OKRs.
- Sugiere focos estratégicos en donde giraría los OKRs del siguiente período.
- Agéncia al equipo de data estadística y tendencias de indicadores clave.
- Plantea una agenda y tiempos de dedicación por puntos. Puedes utilizar alguna herramienta para definir tus OKRs (OKR Canvas).
- Itera el resultado preliminar con stakeholders antes de ponerle las metas a los resultados clave. Si no puedes hacer esto, consulta con los invitados (stakeholders) que pudiste llevar a tu workshop.
- Analiza tu capacidad disponible para el siguiente período.
- Estima impacto de las iniciativas que tienes en cartera.
- Elige metas de resultados clave y si fueran necesarios, KPIs.
- Itera por última vez el resultado final.

¿Por dónde empezar?



Definición de OKRs y KPIs

Muchos equipos que adoptan OKRs no saben por donde iniciar. ¿Qué factores puedo tomar para empezar con mis OKRs? Un buen inicio es dedicar OKRs ligados a procesos, clientes y al equipo.

Dependiendo de la dedicación del equipo, podemos además equilibrar nuestros OKRs (Objetivos, resultados clave u ambos) en 3 tipos de focos: Transformación, Growth y la operación. El porcentaje es definido por la estrategia y debería verse representado en los OKRs que construyamos.

Definición de OKRs y KPIs



Para poder identificar los resultados clave que acompañarán a los objetivos, el equipo debe hacer un análisis en función a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los criterios de éxito que necesito definir para que mi objetivo se cumpla? ¿Qué implican? ¿Hay algo que no tomé en consideración? ¿Qué opinan mis stakeholders de estos criterios?
- ¿Podría priorizar el criterio más importante al menos importante? ¿Necesito información para hacerlo? ¿Tengo autonomía para hacerlo? Si no tuviera autonomía, ¿Quién si la tendría? ¿Puedo pedirle su opinión?
- ¿Puedo transformar esos criterios de éxito priorizado en indicadores? ¿Cuántos indicadores pude explorar por cada criterio? ¿Puedo priorizarlos? ¿Hay alguno que es el más representativo? De los que no son representativos, ¿Hay alguno que pueda convertirse en un KPI?
- De los indicadores que conseguí del total de criterios, ¿Puedo elegir los más importantes y/o representativos de cada criterio de éxito?
- De esa lista de indicadores, ¿Puedo elegir entre 3 y 5? ¿Estos elegidos pueden garantizarme la completitud del objetivo? Si no me garantizan la completitud del objetivo, ¿Qué indicador puedo sumar para que sí me garantice completitud? Si ya son más de 5, ¿De cuál podría desistir?
- De los indicadores restantes, ¿Hay alguno que me convenga hacerle seguimiento operacional? ¿Es absolutamente necesario tener ese indicador? De la lista final de indicadores, ¿Los puedo considerar KPIs? ¿Puedo desistir de algunos y quedarme con los esenciales?

OKR Canvas



Objetivos

¿Cuáles son los temas o pilares estratégicos que tiene tu empresa? ¿Cómo convertirías eso en objetivos?



Resultados clave

¿En base a tus objetivos, qué resultados establecerías? ¿Cuál sería su prioridad?



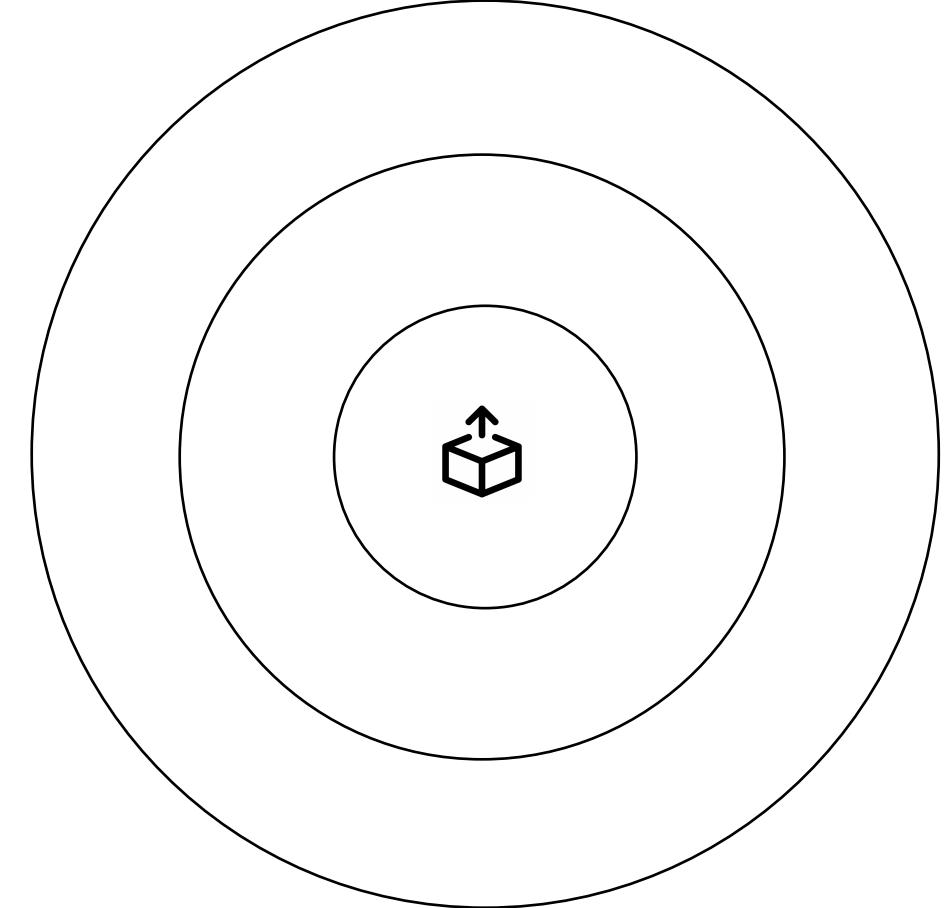
KPIs

¿Necesitas más información? ¿Necesitas KPIs para acompañar tus OKRs? ¿Qué indicadores clave sugerirías? ¿Cuáles son los más importantes? ¿Pueden ser menos?



Iniciativas clave

En torno a tus resultados ¿qué iniciativas importantes sugerirías? ¿En qué momentos las implementarías?



OKR Canvas



Objetivos

1.- En función a las conversaciones co tus stakeholders, la estrategia organizacional, los proyectos en cartera con financiamiento, capacidades del equipo, entre otros, define un período de trabajo (3, 6 12 meses y construye hasta 3 objetivos. Puedes utilizar los colores para diferenciarlos.



Resultados clave

2.- A partir de los objetivos planteados, elige indicadores hipótesis los cuales te ayudarán a validar si el objetivo se está cumpliendo. Entre 3 y 5 por cada objetivo. Colócale una meta a alcanzar en el período elegido. Puedes elegir seguir con la trazabilidad de colores para identificar la pertenencia de cada resultado clave.



Iniciativas clave

3.- Habiendo definido tus OKRs, Identifica las iniciativas que tienes pensadas/aprobadas/presupuestadas y que impactarían en los resultados clave (Y por ende en los objetivos) y colócalas fuera de las circunferencias.

Elige una o más variables para visibilizar información de tus iniciativas. Cada círculo representa una referencia de intensidad. Mientras más cerca al centro más intenso, más lejano al centro, por consecuencia es menos intenso.

Puedes utilizar por ejemplo, la variable tiempo y cada círculo podría representar un mes (habiendo elegido el trimestre como ciclo de trabajo). El círculo exterior podría representar el primer mes, el circulo central el segundo mes y el círculo interno puede ser el tercer mes. El tamaño de los post-its podrían indicar el riesgo.. A más grande el tamaño del post-its, más grande el riesgo asociado a esa iniciativa (criticidad).

Para mantener la trazabilidad, puedes elegir los mismos colores de los resultados clave al cuál las iniciativas impactarán. Si afectan a más de un resultado clave, elige el color del que genera más impacto.



KPIs

4.- Una vez elegidas las iniciativas, puedes validar si tienes la suficiente información para trabajar. Si necesitas datos adicionales de rendimiento, puedes utilizar algunos KPIs para tus OKRs. Te sugiero puedes elegir entre 2 y 5 KPIs. A más indicadores (KR y KPIs), será más costoso tu instrumento de gestión. Sé prudente y mide solo lo que importe.

OKR Canvas



Objetivos

¿Cuáles son los temas o pilares estratégicos que tiene tu empresa? ¿Cómo convertirías eso en objetivos?

Trabajadores con experiencia Memorable

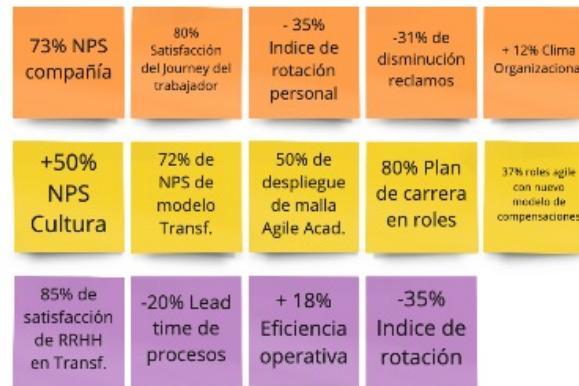
Organización lista para Agile

Agile HR World class



Resultados clave

¿En base a tus objetivos, qué resultados establecerías? ¿Cuál sería su prioridad?



KPIs

¿Necesitas más información? ¿Necesitas KPIs para acompañar tus OKRs? ¿Qué indicadores clave sugerirías? ¿Cuáles son los más importantes? ¿Pueden ser menos?

NPS Empresarial (Clientes)

% Clima Organ. compañía

ROI
compañía

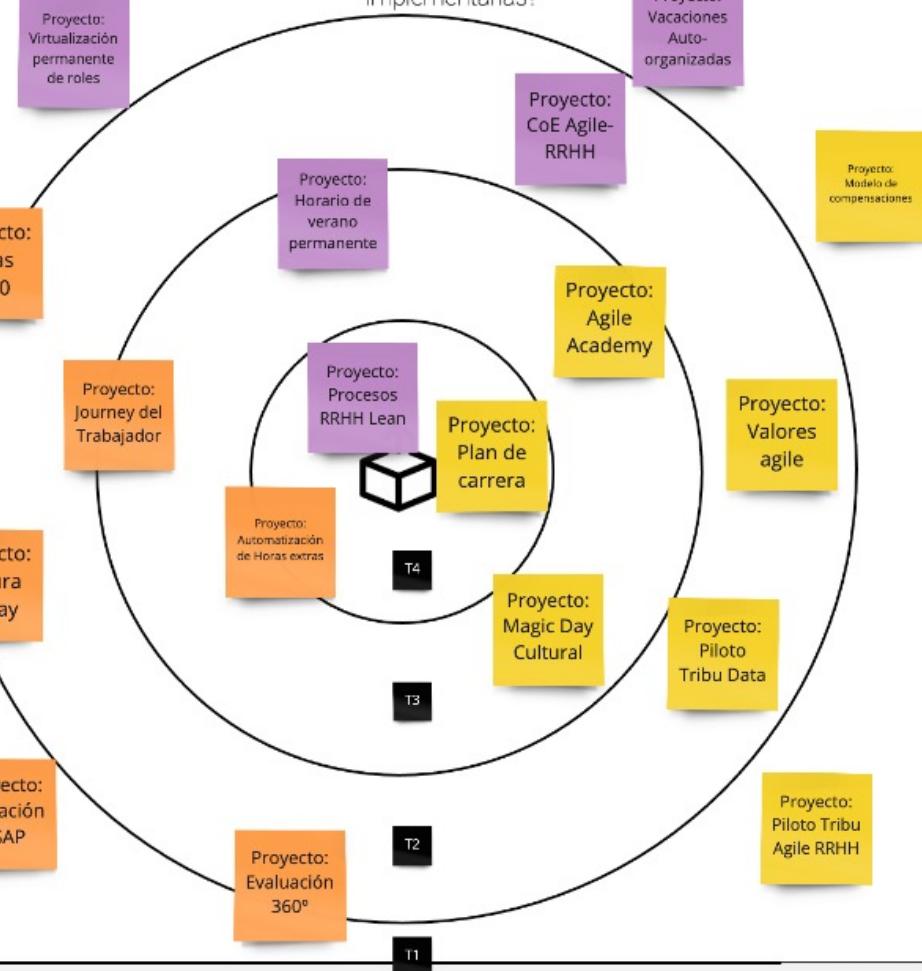
Lead Time de procesos RRHH

NPS RRHH



Iniciativas clave

En torno a tus resultados ¿qué iniciativas importantes sugerirías? ¿En qué momentos las implementarías?



Planeamiento del trabajo

Luego de la definición de OKRs, es imperativo poder definir nuestro plan para el siguiente ciclo de trabajo. El objetivo de este plan es poder definir y acordar la gestión de dependencias y riesgos asociados. Este plan debe intentar abarcar todo el ciclo. Indiferentemente a que el equipo utilice o no agile, se recomienda trazar un plan de iteraciones cortas que pueden ir entre una a cuatro semanas en promedio. Esto es muy útil, sobre todo al momento de hacer compromisos y seguimiento en torno a dependencias. Si la organización ha elegido una cadencia en especial para sus equipos (sobre todo las que experimentan con Agile a escala), es preferible tomar como referencia el ciclo de la iteración.

En este planeamiento trabaja todo el equipo y puede destinarse entre 1 a 5 días, dependiendo de la experiencia del equipo, cantidad de dependencias, conocimiento de la tecnología, burocracia, madurez organizacional, etc.

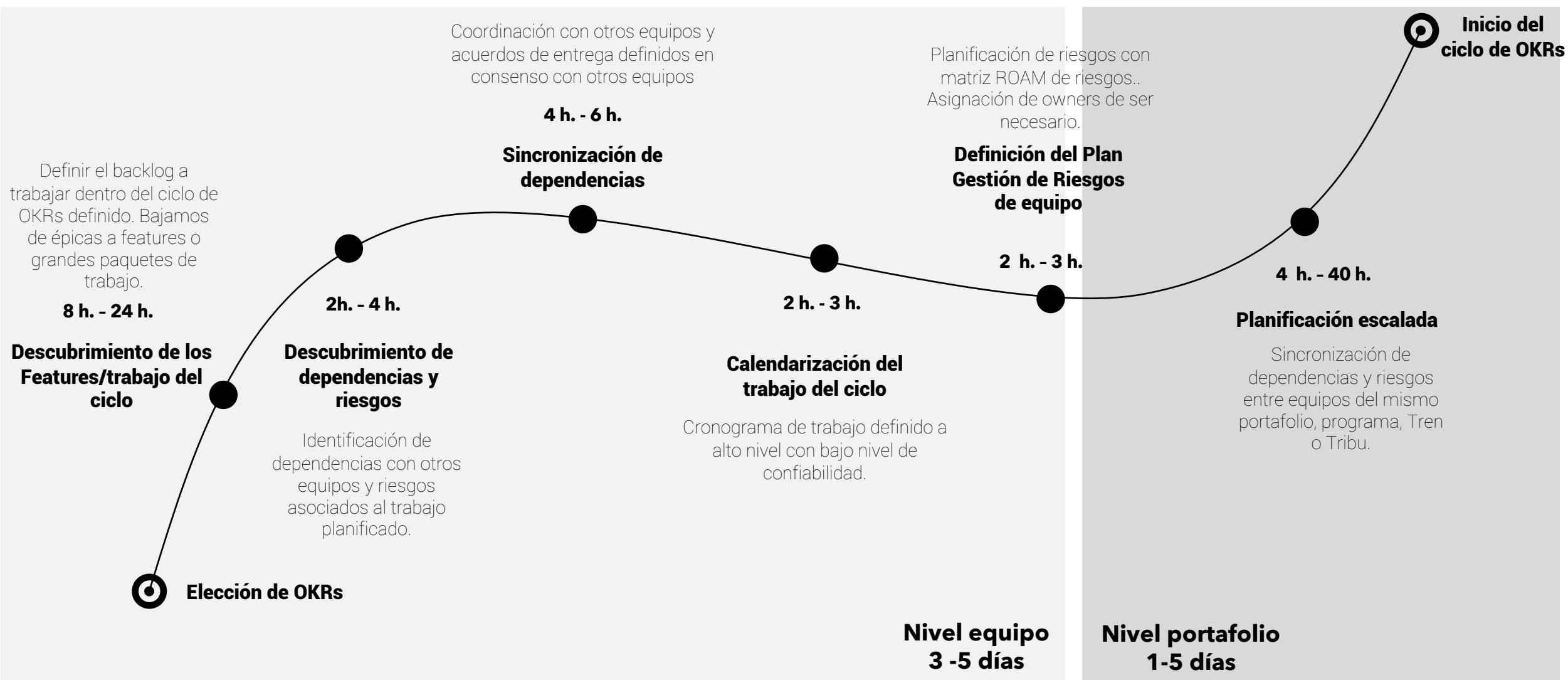
Comúnmente se involucra a los miembros del equipo de manera progresiva y suele ser liderada por el representante metodológico, facilitador o scrum master.

Hay que tener en cuenta que este espacio se desarrolla lo más cercano posible a la fecha de inicio del siguiente ciclo. Parte de la responsabilidad del equipo con este espacio es buscar la máxima eficiencia posible. Esto implica un alto grado de la coordinación, organización y colaboración.

En caso se trabaje en un modelo de escala (en donde el equipo necesita sincronizar a nivel de programa), se deberá desarrollar primero un pre-trabajo a nivel de equipo para llegar a un nivel de portafolio/programa/tribu/tren. Ese pre-trabajo debería terminar en tres entregables: Un plan de trabajo del ciclo., el cuadro de dependencias y los riesgos generales identificados. (riesgos de portafolio o programa).



Planeamiento del trabajo



Entregables de planeamiento

Agenda del planeamiento trimestral escalado*

Portafolios – Programas – Tribus - Trenes

1. Visión del negocio para el trimestre.
2. Información técnica relevante para equipos (Cambios, actualizaciones, etc).
3. Sincronización de dependencias entre equipos presentes (Stakeholders dependientes disponibles).
4. Ajustes del plan de cada equipo (Calendario sincronizado de dependencias).
5. Revisión de riesgos del programa (Los riesgos del equipo son vistos con anterioridad en el planning del equipo).
6. Exposición gerencial del plan final de los equipos.
7. Voto de confianza del plan de los equipos para afrontar el trimestre.
8. Retroalimentación de proceso de planeamiento de los equipos.

*Agenda basada en la propuesta de PI Planning de SAFe.

Cada equipo debe procurar contar con tres entregables o salidas principales a su espacio de planificación: Un plan calendarizado a alto nivel del trabajo previsto para el siguiente trimestre. Nos referimos de alto nivel cuando hablamos de grandes paquetes de trabajo o features. Este plan debe estar alineado a los OKRs establecidos y deberían garantizar de cierta manera lo mínimo indispensable para cumplir los OKRs del ciclo previsto.

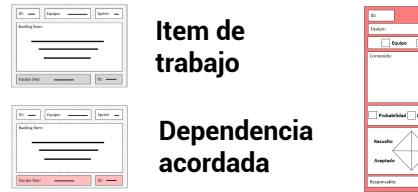
Como segunda entrega, las dependencias identificadas y conversadas entre los equipos dependientes. Al hablar de conversadas, esto implica un acuerdo formal de cumplimiento que se representa en el calendario de alto nivel del ciclo.

Finalmente, los riesgos indentificados y manejados a través de algún modelo de gestión (Matriz ROAM, por ejemplo). Esto a nivel de riesgos de afectación al equipo y otro a nivel de programa o portafolio, acordados en conjunto.

Si trabajas agile con equipos ágiles puedes utilizar el formato de la PI Planning o Big Room Planning para este fin a escala.



Entregables de planeamiento



Quincena 1

Quincena 2

Quincena 3

Quincena 4

Quincena 5

Quincena 6



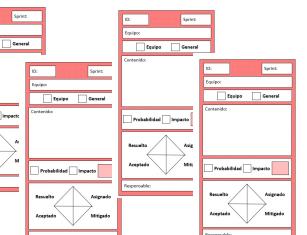
Plan de alto nivel de equipo

Resuelto

Asignado

Aceptado

Mitigado



Matriz de riesgos ROAM

Ejemplo: tarjeta de ítem de trabajo

El plan de alto nivel del trimestre o calendario de trabajo está compuesto principalmente por dos tipos de componentes: el ítem de trabajo y las dependencias acordadas.

Para fines prácticos, pueden tomar este formato para representar ambos componentes. Para el caso de los ítems de trabajo, puedes utilizar los campos: ID, Equipo, Sprint y Backlog ítems. En el caso de una dependencia, se utilizan todos los campos.

Recuerda que la dependencia debe estar contenida en los tableros de los equipos dependientes, a fin de colaborar con la visibilidad y el seguimiento.

ID: Número de identificación del ítem del backlog

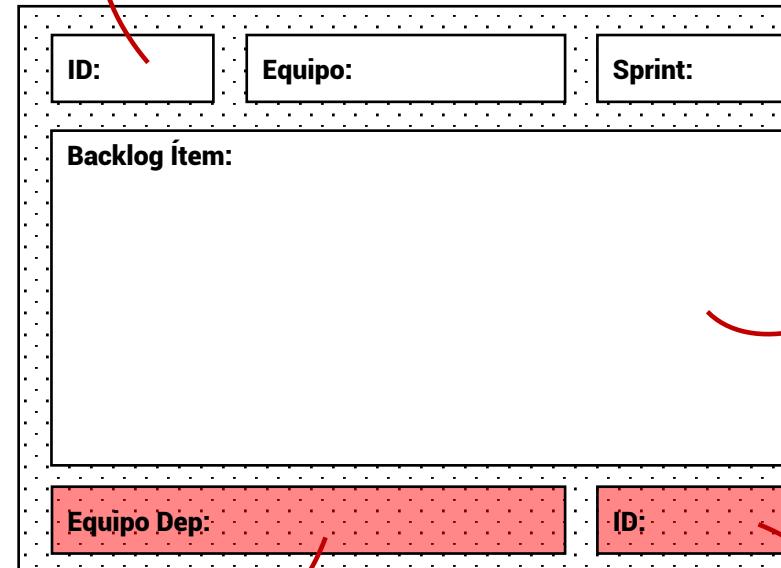
Ejemplo: BI00000001

Equipo: Nombre del equipo a quien pertenece el ítem del backlog

Ejemplo: Ciberseguridad

Sprint: Número de sprint en el que inicia el ítem del backlog

Ejemplo: Sprint 3



Equipo Dep: Equipo con el que se depende para completar el ítem de backlog

Ejemplo: Microservicios

ID: Número de identificación que el equipo del que se depende el ítem colocó en su backlog

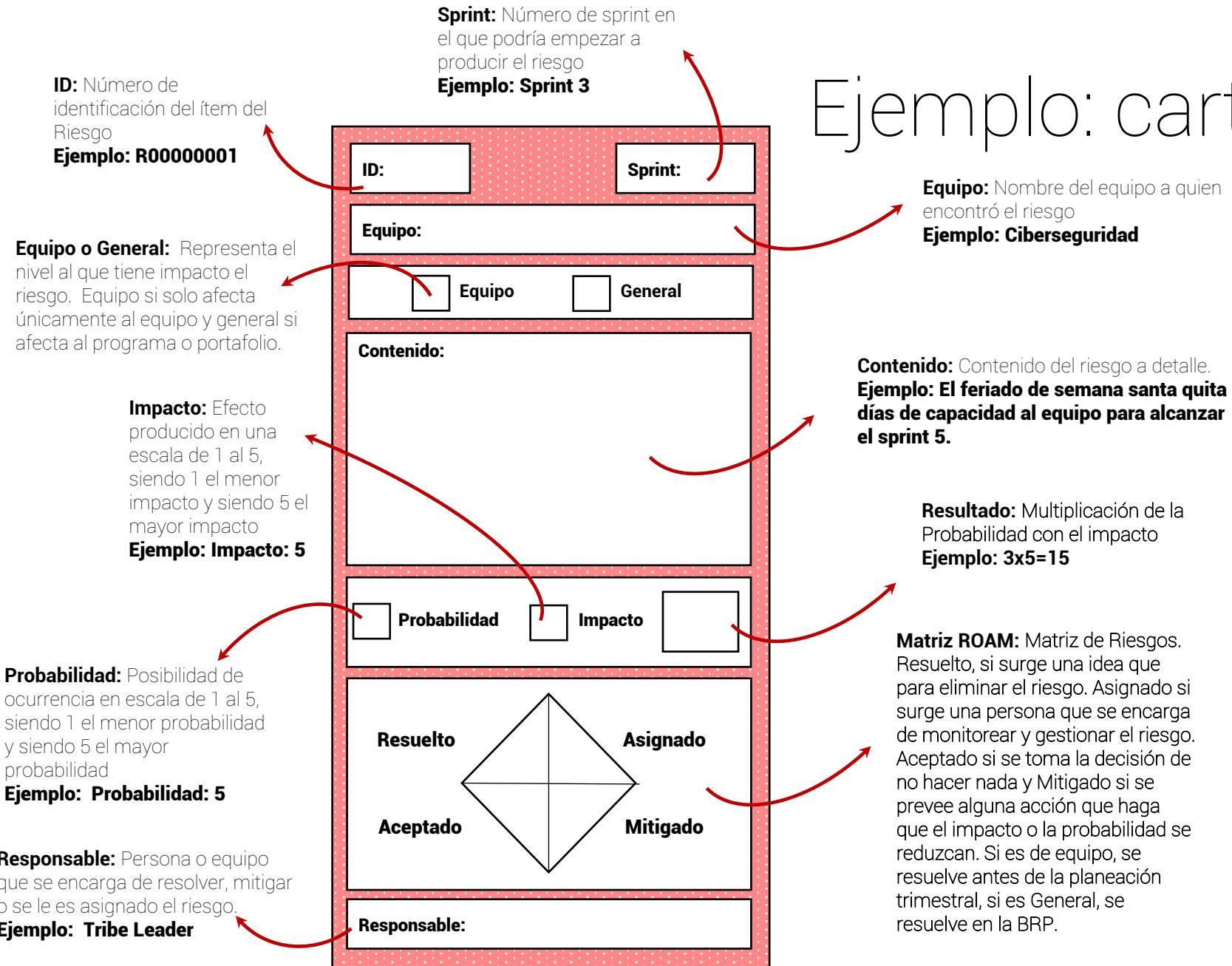
Ejemplo: BI00012320

Backlog Item: Descripción del trabajo contenido con mayor nivel de detalle.

Ejemplo tipo HU: Yo como cliente quiero ingresar a la página web para conocer ofertas personalizadas del supermercado.

Ejemplo gran entregable: Ofertas personalizadas con IA ofrecidas al cliente en la app del rubro supermercado.

Ejemplo: cartilla de riesgos



La cartilla contiene los campos para definir un riesgo.

Uno de los criterios está en establecer el impacto correcto para ser considerado general o de equipo. Algunos refieren como un riesgo general a los que afectan a todos los equipos del programa o portafolio. Otros solo a unos cuantos. Esto llevará a determinar el nivel al que serán atendidos.

Así mismo, es importante determinar el resultado ($\text{probabilidad} \times \text{impacto}$), mínimo para ser gestionado con mayor relevancia (a mayor resultado, mayor relevancia del riesgo).

Ejecución del trabajo

Terminada la planificación, toca llevar a cabo el plan y aterrizar el cronograma que diseñamos en tareas o actividades más pequeñas (Una duración de 1 a 3 días está bien), no necesitamos ir tan a detalle, tampoco. Pendiente de los riesgos y dependencias, se inicia la iteración 1 o la primera quincena de trabajo. Es preferible trabajar en estos ciclos cortos pues genera sentido de urgencia y posibilidades de generar entregas consecutivas y de valor. Recordemos que el principio de ordenamiento de nuestras entregas (y por ende del cronograma desarrollado), ha sido el impacto en el negocio del trabajo a realizar, es decir entregas de alto valor en etapas tempranas.

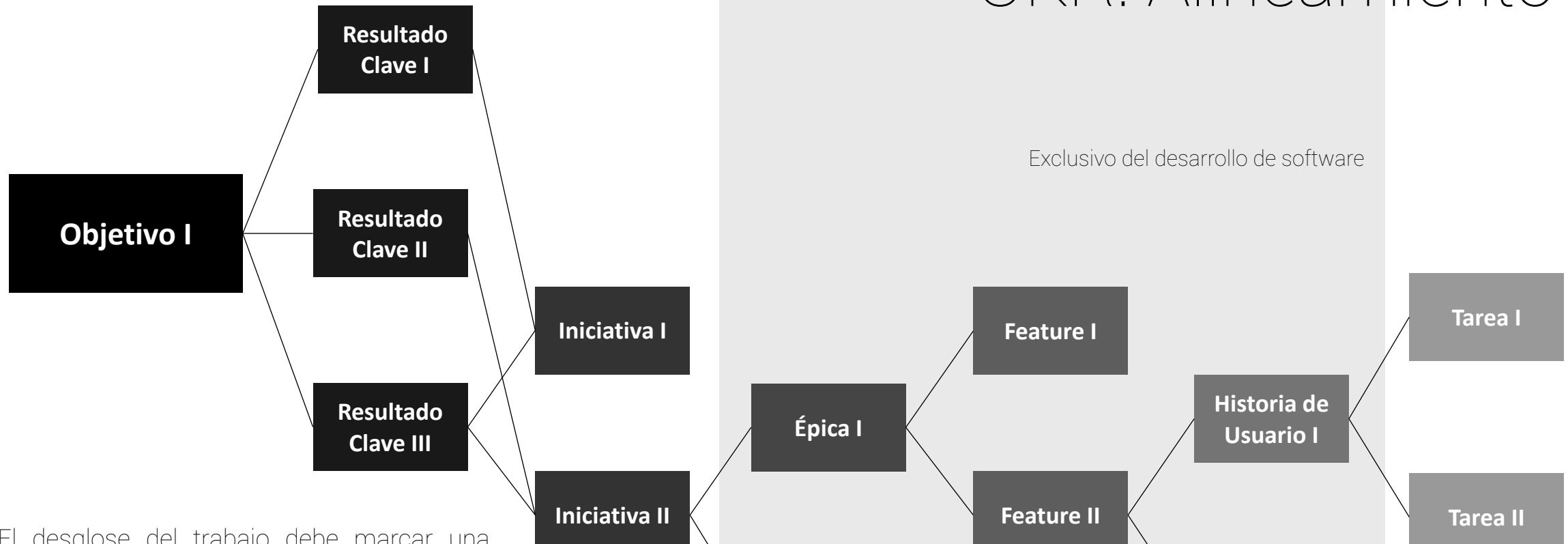
Probablemente el mayor reto de trabajar con los OKRs está en involucrarlos en el día a día de los equipos. Es por ello que depende del modelo de gobierno que utilice tu equipo debe ajustar *ligeramente sus ceremonias/reuniones para añadir patrones de seguimiento del trabajo, dependencias y riesgos asociados a sus OKRs.*

Hay que recalcar que no es una buena idea sumar ceremonias adicionales, sino reutilizar o ajustar las que ya se tienen, ordenando la agenda para colaborar con el seguimiento del trabajo en este nivel. Dependiendo de si trabajan con sprint (agile) o trabajas por ciclos quincenales (tradicional), deberías buscar tener 3 espacios básicos de seguimiento: El de seguimiento operativo, el seguimiento de dependencias y riesgos y el de revisión de resultados al final de la iteración.

El equipo es colectivamente responsable del esfuerzo puesto en el trabajo y maximizar el resultado posible, sin embargo, no es absolutamente responsable de los resultados del negocio, pues suelen haber factores adicionales que pueden impactar en los resultados del negocio y por los cuales el equipo no necesariamente es responsable. Es por eso que para conocer el detalle de la gestión del equipo se desarrolle una reunión de revisión de resultados trimestral y a partir de allí evaluar el resultados del equipo.



OKR: Alineamiento



El desglose del trabajo debe marcar una trazabilidad similar. En caso de no trabajar con software, no es necesario desglozar a épicas, features o historias de usuario, pues están diseñadas para este tipo de iniciativas tecnológicas.



¿Cómo?

OKRs en entornos ágiles

Cuando los equipos adoptan prácticas agile, tienden a acrecentar el ritmo de entrega. Sin embargo, se presenta un problema recurrente y es que la organización, suele tener un ritmo de cambio/transformación/evolución más lento. Según mi experiencia, los OKRs, tienden a acelerar el sentido de urgencia organizacional debido a la necesidad de entregar valor en ciclo de OKRs definido.

En ese sentido, es cada vez más común, sumar este protocolo colaborativo a las prácticas ágiles adoptadas por los equipos a fin de ganar alineamiento, foco e incrementar las posibilidades de cumplir los objetivos y resultados requeridos. A partir de aquí, Scrum y Kanban han podido sumar a los OKRs como aliado estratégico y existen diversas posibilidades de conectar los métodos o marcos ágiles con los OKRs. Es importante recalcar que Scrum y Kanban pueden ser contenedores de los OKRs y que el objetivo no es desnaturalizar ceremonias asociadas, sino ajustarlas a fin de tener un componente de negocio visible que ofrezca ayuda y claridad en la toma de decisiones.

OKRs & Scrum

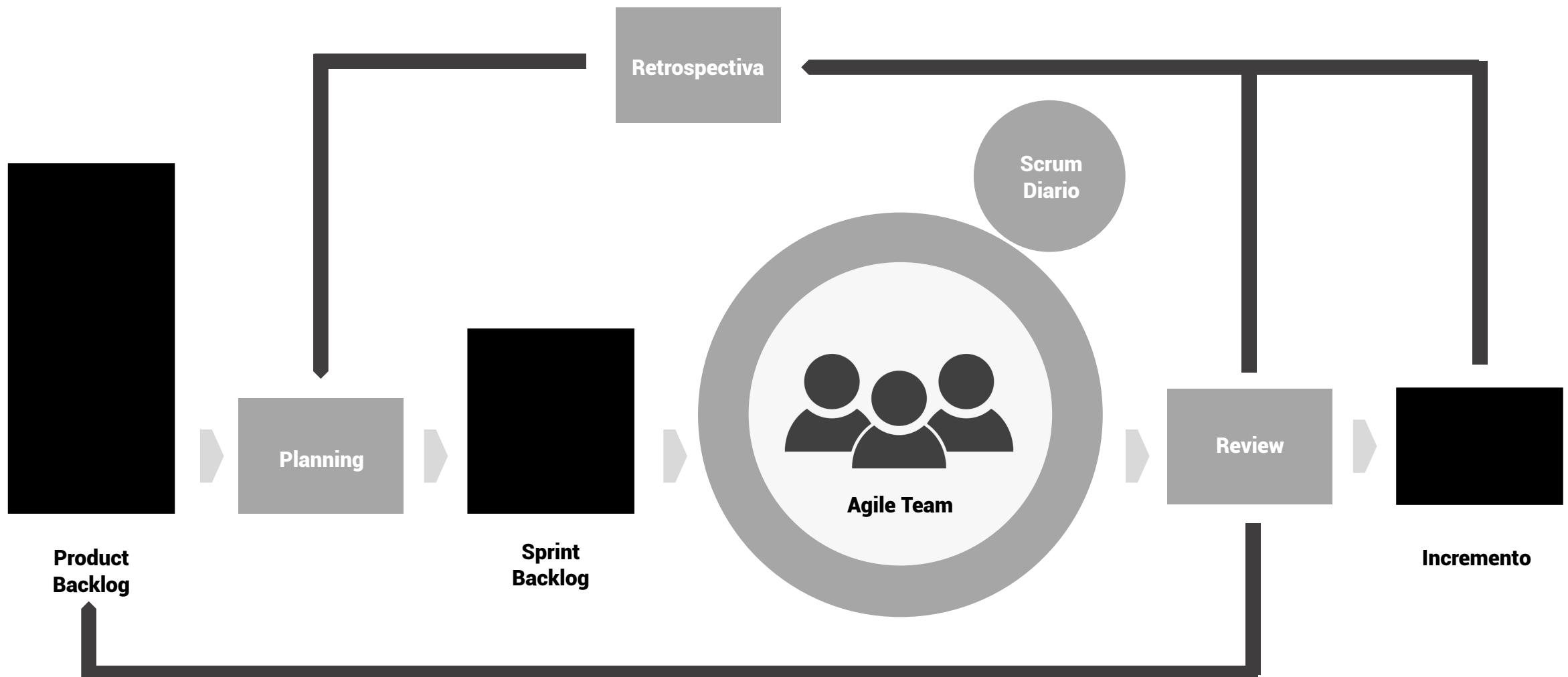
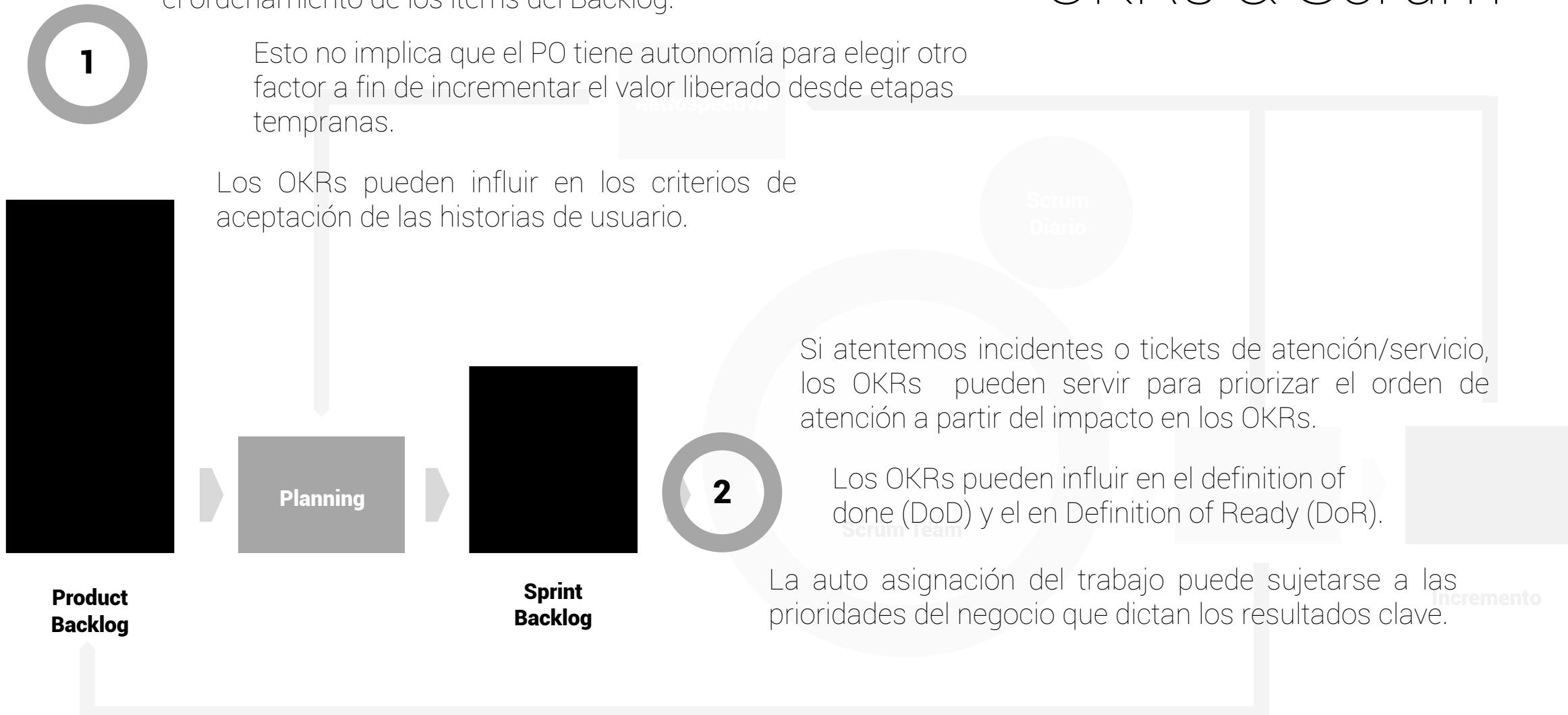


Gráfico basado en la Guía oficial del Scrum de Jeff Sutherland y Ken Schwaber.

OKRs & Scrum



El seguimiento de dependencias y riesgos asociados al trabajo planificado es vital.

OKRs & Scrum

3

Reajustar el Scrum diario en torno a la sincronización del equipo en cuanto a dependencias/riesgos del día puede ser una buena opción de seguimiento operativo.

Los OKRs pueden ayudar diariamente a tomar decisiones de atención/priorización del trabajo.

Los espacios de refinamiento del Backlog del equipo pueden verse influidos por los OKRs y los resultados de estos en el período en curso.

4

El PO podría re-ordenar el Backlog a conveniencia a fin de mejorar el impacto en los OKRs.

Product Backlog

Sprint Backlog

Scrum Diario

5

Resultados importantes o el logro de OKRs pueden ser comunicados de manera constante a los stakeholders.

Los radiadores de información suelen ser muy convenientes para este caso

Incremento

OKRs & Scrum

7

El fin de la retrospectiva es inspeccionar y adaptarnos para mejorar la forma en la que estamos realizando el trabajo.

Retrospectiva

Los OKRs pueden influir en la prioridad para atender las oportunidades de mejora del equipo sin embargo no es determinante. El equipo explora sus hipótesis y experimentos.

Planning

Product Backlog

6

El review es la reunión de negocio por excelencia. Es el momento perfecto para compartir resultados de tus OKRs con tus stakeholders.

Review

Sprint Backlog

Los asistentes pueden sugerir cambios o ajustes, previo acuerdo con el equipo Scrum y alineado a los OKRs propuestos para el período.

Incremento

OKRs & Kanban

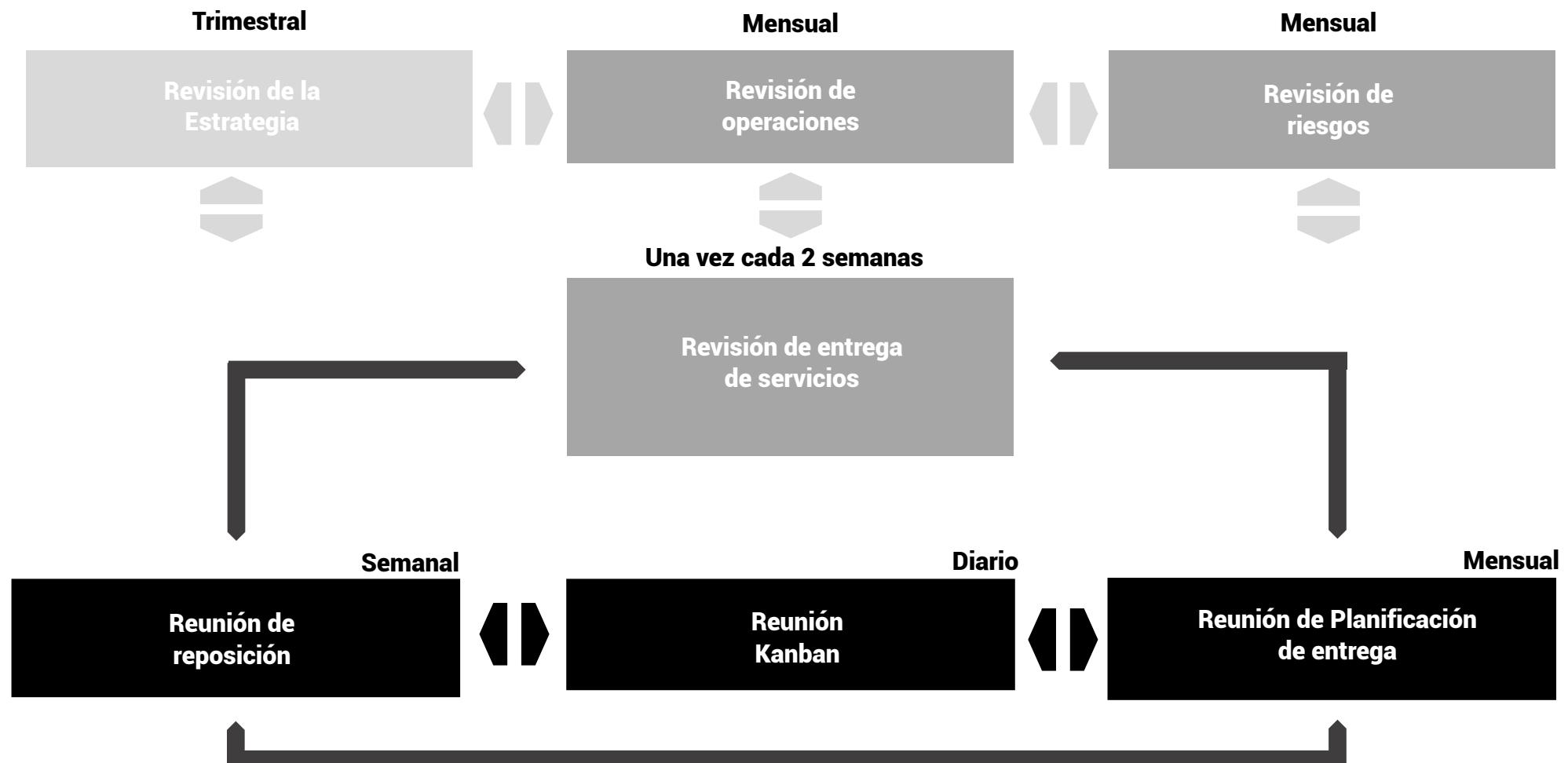


Gráfico basado en el Método Kanban de David J. Anderson.
Las cadencias de tiempo son referenciales. Debe ajustar frecuencia en torno a necesidades.

Revisión de demanda y de cada sistema Kanban. Su agenda está centrada en la revisión de dependencias.

La prioridad de atención puede estar enfocado en torno a los OKRs del sistema (programa-portafolio).



OKRs & Kanban

OKRs & Kanban

Reunión para definir el trabajo a corto plazo. Los OKRs pueden contribuir a determinar la prioridad de ingreso al flujo. Tiene una duración de 20-30 min semanales y se involucran a los stakeholders necesarios para este fin.



Reunión de reposición

Reunión para distribuir las capacidades de entrega del equipo. Esta distribución puede verse impactada por los OKRs y los resultados que vamos obteniendo con el paso del ciclo. Puede ser diaria o semanal con dedicación de entre 10-20 min.

Revisión de entrega
de servicios



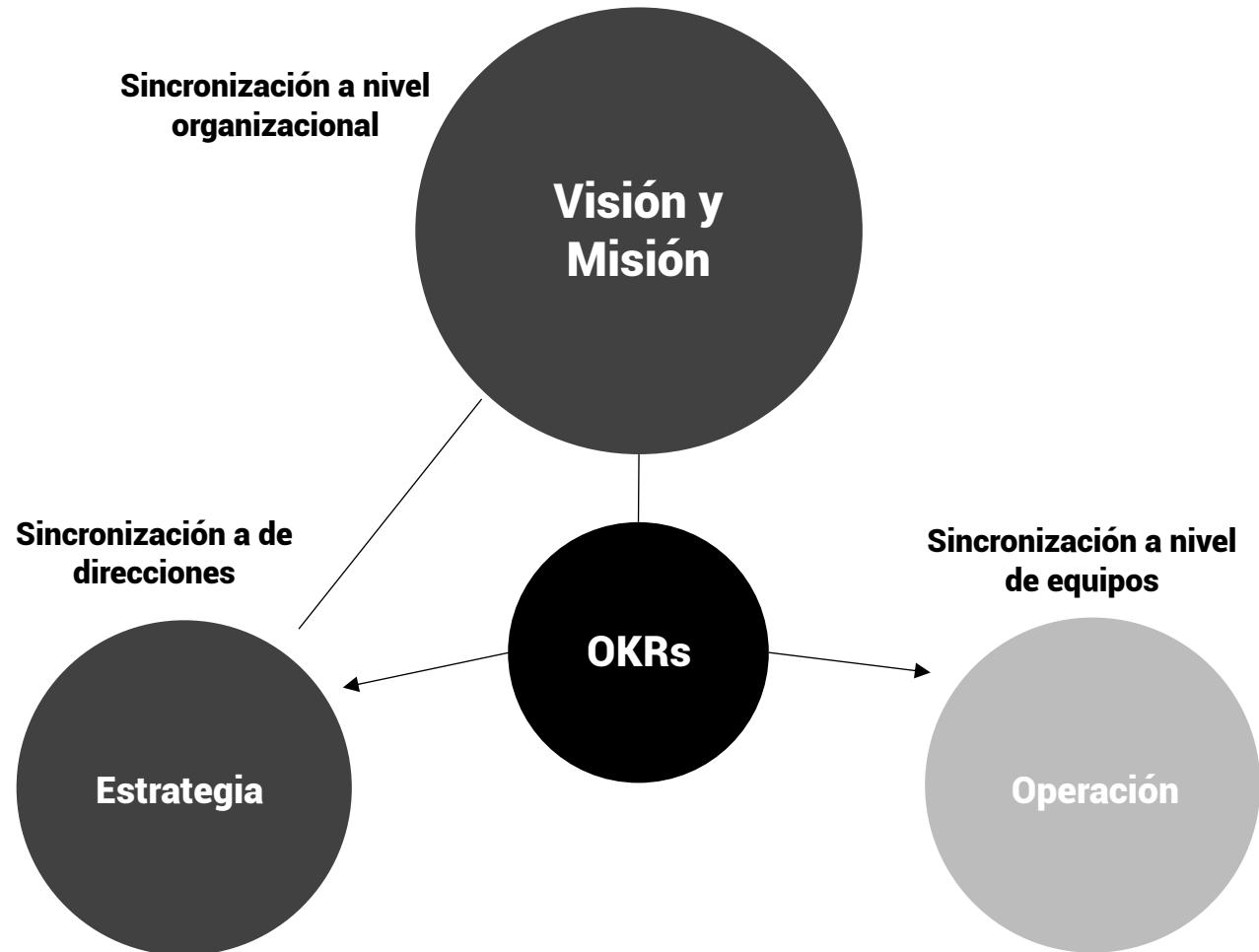
Reunión Kanban

Reunión para asegurar las entregas de acuerdo al plan. Los SLAs se pueden ver impactados por los resultados clave del equipo. Es relevante revisar dependencias y riesgos asociados a OKRs. Tiene duración variable.



Reunión de Planificación de entrega

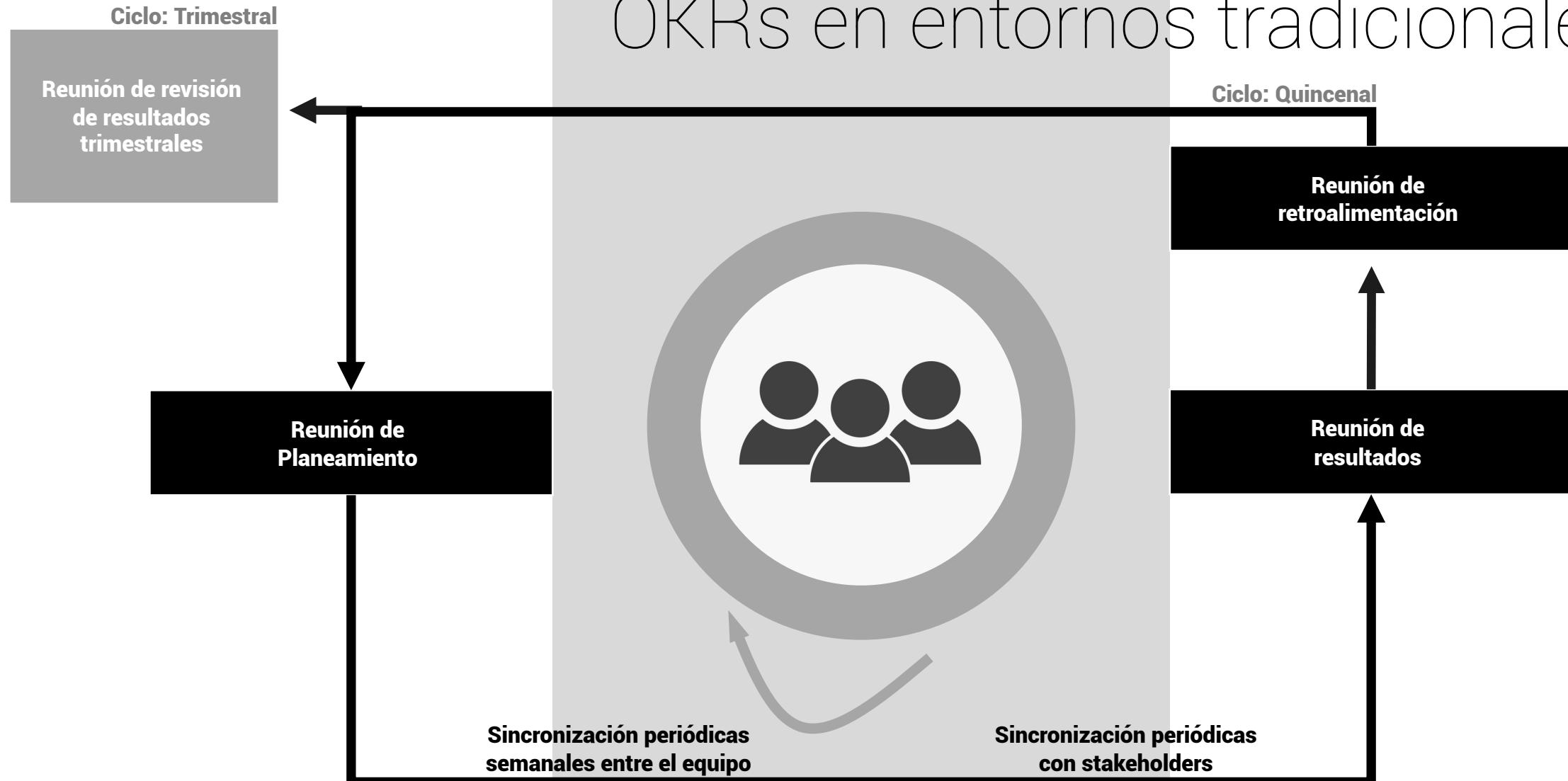
OKRs en entornos tradicionales



Los objetivos y resultados clave (OKRs), no son exclusivos de adopciones agile. La mayor parte de las organizaciones que las adoptan en realidad tienen pocas prácticas ágiles utilizándolas en su día a día. Es por eso que se hace apremiante, adoptar espacios que puedan ayudarnos a descubrir, alinear trabajo, hacerle seguimiento y evaluar los resultados. Así mismo, es importante recalcar que no se busca incrementar necesariamente espacios adicionales de planeamiento, ejecución o seguimiento, sino de reutilizar espacios/reuniones/ceremonias que los equipos tienen de manera recurrente para ser re enfocados en supervisar el sistema de gestión. Se sugiere trabajar por iteraciones de 15 -30 días, prefiriéndose por lo general, espacios más cortos, pues incrementa el sentido de urgencia.

No son necesarios roles adicionales. Se asume responsabilidad colectiva frente al esfuerzo. El equipo puede asignar responsabilidades de seguimiento entre los miembros para cada OKR.

OKRs en entornos tradicionales



Sesión de planificación del trimestre. Incluye revisión del trabajo relacionado al trimestre, dependencias y riesgos.

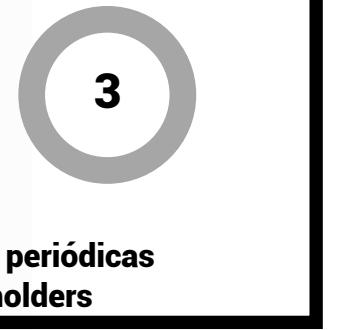
Reunión de planeamiento
Debería tener como salidas principales: el plan trabajo del trimestre y su plan de riesgos.
Duración variable.



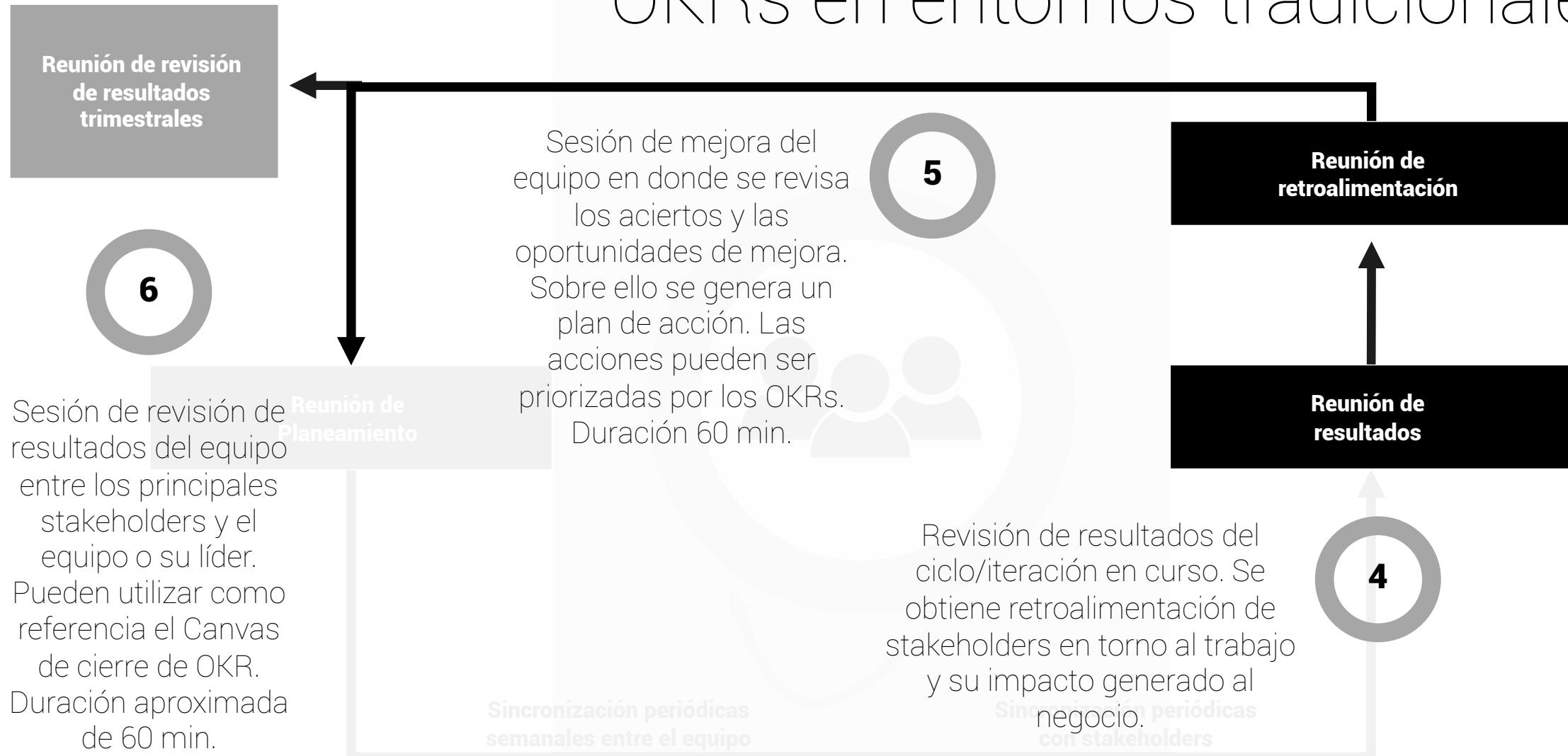
Sesiones cortas diarias o interdiarias entre los miembros del equipo para sincronizar trabajo en curso y evidenciar impedimentos.
Duración de 10-20 min.



Sesiones quincenales de revisión de resultados del negocio con stakeholders y escalamiento de impedimentos. Duración de 30 – 60 min.



OKRs en entornos tradicionales



Resultados trimestrales

Cumplido el ciclo de trabajo del equipo, se necesita revisar los resultados obtenidos en el período. Esto implica recolectar información real o proyectada del ejercicio en curso. El objetivo principal es poder tomar decisiones importantes para el negocio. Este conjunto de sesiones es comúnmente llamado *Quarterly Business Review (QBR)* o *Revisión Trimestral de Negocios*.

Debido a que los trimestres son continuos y no existe un espacio entre ellos, se hace necesario que el equipo cierre con unas semanas de anticipación (4 sem. Aprox), haciendo una proyección de resultados al cierre. Es claro acotar que el objetivo es que el espacio entre el cierre preliminar y el cierre formal (último día del trimestre), sea el menor posible a fin de tener datos más reales. Si no trabajas en trimestres, debes ajustar tu ciclo de trabajo y hacer una proyección de tiempo para poder cerrar preliminarmente.

Hechas las estimaciones, el equipo cierra el ciclo con información contextual del trimestre, resultados

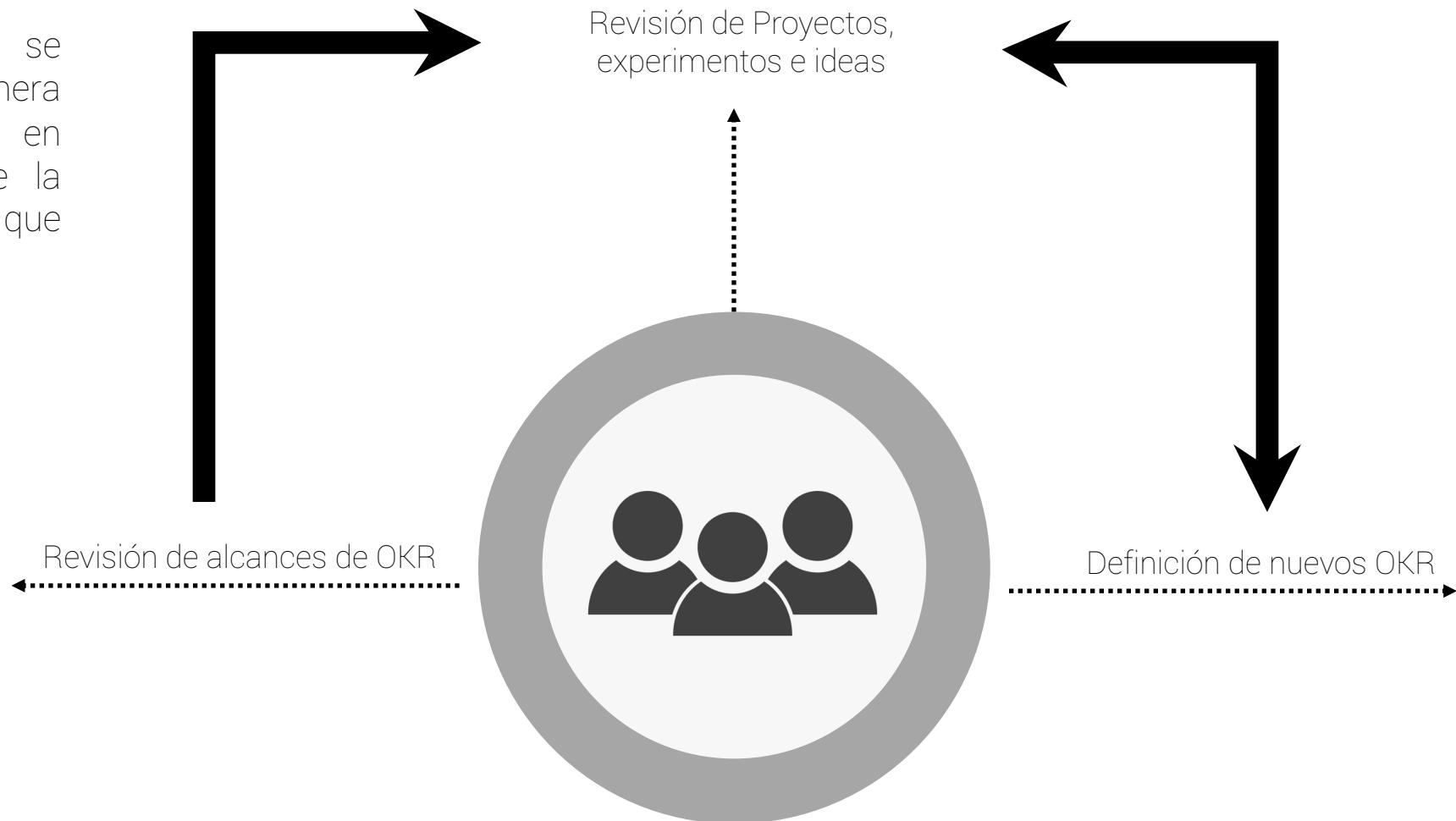
preliminares de los OKRs y el impacto de los resultados de tu equipo el la organización, dirección, gerencia, área, tribu o tren. Puedes finalizar con un balance general contable.

A partir de los resultados del equipo, los líderes tienen una reunión llamada *Executive Business Review (EBR)*, en donde podrán tomar la decisión de permitir al equipo seguir trabajando en las iniciativas que venía abordando, pasan a mantenimiento (No añaden funcionalidad) o simplemente se cancelan, para dar paso a inversiones distintas para el siguiente período. Sobre esta decisión, el equipo asume una directriz y tendrá que definir su operación en torno a la decisión tomada. Sobre esto, se reinicia el ciclo de OKRs y empezamos con el planeamiento.

Es vital que los procesos ligados al QBR sean lo más simples y sencillos posibles a fin de no añadir complejidad al sistema. Lean puede ser un excelente aliado para los OKRs y el QBR.

Cierre del período

Este ejercicio se repite de manera escalonada en cada nivel de la organización que utiliza OKRs.



Revisión de resultados del negocio
Periodicidad: dependiendo de la duración del ciclo



Cierre del período Agile

Cierre Agile

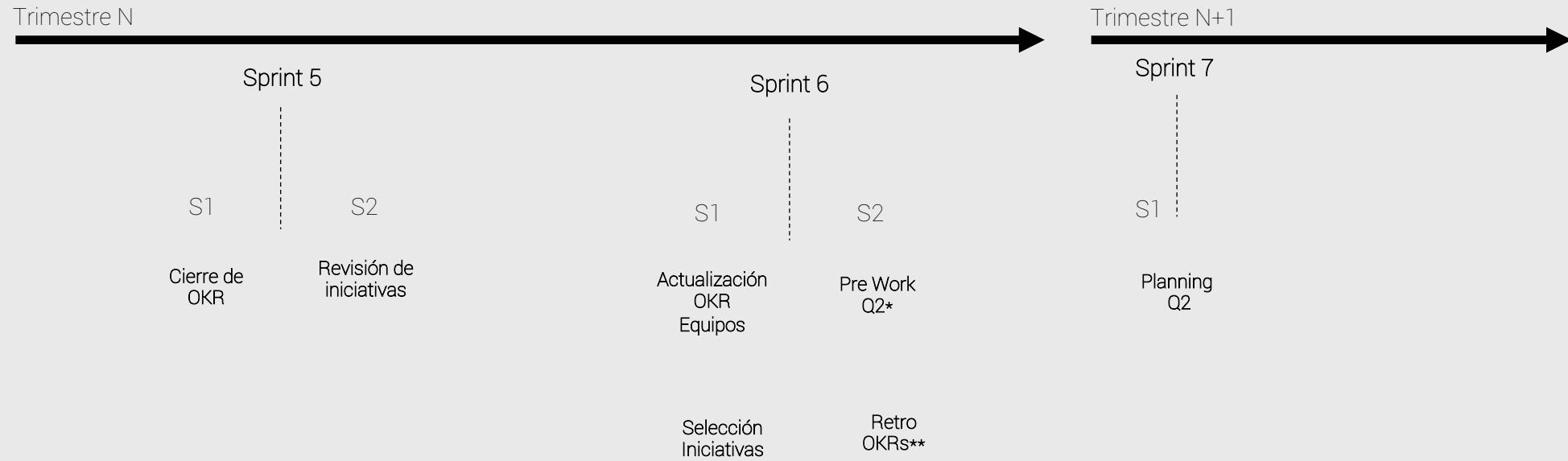


En la medida que los equipos que hagan agile tengan un modelo más robusto de trabajo y/o escalamiento, el proceso de cierre puede ser más complejo. En ese sentido, se hace apremiante tomar en consideración que las ceremonias deben ser definidas oportunamente entre los equipos y calendarizada con el mayor tiempo posible de anticipación. Los equipos deben considerar la inversión en estos espacios para definir su capacidad disponible para el trabajo.

Si los equipos no escalan, participarán de una sesión de cierre de período a fin de mostrar sus resultados del ciclo. Si escalan, la tendencia es a ir cerrando por etapas (equipo, cluster, programa, portafolio y organización). Este cierre escalonado debe ser lo más eficiente y se suele involucrar principalmente al Product owner o Service Owner.

Escalando, el equipo no solo debe tener consideración de capacidad dedicada al cierre como equipo, sino a la dedicación de ceremonias escaladas de cierre y la participación de sus miembros.

Cierre agile escalado (nivel equipo)



Pre Work Q2*: Necesario sobre todo en modelos escalados
Retro OKRs**: Sugerido al final del Sprint

Cierre de OKR: Proyección de resultados finales del Trimestre. PO hace una proyección en función al trabajo pendiente y los resultados actuales, cuál es su estimación final del resultado del equipo en el trimestre.

Revisión de Iniciativas: Proyección de resultados finales del Trimestre. Sesión de revisión de resultados y toma de decisiones en cuanto al futuro de las iniciativas o hipótesis ejecutadas.

Actualización OKRs: Los equipos proponen OKRs y backlog de alto nivel para el siguiente Trimestre

Selección de Iniciativas: En función a los resultados, la organización decide seguir financiando el trabajo del equipo para el siguiente trimestre o cambiar de foco del trabajo del equipo.

Pre-Work: Calendarización de backlog, Identificación de dependencias y riesgos.

Retro OKRs: Sesión de trabajo para poder analizar qué seguir haciendo, qué mejorar y el plan de mejora del equipo. En torno al resultado y el impacto de los Okrs.

Planning N+1: Desarrollo del Sprint Planning si no está escalado, PI Planning o Big Room Planning si estamos en escalado.

Canvas de Cierre OKR

Nombre equipo

¿Cuál es el nombre del equipo? ¿Cómo se le conoce?

Equipo

¿Quiénes pertenecen al equipo?

Resultados OKR

¿Cuáles fueron los resultados finales en torno a nuestros objetivos, resultados clave y KPIs? ¿Por qué nos fue así? ¿Qué factores influyeron? ¿Fueron externos o internos? ¿Qué propongo como mejora?

Descripción Trimestre

¿Qué fue lo importante que hice en el trimestre? ¿Qué quiero que sepan de nuestro trabajo?

Impacto Negocio

¿Cuál fue el impacto de mi trabajo en la empresa? ¿Fue positivo o negativo? ¿Con cuánto contribuí a los KR del nivel superior o los del negocio?

Flujo de caja

¿Cuál fue mi flujo de caja general? ¿Algo del presupuesto asignado no fue utilizado?

Canvas de Cierre OKR

Nombre equipo

1.- Nombre del equipo

Equipo

2.- Nombres de los miembros de los equipos y los roles que cumplen en el equipo.



Resultados OKR

4.- En este apartado se representan los OKRs que el equipo tuvo en el período y los resultados obtenidos. Puedes utilizar los colores del semáforo para resaltar los resultados finales. Coloca cerca de cada resultado clave, los factores que llevaron a obtener cada resultado clave. Al ser esta una estimación (Puesto que tendrás aún días para cerrar el ciclo), puedes presentar una columna del resultado real (a una fecha de corte) y una estimación proyectada de resultados hacia finales del período.

Descripción Trimestre

3.- La descripción del trimestre busca evidenciar el contexto al cuál el equipo enfrentó en el trimestre en curso, contar los detalles que afectó al trabajo y las lecciones aprendidas que se tuvieron a partir de la ejecución de los OKRs. Te sugiero puedes ordenarlo por impacto en los resultados finales.



Impacto Negocio

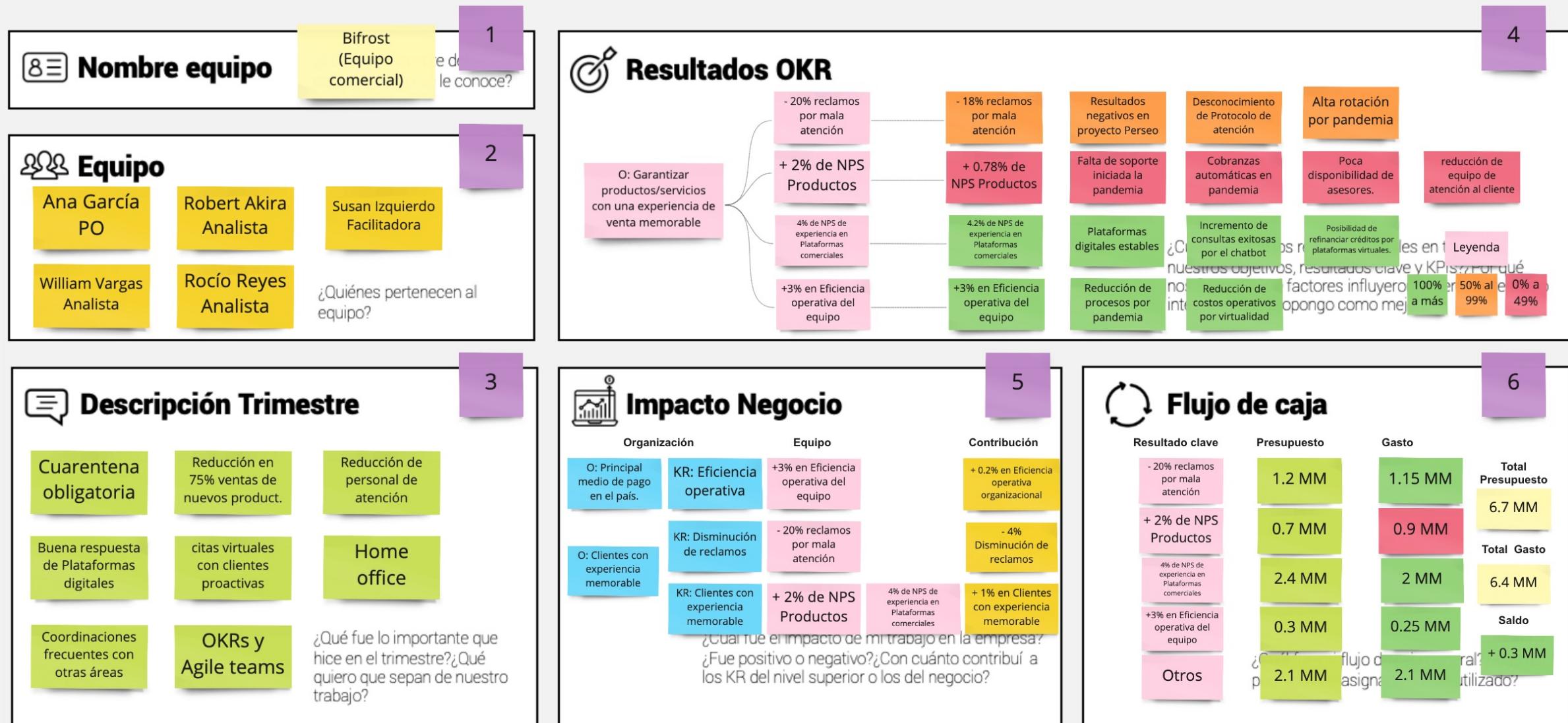
5.- Aquí ubicamos los OKRs del negocio o del nivel superior al que trabajamos y hacemos una estimación de la contribución de los OKRs del equipo a estos OKRs.



Flujo de caja

6.- El flujo de la utilización del presupuesto asignado al equipo para su trabajo. Es relevante que podamos hacer un resumen visual (podría ser buena idea estructurarlo en gastos por KR). Igual es importante agenciarte con un documento más detallado de tu balance general del trimestre.

Canvas de Cierre OKR



Siguiente ciclo

El siguiente ciclo inicia formalmente el siguiente día al cierre de calendario del ciclo en curso. Esto implica, como lo habíamos comentado con anterioridad que no hay un tiempo "disponible" para planificar el siguiente ciclo. Esto implica que tendremos que utilizar días del ciclo en curso para planificar los OKRs. Esto debe preverse en el análisis de capacidad que se haga para ver la disponibilidad de atención del equipo para el período.

Este espacio de transición/cierre del período en curso debe ser lo más corto posible, pues resta capacidad de trabajo y precisión en las estimaciones de cierre. Una vez tomada la decisión de continuar con el trabajo previsto para el siguiente ciclo, el equipo entra a una fase/periodo de pre-work o pre-trabajo, en donde genera las condiciones de planificación para iniciar el siguiente ciclo. Como lo comentamos anteriormente, buscamos generar los OKRs, el plan, revisar dependencias y planificar los riesgos asociados al trabajo. Teniendo esto, estaremos listos para el primer día del siguiente período.

Las organizaciones que hacen agile a escala, suelen tener ceremonias de cierre y de planificación conjunta. De igual forma, deben organizar su trabajo, revisar dependencias y riesgos. Mayormente, los calendarios en equipos que pertenecen a un entorno de escala están definidos por defecto para todos los equipos. Sin embargo, entendiendo que es un ciclo, se espera que cada equipo vaya dedicando progresivamente tiempo para establecer de la mejor manera su foco del siguiente período.

Es importante recordar que es trascendental que cada plan que se haga, esté correctamente alineado con las expectativa y la capacidad de la organización, sus metas estratégicas y los resultados esperados. Conforme más equipos gestionen con OKRs, se deben buscar métodos más sistémicos y coordinados de planificación organizacional. Una organización es una red de servicios y los OKRs evidencian cada vez más, la necesidad de trabajar en conjunto, bajo un propósito en común.



OKRs

Labs



OKRs

Lab

OKRs Lab es el labotario donde exploramos junto a nuestros clientes, **mejores formas de adoptar OKRs.**

El laboratorio tiene como objetivo **diseñar ecosistemas de adopción de OKRs dentro de las organizaciones.** A partir de este espacio hemos podido liderar procesos de adopción organizacional en sectores como Retail, Educación, Banca, Minería, Telecomunicaciones, Electricidad y Gobierno. Nos **especializamos** en acompañar **Directorios y Gerencias** en la adopción estratégica de OKRs.

Cristhian Arias lidera OKRs Lab, uno de los **referentes Latinoamericanos** en la adopción estratégica de OKRs.

Acerca del autor



OKRs
Lahr

Autor



CRISTHIAN ARIAS VENTURO
Agile Consultant

EXPERIENCIA APlicando OKRs EN EDUCACIÓN, RETAIL,
BANCA, MINERÍA, TELECOMUNICACIONES, ELECTRICIDAD,
PESQUERÍA, HIDROCARBUROS Y GOBIERNO

Autor

Cristhian Jose Luis Arias Venturo. Administrador de Empresas. Certificado como Facilitador en la Metodología Lego® Serious Play®. Lean Change Management Agent – LCM-A®. Certified Agile Leadership – I CAL-I®, Certified Scrum Product Owner- CSPO®, Advanced Certified Scrum Product Owner - A-CSPO®, Certified Scrum Master- CSM®, Design Thinking Professional Certificate - DTPC®, Innovation Manager Professional Certificate - IMPC®, Team Kanban Practitioner- TKP®, Lean Kanban System Design – KMP I®, Lean Kanban Professional – KPM II®, Management 3.0 – M3.0®, Professional Scrum & UX – PSU I®, Scaled Professional Scrum - SPS®, Professional Agile Leadership - Evidence-Based Management® - PAL-EBM®, Agile Team Facilitator- ATF®, PMO Value Ring Certified Practitioner - PMO-CP®, Scaled Agile Framework 5.0 Agilist – SAFe-SA®. Large Scaled Scrum -LeSS Basic®, Asociado en Gestión de Proyectos- CAPM®, Agile Certified Practitioner - PMI-ACP®, Entrenador autorizado por CertiProf.LLC para las certificaciones internacionales de Scrum Master, Product Owner, Scrum Developer, Design Thinking, Kanban y Six Sigma. Diplomados en Derecho Laboral en el CAL; Elaboración y Evaluación de Proyectos por la UNMSM y Dirección de Proyectos por la Universidad Nacional de Piura.

Lidera el OKRs Lab en Agile Quest. Ha podido acompañar organizaciones en sectores diversos como Educación, Construcción, Retail, Tecnología, Banca, Electricidad, Minería y Servicios varios, de países como Argentina, Perú, Ecuador, Colombia, Costa Rica y México; en procesos de transformación organizacional, a través de la redefinición de sus modelos de estructura, gobierno y operativos ágiles.

Considerado uno de los referentes Latinoamericanos en el trabajo con OKRs en donde ha podido implementarlos en empresas de 10 a 25 000 personas. Comparte constantemente lo aprendido en charlas, conferencias y talleres a lo largo de Latinoamérica y le apasiona hacerlo.



CRISTHIAN ARIAS VENTURO
Agile Consultant

EXPERIENCIA APlicando OKRs EN EDUCACIÓN, RETAIL,
BANCA, MINERÍA, TELECOMUNICACIONES, ELECTRICIDAD,
PESQUERÍA, HIDROCARBUROS Y GOBIERNO

OKRs

Labs



Sede México: + 52 55 5120 9905

Sede Perú: + 51 901 044 579

Mail: cristhian.arias@okrslab.com