



# Webinar: Liderando con OKR (Objectives and Key Results)



Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
*"Una manera de hacer Europa"*

OFICINA  
**Acelera**  
pyme



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**  
COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



**Objetivo:**  
**TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
DE TU EMPRESA**

**Duración**

2 años (hasta septiembre de 2023)

**Objetivo**

Ir de la mano de la pyme y autónomos para ayudarles en su transformación digital.

**Beneficiarios**

Pymes y autónomos. Multisectorial.

## Líneas de actuación

de la Oficina de transformación digital "Acelera Pyme"

**Gratuito y acceso libre**



JORNADAS DIVULGATIVAS EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL



SERVICIO DE ASESORAMIENTO Y SOPORTE DIGITAL



SESIONES DE EMPRENDIMIENTO DIGITAL



VISITAS A EMPRESAS Y HABILITADORES TECNOLÓGICOS



VÍDEO PÍLDORAS TECNOLÓGICAS



FORO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Puedes participar en todas las acciones a través de la web [WWW.OTDASTURIAS.ES](http://WWW.OTDASTURIAS.ES)

# Oficina de Transformación Digital “Acelera Pyme”



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**  
PRINCIPADO DE ASTURIAS



VICEPRESIDENCIA  
PRIMERA DEL GOBIERNO

MINISTERIO  
DE ASUNTOS ECONÓMICOS  
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE DIGITALIZACIÓN  
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

**Fondo Europeo de Desarrollo Regional**

*“Una manera de hacer Europa”*



Sede del COIIAS (Oviedo)



Página web

[www.otdasturias.es](http://www.otdasturias.es)



RRSS

LinkedIn/Twitter/Fb/Instagram @coiias



Correo electrónico

[otd@coiias.es](mailto:otd@coiias.es)

Suscribirse al boletín



## Sonsoles Martín

- Profesional con más de 20 años de experiencia en consultoría de RRHH, experiencia de cliente y desarrollo de negocio, en las consultoras PwC, KPMG y Unisys Matchmind.
- Formadora, ponente y moderadora en múltiples cursos, seminarios y programas de Liderazgo Humano y Gestión por OKR.
- Cocreadora del modelo de gestión “Liderando con OKR” y Co autora de la versión española del libro “The Human Brand: cómo medir y mejorar la Experiencia de Cliente.”



## Liderando con OKR

### ¿Qué son los OKR?

- Introducción: ¿por qué y para qué los OKR?
- El origen de los OKR

### El Método OKR

- Proceso de definición de los OKR
- Resultados clave: distinguirlos de tareas y establecer métricas

### Definición de las acciones asociadas a los resultados clave

- Puesta en marcha de los OKR
- Seguimiento y evaluación de los objetivos



Dudas, preguntas => chat



¡Gracias por Vuestra  
Atención!



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA  
PRIMERA DEL GOBIERNO  
MINISTERIO  
DE ASUNTOS ECONÓMICOS  
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE DIGITALIZACIÓN  
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

OFICINA  
**Acelera**  
pyme

Oficina de  
Transformación Digital  
**"Acelera Pyme"** del  
COIIAS

OFICINA  
**Acelera**  
pyme



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**  
PRINCIPADO DE ASTURIAS

**Objetivos para el crecimiento personal y colectivo:**

# Liderando con OKRs

**Consultora, formadora y coach**

**Apasionada de "People First"**

*CREAR ENTORNOS DE TRABAJO MÁS HUMANOS Y DE ÉXITO PARA TODOS.*

Más de 20 años de experiencia en la dirección de consultoría de experiencia de cliente y RRHH, en consultoras y compañías de primer nivel.

Coach ACTP. Agente de Igualdad. Multiplicador B.

Coautora de la versión española del libro The HUMAN Brand.

Cocreadora de la Certificación en "Liderando con OKR".

Ponente y moderadora en distintos cursos, seminarios y programas de Liderazgo Humano y Experiencia de Cliente.

# ¿Quién soy?





INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS

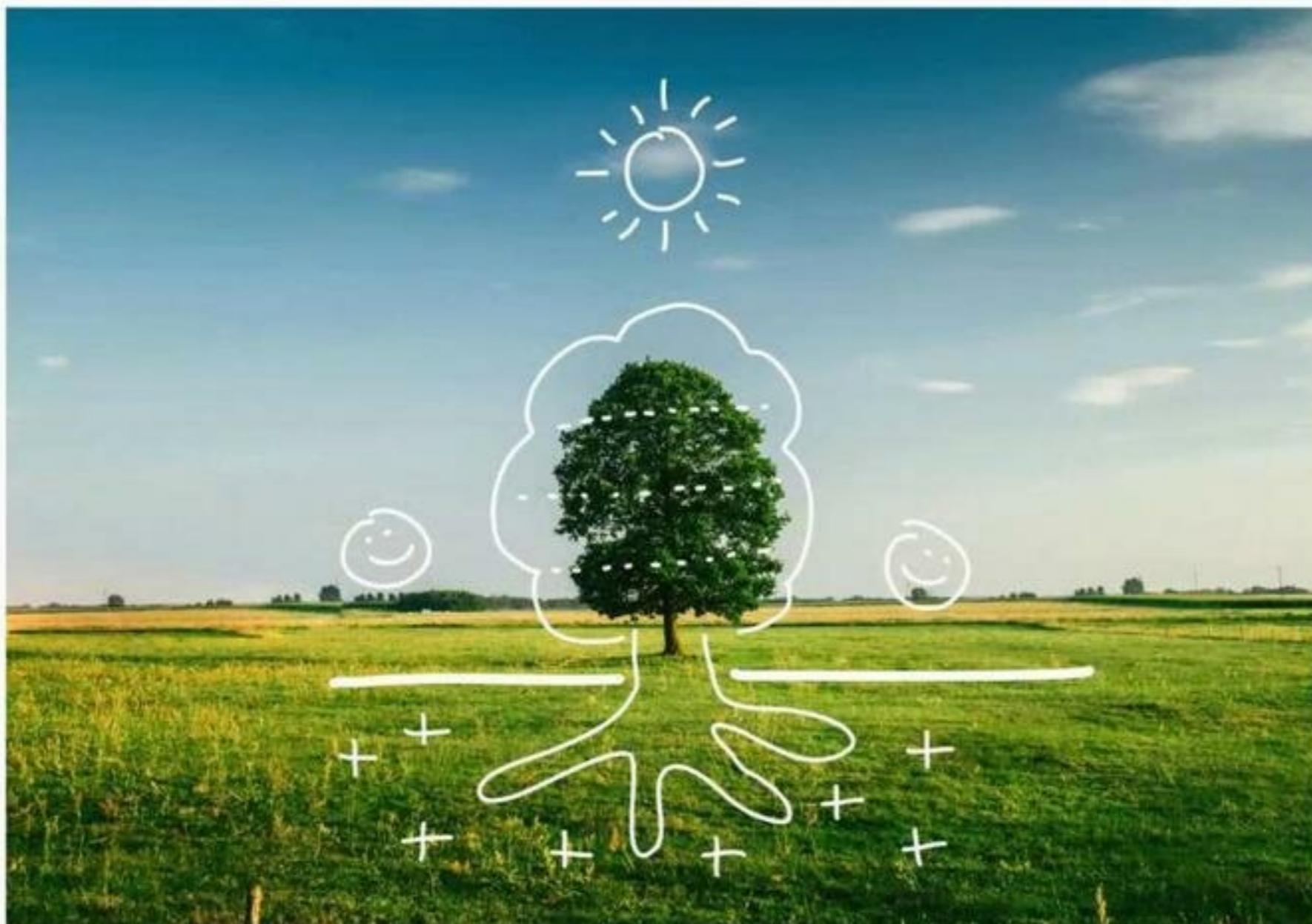


<https://formacion.colias.es>



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



<https://formacion.colias.es>



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



<https://formacion.coiiias.es>



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS

*“Se trata de una metodología de gestión que asegura que **toda la empresa se centra en los mismos temas importantes**”*

John Doerr



<https://formacion.colias.es>

# ¿Para qué los OKR?

- Nuevo paradigma: la persona en el centro
- Transformación real de las empresas
- Funciona. Casos de éxito
- Aplicable a todos los entornos y a todas las empresas
- Grandes retos para las empresas
- Economía de guerra: hacer más con menos
- Es fácil perder foco y difícil establecer prioridades





INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS

- FOCO
- Compromiso
- Coordinación + conexión
- Seguimiento y medición
- Exigirse lo imposible
- Mejora continua
- Transparencia

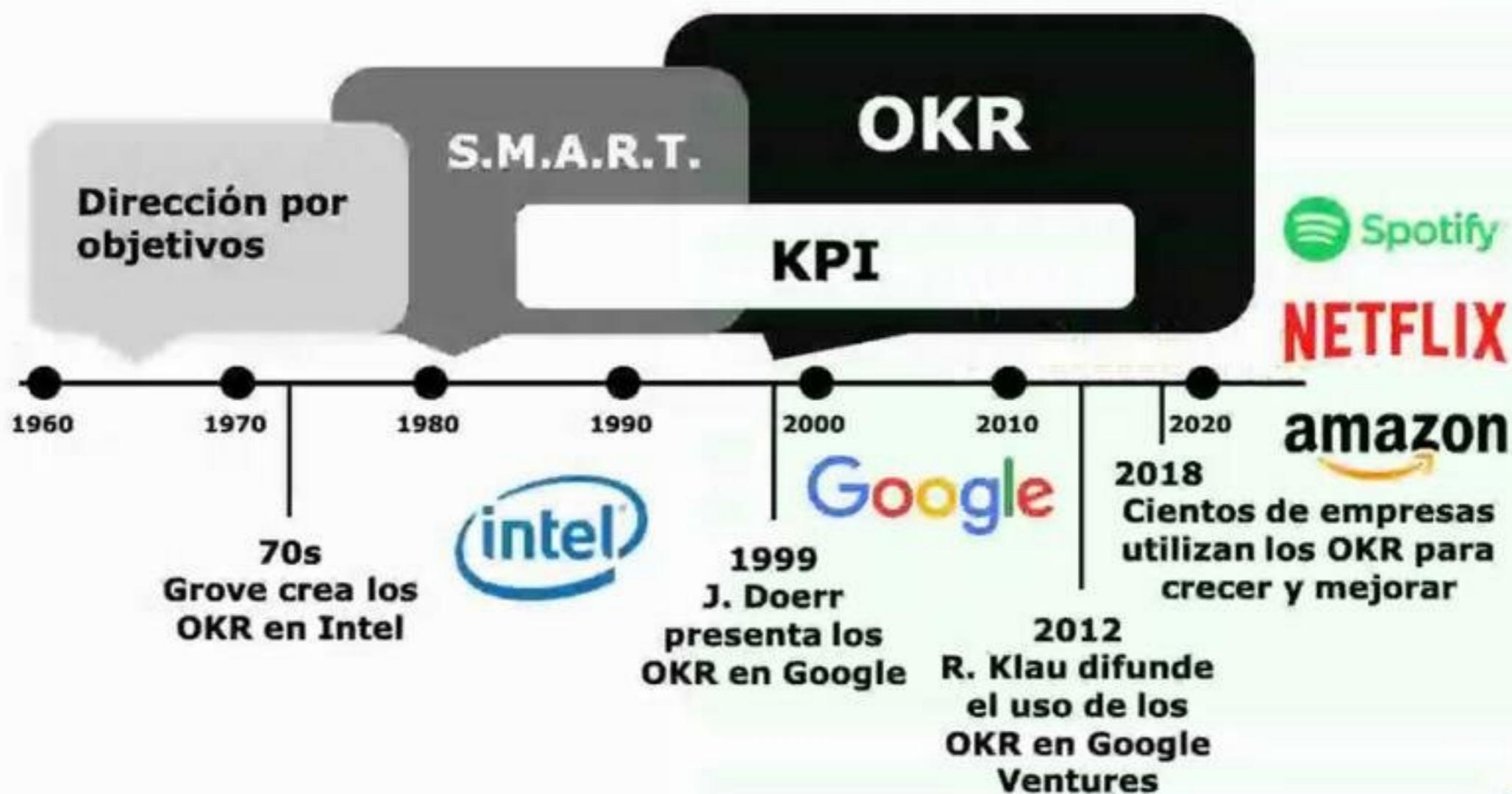
# Beneficios



<http://formacion.colias.es>



# Un poco de historia





# ¿Qué son los OKR?



Objetivos  
inspiracionales



Resultados claros y  
medibles



Target  
Públicos - Visibles  
al equipo



Foco en el  
progreso



Quarter Fail  
Fast



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Esto ya lo  
hacemos



<https://formacion.colias.es>

# DPO vs. OKR

## DPO

- Qué
- Anual
- Privado y compartimentado
- De arriba abajo
- Vinculado a las bonificaciones
- Contrario al riesgo
- Competencia
- Competitivo

## OKR

- Qué y Cómo
- Mensual o trimestral
- Público y transparente
- De abajo arriba u horizontal (+/- 50%)
- Desvinculado de las bonificaciones
- Agresivo y ambicioso
- Confianza y competencia
- Colaborativo

## ¿Qué son los OKR?

Un **OKR** está formado por un **objetivo** y uno o más **key results** (resultados clave).

El objetivo es lo que queremos lograr, y será conciso, cualitativo, a conseguir en un horizonte temporal concreto e inspirador.

Los resultados clave son cuantitativos y sirven para saber si estamos alcanzando o no el objetivo.

Una forma simple de escribir un OKR sería:

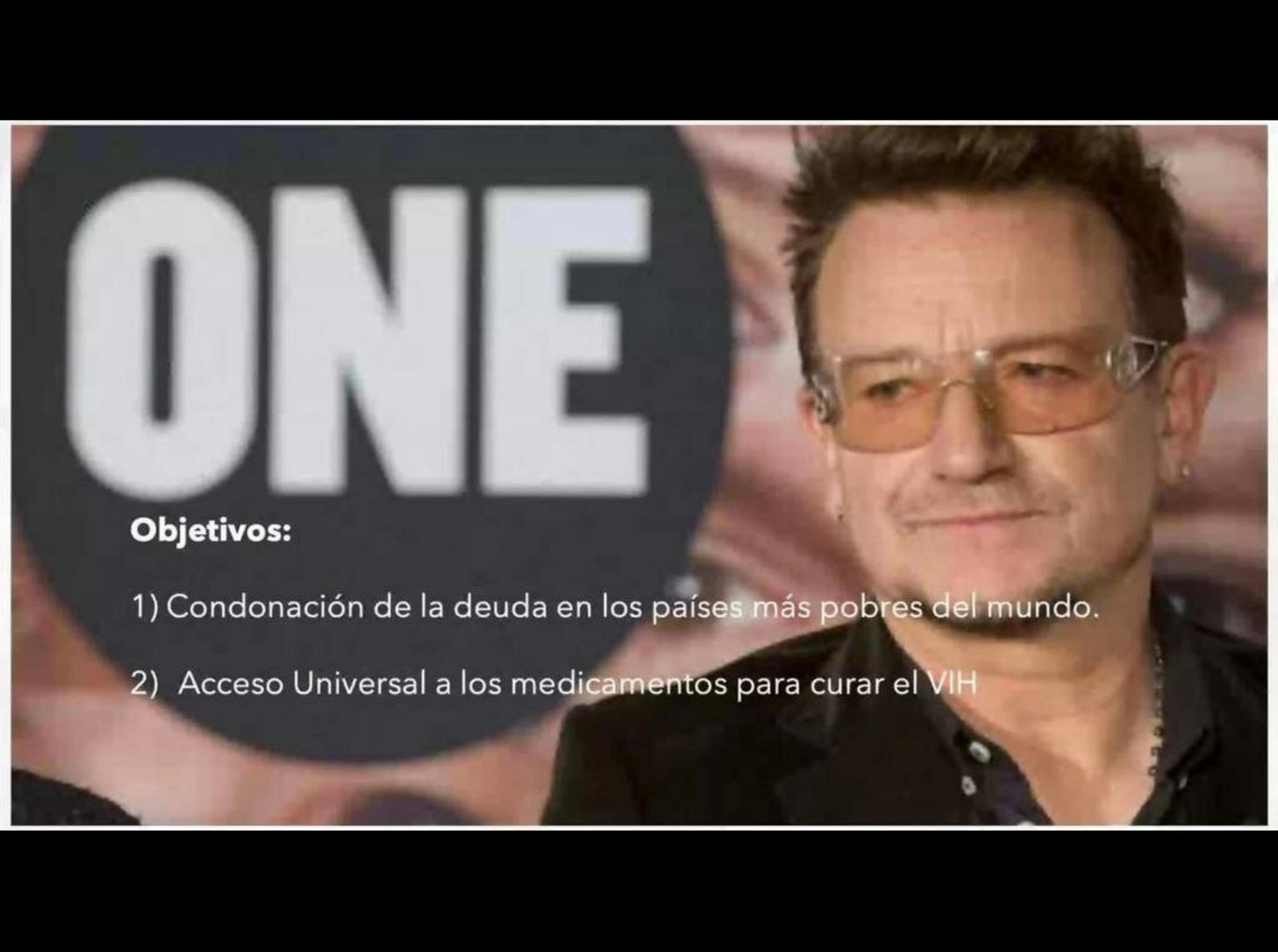
«Queremos conseguir **[Objetivo]** y sabremos que tendremos éxito si logramos

**[Resultado clave 1],**  
**[Resultado clave 2],**  
**[Resultado clave 3]»**



# Objetivos

- **Direccional:** Los objetivos nos indican hacia dónde queremos ir, contar con una dirección clara ayuda a focalizar los esfuerzos.
- **Alineación estratégica:** Debe estar alineado con el propósito, la visión y la estrategia de la compañía.
- **Accionable:** Debe caer dentro del círculo de influencia directo de su propietario o responsable.
- **Temporal:** Cada objetivo debe estar limitado en el tiempo dentro de un horizonte temporal concreto (mensual, trimestral, semestral...).
- **Sin números:** Un objetivo no puede tener cifras numéricas; dejemos los números para los resultados clave.
- **No demasiados:** Es mejor seleccionar unos pocos objetivos con un gran impacto que tener muchos objetivos con una gran dispersión o un pequeño impacto de cada uno de ellos.
- **Inspirador:** Es importante usar un lenguaje que inspire a las personas a lograrlo.
- **Comprensible:** Cuanto más simple es una información mucho más fácil es de recordar, por lo que deben ser redactados de la forma más comprensible para todos dentro de la empresa.



# ONE

**Objetivos:**

- 1) Condonación de la deuda en los países más pobres del mundo.
- 2) Acceso Universal a los medicamentos para curar el VIH



# Key results

- **Hacen que el objetivo sea alcanzable:**



# Key results

- **Hacen que el objetivo sea alcanzable:**

El objetivo fija dónde queremos llegar, los *key results* cómo conseguirlo. Lograr los resultados clave nos debe ayudar a acercarnos a la consecución del objetivo.

- **Ambiciosos:**

Un resultado clave que no hace que nos sintamos un tanto "incómodos" con ellos no será suficientemente ambicioso.

- **Retadores:**

Trabajar con OKR crea un entorno de trabajo en el que cada individuo, cada equipo y la propia empresa están retándose a sí mismos. Unos resultados clave ambiciosos fomentan la creatividad y retan a las personas a probar nuevas acciones para conseguir sus resultados.

- **Medibles:**

Al ser un número seremos capaces de monitorizar fácilmente su progreso, esto ayuda también a cuantificar de forma objetiva la probabilidad de consecución del objetivo.

Sundar Pichar  
2008



*“Construir una plataforma de próxima generación para el cliente para el futuro de las aplicaciones web.”*

*En otras palabras, desarrollar el mejor navegador.*

Google



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS

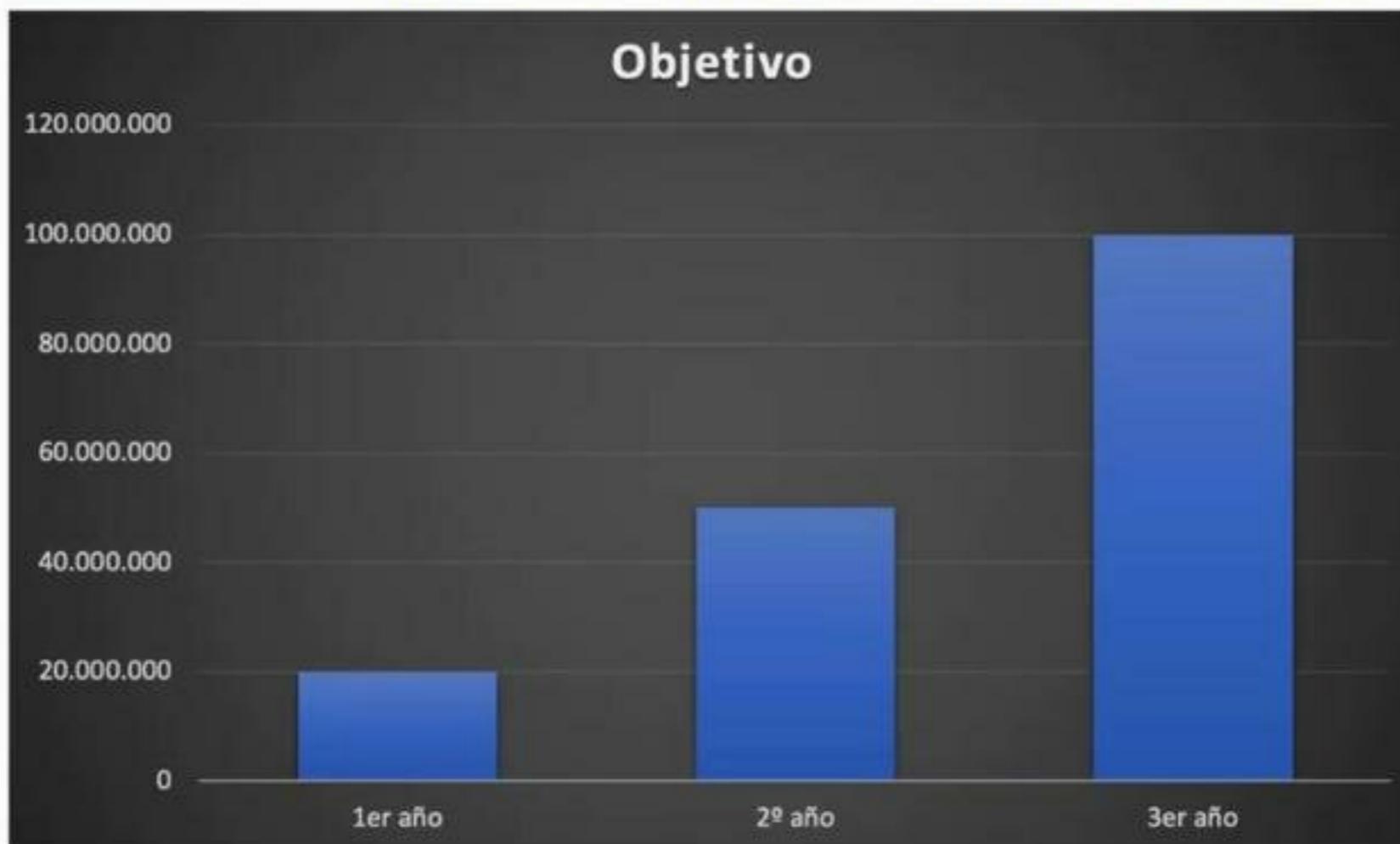
**KR: Cantidad de usuarios a tres años**



<https://formacion.coiias.es>

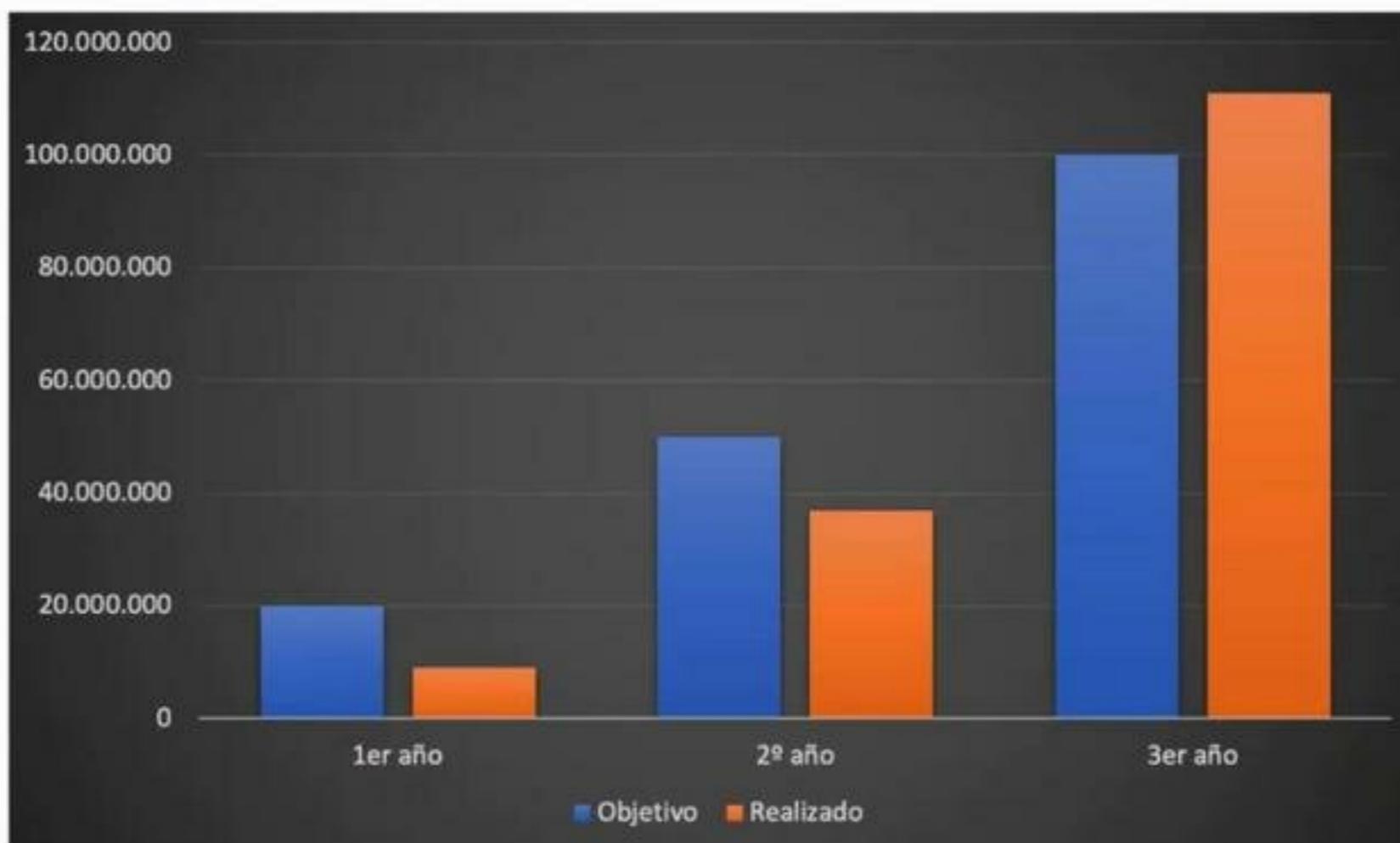


## KR: Cantidad de usuarios a tres años





## KR: Cantidad de usuarios





INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS

# ¿Qué aportan?



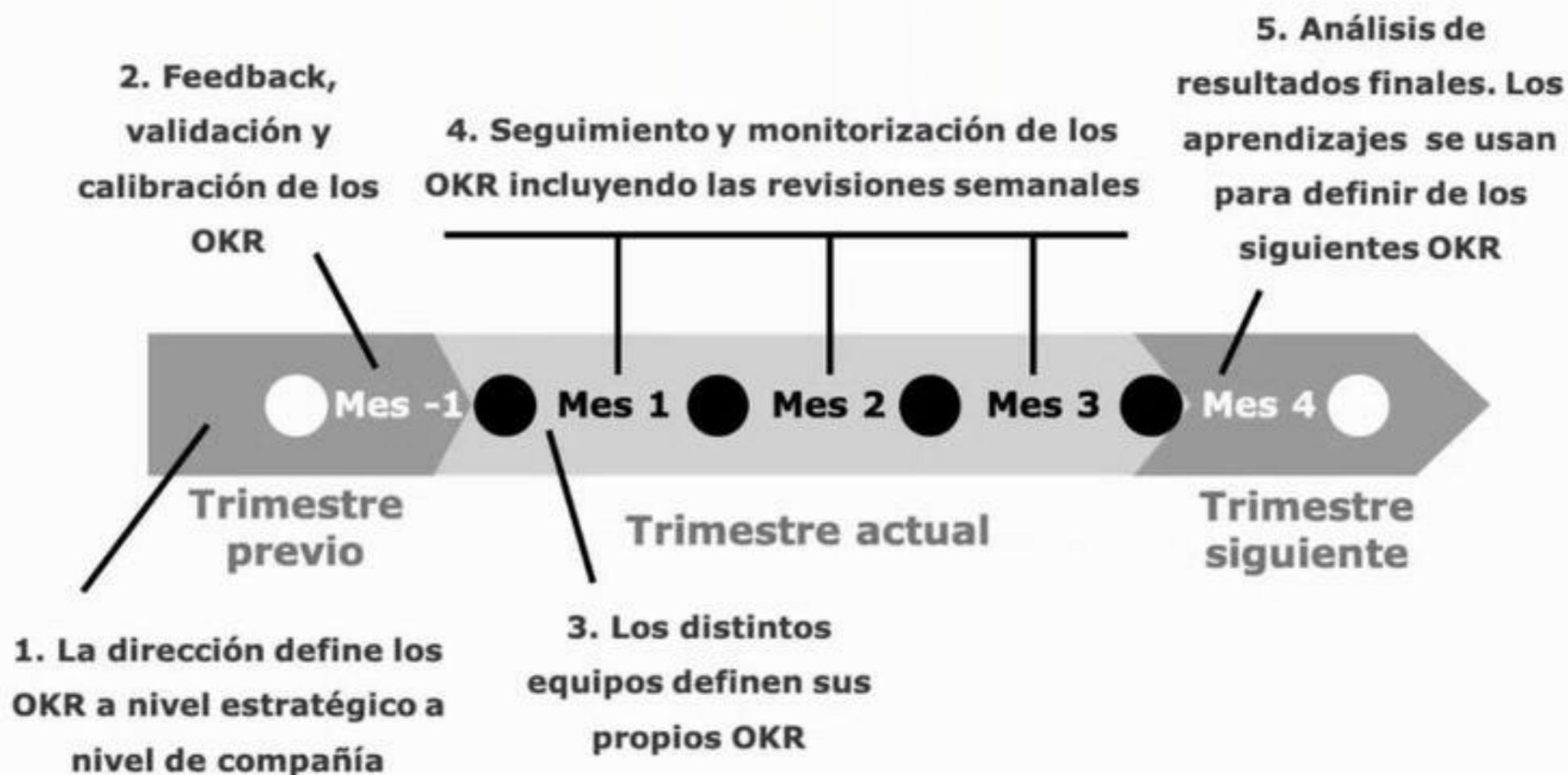
<https://formacion.colias.es>

# ¿Qué aportan?

- 1. Existencia de propósito:** Los empleados de hoy en día necesitan darle un sentido a su trabajo. Los OKR permiten asociar a todos los empleados de la empresa y agruparlos en torno a un mismo objetivo claramente definido.
- 2. Aumento de la productividad:** Todo el mundo va en la misma dirección, comparten el trabajo de manera inteligente y se ayudan unos a otros. Ya no se gasta energía en tareas inútiles o contraproducentes.
- 3. Alineamiento:** Cada misión que se nos confía adquiere, de repente, todo su sentido, ya que se integra en una misión de mayor envergadura, una misión colectiva. Además, para alcanzar un objetivo, a menudo es indispensable colaborar con otros servicios de la empresa.
- 4. Creación de una meta común:** Este método permite proporcionar un rumbo, una dirección a seguir ante cualquier circunstancia.



## El ciclo de los OKR





INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**  
COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Con esto  
bastaría...

*Pero, nos falta el*  
**CONTEXTO**



<https://formacion.colias.es>



## THE OKR MAP

Realizado por:  Realizado para:  Fecha: / /

<b>Propósito</b> ¿Cuál es nuestra razón de ser, más allá de ganar dinero? ¿Dónde queremos llegar? <b>Rumbo</b>	<b>Clientes</b> ¿Quiénes son nuestros clientes?	<b>Objetivo</b> ¿Cuál es la meta ambiciosa que queremos alcanzar?	<b>Bloqueos</b> ¿Qué obstáculos deberemos superar para poder alcanzar nuestro objetivo?	<b>Estrategia</b> ¿Qué políticas y planes deberemos desarrollar para lograr nuestros objetivos a 1-3 años?
	<b>Valor</b> ¿Cómo aportamos valor a nuestros clientes?	<b>Key Results</b> ¿Qué resultados específicos y medibles nos sirven para saber que hemos alcanzado nuestro objetivo?	<b>Aceleradores</b> ¿Qué factores nos pueden ayudar a conseguir nuestro objetivo?	<b>Camino</b>
<b>Acción</b>		<b>Acciones clave</b> ¿Qué acciones concretas llevaremos a cabo para lograr los Key Results que nos hemos marcado?		

THE OKR MAP created by LIDERANDO CON OKR  
 Adaptation of the Business Model Canvas by A. Osterwalder & Y. Pigneur (www.strategyzer.com)  
 All icons created by Gregor Cresnar from The Noun Project

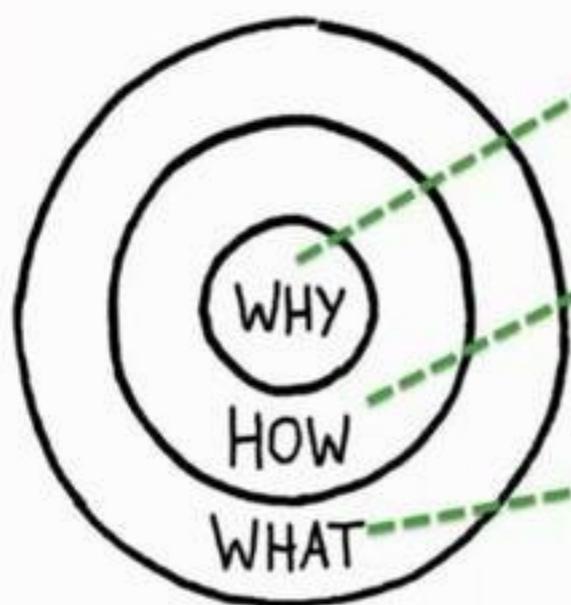
**LIDERANDO CON OKR**





INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



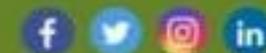
¿Por qué razón hacen lo que hacen? ¿Cuál es la visión?

¿Cómo lo hacen posible?

¿Qué productos/servicios hacen tangible el Por qué?

# El Propósito

*¿Para qué hacemos lo que hacemos además de para ganar dinero?*



<https://formacion.colias.es>

## Algunos ejemplos de propósito corporativo:



Organizar la información del mundo para que todos puedan acceder a ella y usarla.

### INDITEX

Siete marcas. Un mismo propósito.

Todas nuestras marcas comparten el mismo propósito: **situar al cliente en el centro de nuestras decisiones**. A través de una amplia gama de categorías y propuestas, nuestro objetivo es **acompañar de manera responsable al estilo de vida que demandan nuestros clientes**.



Continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible.



Ser reconocida como una empresa que satisface muy bien las necesidades de sus clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital.



Queremos hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas.



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



# Los clientes

*Nuestra razón de  
ser*



<https://formacion.coilaa.es>



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



# Valor

*¿Qué echarían de menos nuestros clientes si desapareciésemos?*



<https://formacion.colias.es>



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



# La Estrategia



<https://formacion.colias.es>



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



# Metas Objetivos y Resultados Clave

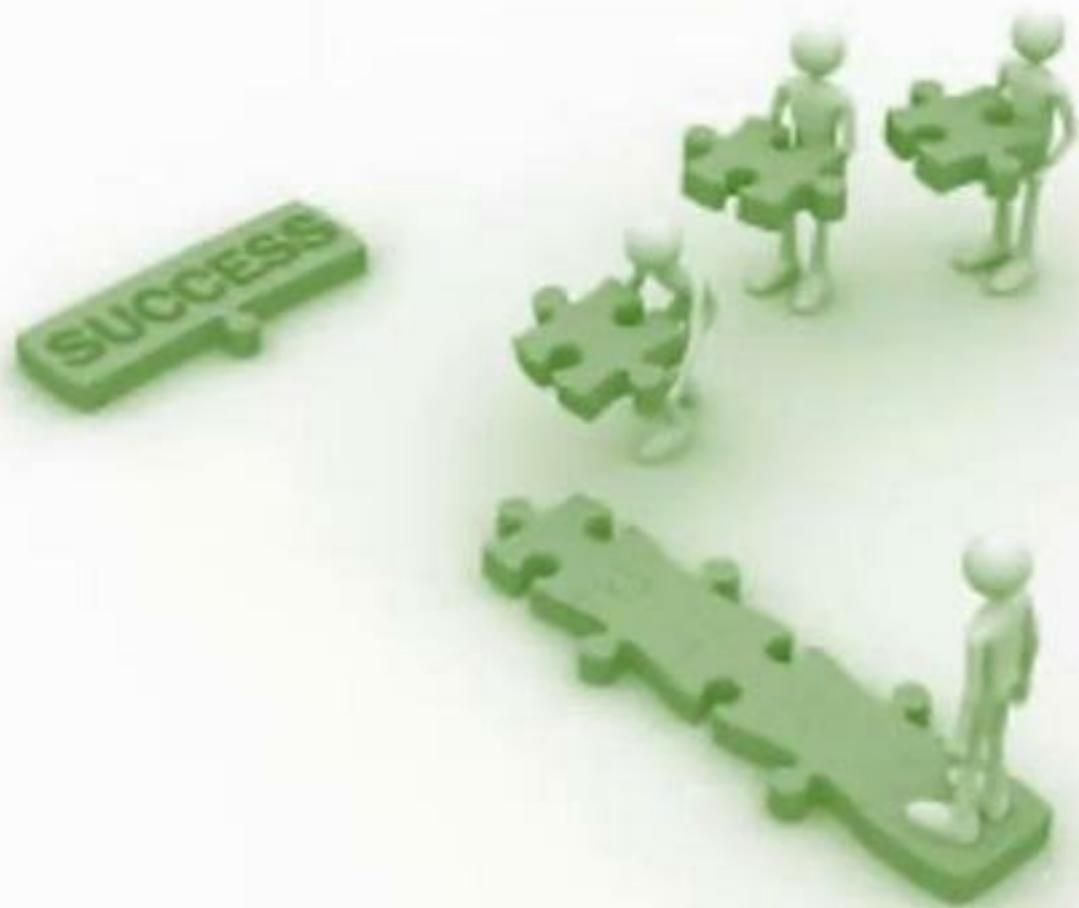


<https://formacion.coiiias.es>

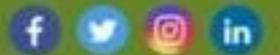


INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



# Acción Iniciativas



<https://formacion.coiias.es>

- Objetivos 2022:
- Empleados Satisfechos
- Empleados Corresponsables
- Empleados Competentes
- Diversidad

Objetivo para la Dirección de Desarrollo

## “Incrementar la densidad de talento en XX”

### Resultados Clave:

- Incremento de X% en la valoración de nuestros mandos.
- Formar al 100% de los High Potentials en al menos una nueva competencia para futuras necesidades.
- Reducir el número de empleados con bajo desempeño.

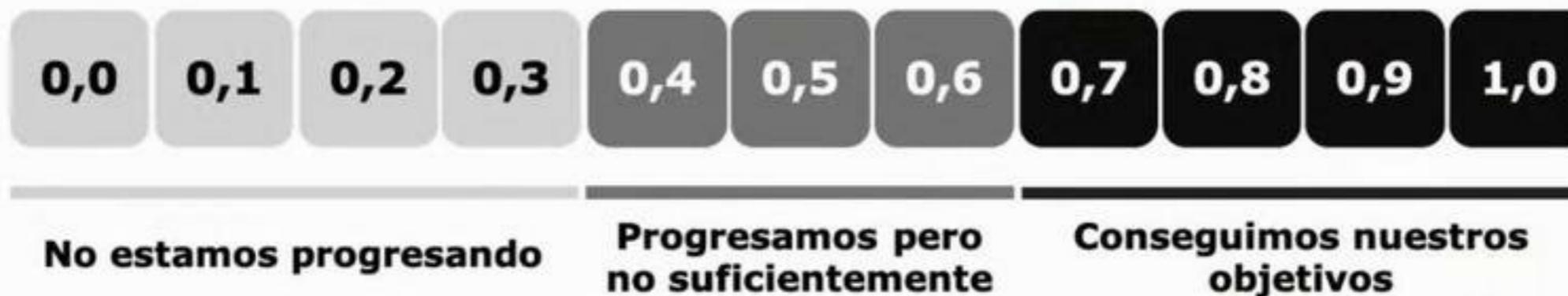
¿Impactan en Empleados Satisfechos?

¿Impactan en Empleados Corresponsables?



### Algunas Conclusiones:

- La diversidad se debe trabajar de forma transversal.
- El mismo ejercicio por los tres objetivos de Empleados nos dan 9 resultados clave y al menos 27 acciones.
- Además, con un plazo trimestral, al año podrían suponer hasta 36 resultados y 108 acciones. Lo cual, también es en exceso ambicioso.



## Progreso en los OKR



# OKR DASHBOARD

Realizado para:

Periodo:

Objetivo estratégico		Crecemos y somos rentables endulzando la vida a nuestros clientes													
Resultados clave		Progreso													
KPI	Meta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Confianza	Plan
Ventas	500K	45	85	125	160	210	259	305	355	395	420	445	500	7/10	Incorporar promociones
		47	88	122	159	212	260								
Margen Com.	350K	20	35	50	95	130	175	210	250	275	290	320	350	6/10	Dcto. 50% prod. sobrante
		21	33	53	87	120	170								
Valor. Google	4,5*	3,7	3,8	3,8	3,9	4,0	4,1	4,2	4,3	4,3	4,4	4,4	4,5	5/10	Ofrecer valoración QR
		3,6	3,6	3,7	3,8	3,8	3,9								
Venta Artesan.	175K	15	28	45	60	70	85	95	110	125	140	160	175	9/10	Lanzamiento programado mes
		15	30	48	62	75	90								
Socios	3.000	200	400	625	850	1200	1450	1700	1950	2200	2500	2750	3000	8/10	Acción bienvenida a socios
		175	380	600	890	1150	1470								

OKR DASHBOARD

created by LIDERANDO CON OKR

All icons created by Gregor Cresnar from The Noun Project



Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0



<https://formacion.coiiias.es>



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



## El rol del Líder: Crear contexto

”Liderar no va de ser el más **ruidoso** en la sala, sino ser el **punte**, o lo que falta en la discusión y tratar de **construir un consenso** a partir de ahí”.

*Jacinda Ardern*



<http://forrociencia.es>



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



## El rol del Líder: Crear contexto

"Liderar no va de ser el más **ruidoso** en la sala, sino ser el **punte**, o lo que falta en la discusión y tratar de **construir un consenso** a partir de ahí".

*Jacinda Ardern*



<http://formacion.coliaa.es>

DOS **DECISIONES**  
HISTÓRICAS



INGENIEROS  
**INDUSTRIALES**

COLEGIO OFICIAL PRINCIPADO DE ASTURIAS



¿Elige un Líder?



<https://formacion.colias.es>

**Simpatía & Olvido**

**Admiración & Lealtad**

**Calidez**

**Desprecio & Rechazo**

**Envidia & Desconfianza**

**Competencia**

**Simpatía & Olvido**

**Admiración & Lealtad**

**Calidez**

**Desprecio & Rechazo**

**Envidia & Desconfianza**

**Competencia**



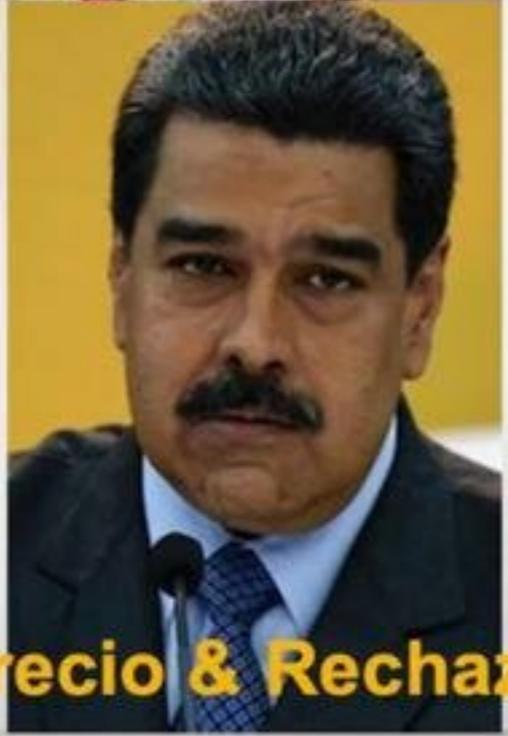
**Simpatía & Olvido**



**Admiración & Lealtad**



**Desprecio & Rechazo**



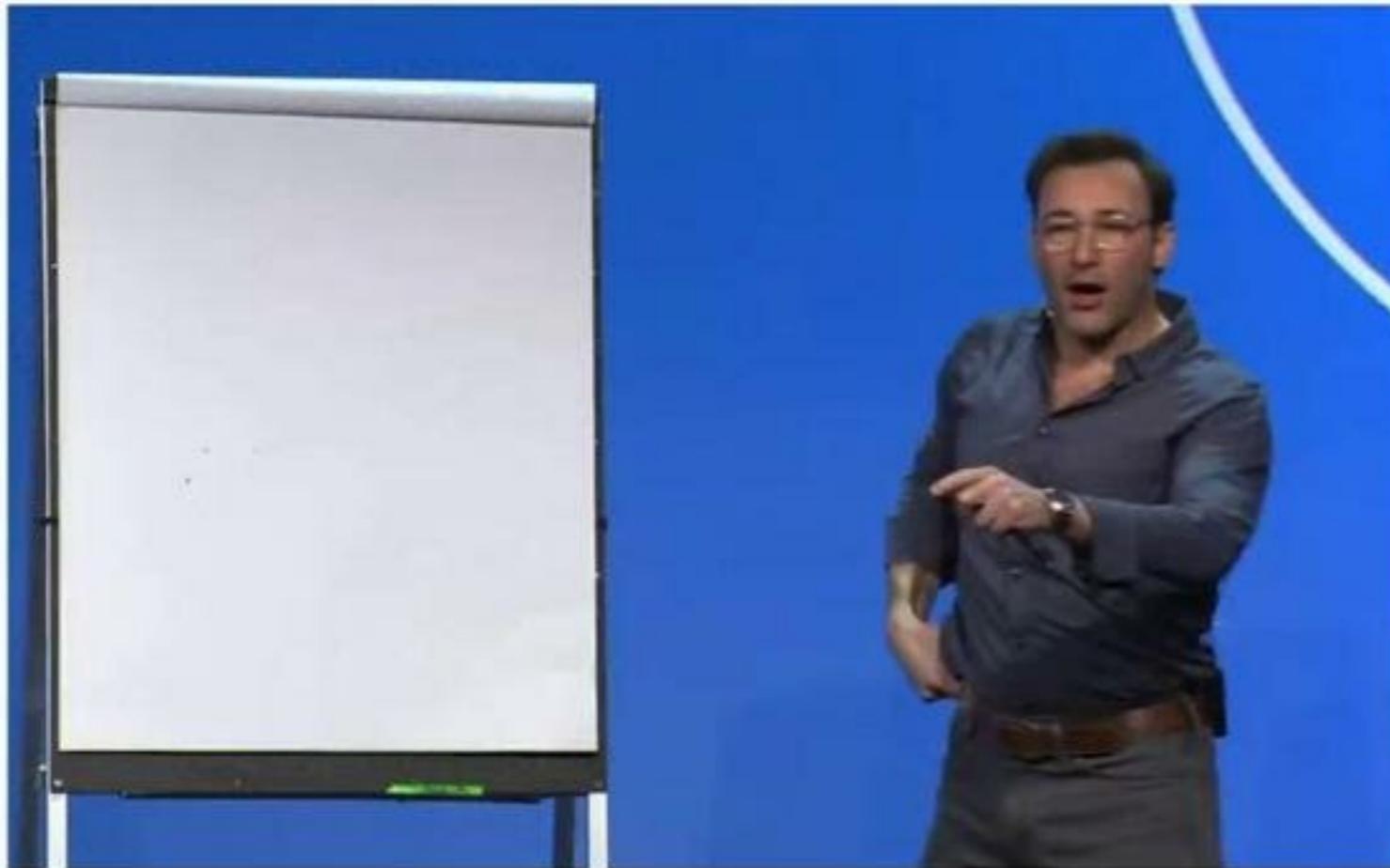
**Envidia & Desconfianza**



**Competencia**

Calidez

# Performance vs **Trust**



I've worked with the Navy Seals.





**Share this video to  
inspire someone.**

Follow **Simon Sinek**  
for more videos like this.

# El liderazgo de las buenas intenciones

·Clients don't come first.  
Employees come first.

If you take care  
of your **employees**,  
they will take care  
of your **clients**”

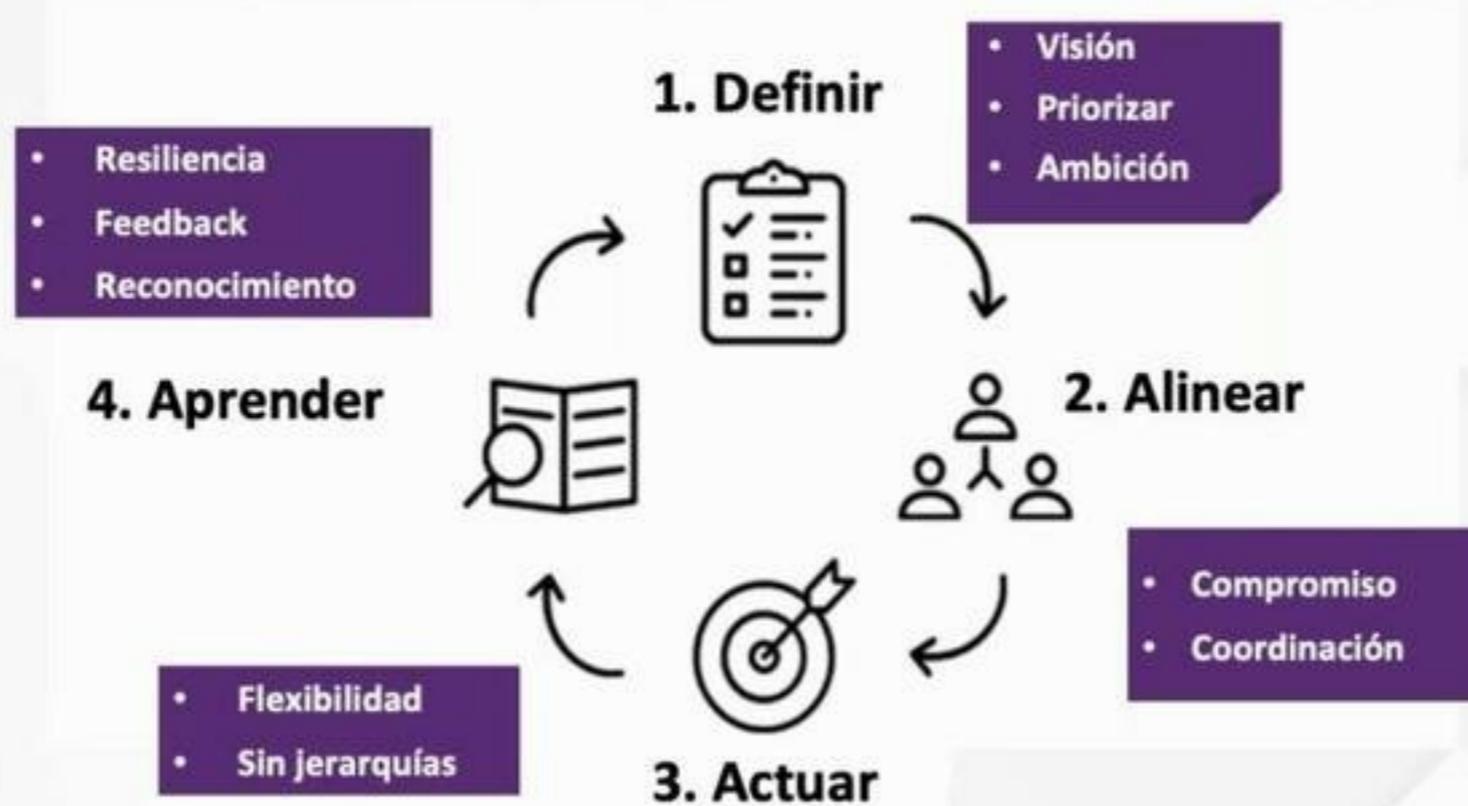


# Liderazgo Humano

- Tener claras las premisas de trabajo y el punto de partida
- Alineamiento con la Dirección y compromiso con los colaboradores
- Compartir las prioridades de forma clara:
  - Directrices Culturales y Planificación Estratégica
  - Objetivos: aspiracionales y operativos
  - Resultados Clave: SMART

Y, sobre todo, *honestidad, confianza y reconocimiento*

# Generar contexto



## CFR: Habilidades Clave

*Conversaciones, Feedback y Reconocimiento* generan el contexto propicio para que los colaboradores tengan muchas más opciones de éxito en el cumplimiento de sus objetivos:

- Generando **transparencia**.
- Mejorando la **comunicación**.
- Aumentando los niveles de **compromiso**.
- Estimulando la **colaboración**.

*Todo pasa en una conversación*

# Seguimiento

## Diario

No es una reunión de estado, es una reunión de planificación.

- ¿Qué hiciste ayer?
  - ¿Qué vas a hacer hoy?
  - ¿Qué obstáculos hay?
  - ¿Qué necesitas?
- 
- Objetivo: alinear al equipo con lo que sucede en el negocio.

# ¡NO!

- Divagar
- Sentarse
- Repetir tareas
- Llegar tarde

# Seguimiento

## Semanal / Mensual

### Progreso en los OKR

¿Qué ha cambiado en los resultados clave desde la pasada reunión?

### Nivel de confianza

¿Cómo de confiados estamos de lograr cada resultado clave?

### Impedimentos

¿Qué está frenando al equipo?

### Iniciativas

¿Qué vamos a hacer para mejorar los resultados?

Reunión de Resultados: mejorar resultados, no excusas y explicaciones.

Fijar las 3 o 4 acciones que tiene que hacer el equipo esta semana.

Anticipar proyectos para las próximas.

No más de una hora

## Celebración de los viernes

- Reconocer las aportaciones del equipo y felicitar a los «ganadores»
- Compartir algo
- Acompañarlo de “snacks”

# Algunas herramientas



## SCALE

The fastest way to leverage OKRs

**\$6**

user/month

- ✓ Everything you need to adopt and manage OKRs
- ✓ OKR Alignment view
- ✓ OKR Linking and cascading
- ✓ Tasks management
- ✓ Marketplace, reminders, statistics
- ✓ Jira, Slack, and Microsoft Teams integrations
- ✓ Insightboards, Dynamic Key Results, and Access to 3rd Party Data & Tool Connectors
- ✓ Performance, Process and Delta reports



## Business

Para equipos y empresas que necesitan gestionar el trabajo de distintas iniciativas.

**€ 24,99**

Por usuario, por mes si se factura anualmente

€ 30,49 si se factura mensualmente

- |  |  |
|--|--|
| ✓ Tareas y proyectos ilimitados                              | ✓ Consola del administrador  |
| ✓ Almacenamiento limitado para archivos (100 MB por archivo) | ✓ Proyectos y equipos privados   |
| ✓ Colabora con hasta 15 compañeros de equipo                 | ✓ OKRs   |
| ✓ Proyectos con vista de Lista, tablero y calendario         | ✓ Gestión de recursos  |
| ✓ Cronograma   | ✓ Reglas personalizadas  |
| ✓ Búsqueda e informes avanzados                              | ✓ Aprobaciones   |
| ✓ Reglas   | ✓ Integraciones avanzadas con Salesforce, Adobe Creative Cloud, Tableau y Power BI |
| ✓ Logros   | ✓ Aplicaciones móviles para iOS y Android  |



4-10

**\$108** MONTHLY billed monthly

10 user package, at \$10.80 per user

- ✓ OKRs and Weekly Planning
- ✓ Conversations, Feedback, and Recognition (CFR)
- ✓ Clear dashboards and progress breakdowns by user
- ✓ True OKR alignment (top down or bottom up)
- ✓ Dashboards and Custom Reports
- ✓ Coaching to fully implement Weekdone and OKRs:
  - A dedicated OKR Coach (a person)
  - Live Chat support
  - Set-up and Onboarding
  - Team Trainings
- ✓ Weekdone works with your existing tools. Built-in, custom integrations for: Slack, Jira, Asana, Basecamp, Google Tasks (over 1,500+ integrations through Zapier and custom API access and SSO).



## Team Edition

**\$8**

per user per month (billed annually)  
\$10 per user per month (billed quarterly)

5-250 users, empower your team to set aspirational goals/OKRs, transparently track progress and succeed, together.

- ✓ Basic goal setting and alignment
  - Align OKRs to everyone on the team
  - Transparently track and communicate progress in real time
- ✓ CFRs
  - Conversation templates
  - Continuous conversations ensure your workforce constantly develops and improves performance
- ✓ Support every step of the way
  - In-product coaching guides
  - online knowledge base and community support
  - Live and on-demand webinars to help you design and launch your program
- ✓ Integrations with Gmail, GSuite, Outlook, Slack, Jira, Asana, Salesforce...
- ✓ iOS & Android App



<https://formacion.colias.es>