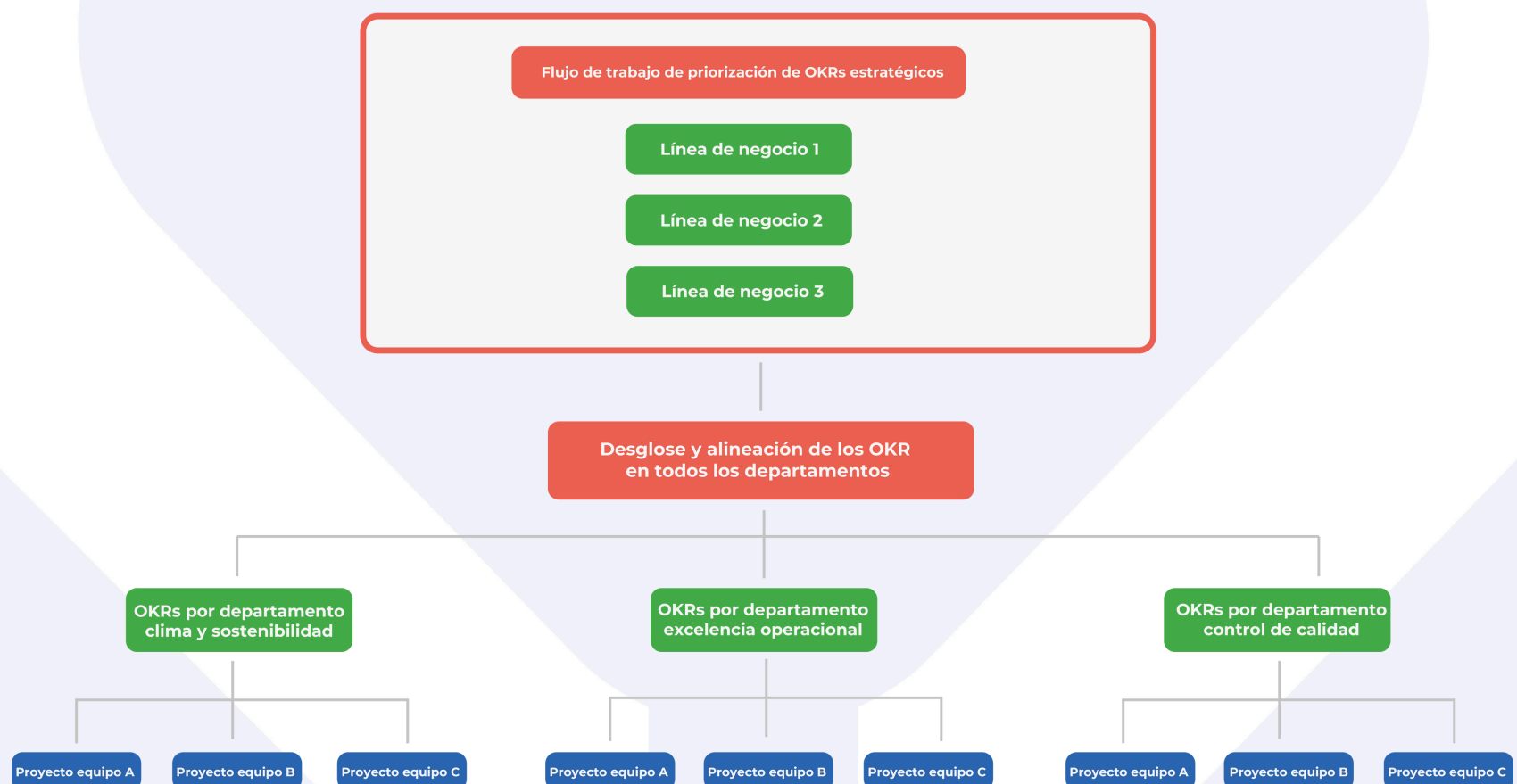


OKR desde las trincheras:

¿Cómo las empresas ahorran tiempo y dinero con la ejecución de una estrategia integrada?

Objetivos globales y gestión de resultados clave



¿Por qué las grandes organizaciones necesitan OKRs?

La mayoría de las estrategias fracasan, no porque sean erróneas, sino porque están mal ejecutadas. De hecho, los estudios demuestran que el 67 % de las estrategias bien formuladas fracasan debido a una mala ejecución. Aunque las organizaciones invierten mucho tiempo y recursos en elaborar planes ambiciosos, a menudo carecen de mecanismos para alinear a los equipos y traducir esas estrategias en resultados cuantificables.

Un reciente estudio de **Harvard Business Review** subraya este reto: la alineación estratégica en las organizaciones es mucho menos eficaz de lo que los líderes creen. Aunque muchos directivos dan por sentado que su plantilla está unificada en torno a los objetivos de la empresa, la realidad es muy distinta.

Investigaciones recientes revelan que el 93 % de los empleados no comprenden la estrategia de su empresa, lo que crea una notable desconexión entre la visión y la ejecución.

Esta falta de alineación no sólo perjudica la colaboración, sino que también resulta extraordinariamente costosa. Según otro estudio, la mala comunicación dentro de las organizaciones genera malentendidos, esfuerzos desperdiciados y oportunidades perdidas, **lo que cuesta a las empresas unos 1,2 billones de dólares al año.**

El camino a seguir: ejecución de una estrategia que funcione

Para adaptarse a un entorno cambiante, las grandes organizaciones deben volverse más ágiles y mejorar su conexión interna, asegurando que la estrategia y la ejecución estén alineadas. Aquí es donde los objetivos y resultados clave desempeñan un papel fundamental.

¿Qué son los OKRs?

Los OKRs (objetivos y resultados clave) son un marco simple pero transformador que impulsa la alineación, el enfoque y los resultados medibles dentro de las organizaciones.

La estructura consta de dos componentes:

- **Objetivos:** ¿Qué queremos lograr? Los objetivos son ambiciosos, factibles y diseñados para inspirar a los equipos.
- **Resultados clave:** ¿Cómo medimos nuestro éxito? Los resultados clave son hitos específicos y medible que rastrean el progreso hacia el objetivo.

Ejemplo

Objetivo: impulsar un crecimiento empresarial excepcional y una expansión del mercado para finales del cuarto trimestre

Resultados clave:

1. Cerrar \$1 millón en nuevas ventas para el final del cuarto trimestre.
2. Aumentar el tamaño promedio de las transacciones en un 20 % en comparación con el tercer trimestre.
3. Ampliar la base de clientes adquiriendo 50 nuevos clientes.

Establecer OKRs efectivos

Las organizaciones pueden comenzar a utilizar el marco OKR creando OKRs estratégicos, tácticos y operativos. Este enfoque jerárquico alinea los objetivos generales de la empresa con los objetivos a nivel de equipo, creando una conexión clara entre la estrategia y la ejecución diaria.

En las siguientes secciones, exploraremos cómo las grandes empresas implementan OKRs a gran escala, demostrando cómo esta metodología impulsa el ahorro de costes y la eficiencia operativa en escenarios del mundo real.

Implementación de OKRs a gran escala: ejemplos exitosos de los sectores energético y financiero

¿Cómo la mayor empresa escandinava de gas y petróleo recupera cientos de horas de trabajo mediante una alineación estratégica?

El primer caso de uso de la implementación de OKRs a gran escala proviene de una empresa de energía de Fortune 500. Al igual que la mayoría de las empresas tradicionales, sufrían de **una visibilidad casi inexistente** en toda su red de equipos, lo que **dificultaba la comprensión de responsabilidades y obstaculizaba la comunicación efectiva**.

Desafíos en la ejecución de la estrategia

- Lucha por comprender cómo los diferentes departamentos alinean su trabajo con los OKRs estratégicos y cómo el progreso del proyecto contribuye a los objetivos organizacionales.
- **Solo un 1 % de visibilidad de su trabajo.** No priorizar adecuadamente la demanda entrante, ni planificar su ejecución a tiempo.
- Dificultades para comunicar prioridades estratégicas cambiantes en toda la empresa que provocan una reacción tardía de su red de equipos.
- **Cientos de horas perdidas** como resultado de equipos que trabajaban en prioridades que se habían vuelto obsoletas.
- Necesidad de **reducir costes y caos laboral** unificando todas las herramientas heredadas en un único entorno de ejecución estratégica.

Optimización de la ejecución de estrategias a gran escala

Para aliviar esos desafíos, la corporación energética comenzó a buscar una solución para visualizar toda la ejecución de la estrategia, desde los OKR estratégicos hasta los elementos de trabajo del equipo.

Solución de ejecución de estrategia

➤ **Crear un tablero de gestión digital centralizado**

El primer paso fue visualizar los OKRs estratégicos en un único sistema centralizado.

➤ **Establecer un flujo de trabajo para la priorización**

Para priorizar los OKRs estratégicos, la gerencia creó un flujo de trabajo dedicado para el análisis y aprobación de cada OKR.

➤ **Desarrollar un flujo de trabajo de desglose**

Una vez priorizado, un OKR estratégico entra en un flujo de trabajo de "desglose" donde la dirección lo asigna a diferentes departamentos.

➤ **Diseñar una estructura de alineación única**

El tablero de gestión de la empresa es único y contiene sub-tableros para cada departamento, lo que permite visibilidad de las prioridades estratégicas.

➤ **Asignar OKRs a todos los departamentos**

La alta dirección asigna OKRs a diferentes departamentos a través del tablero de gestión central, lo que garantiza la alineación en toda la organización.

➤ **Habilitar la ejecución a nivel de departamental**

Cada departamento tiene su propio tablero de gestión para conectar a los equipos responsables de ejecutar los OKRs y alinearlos con sus objetivos.

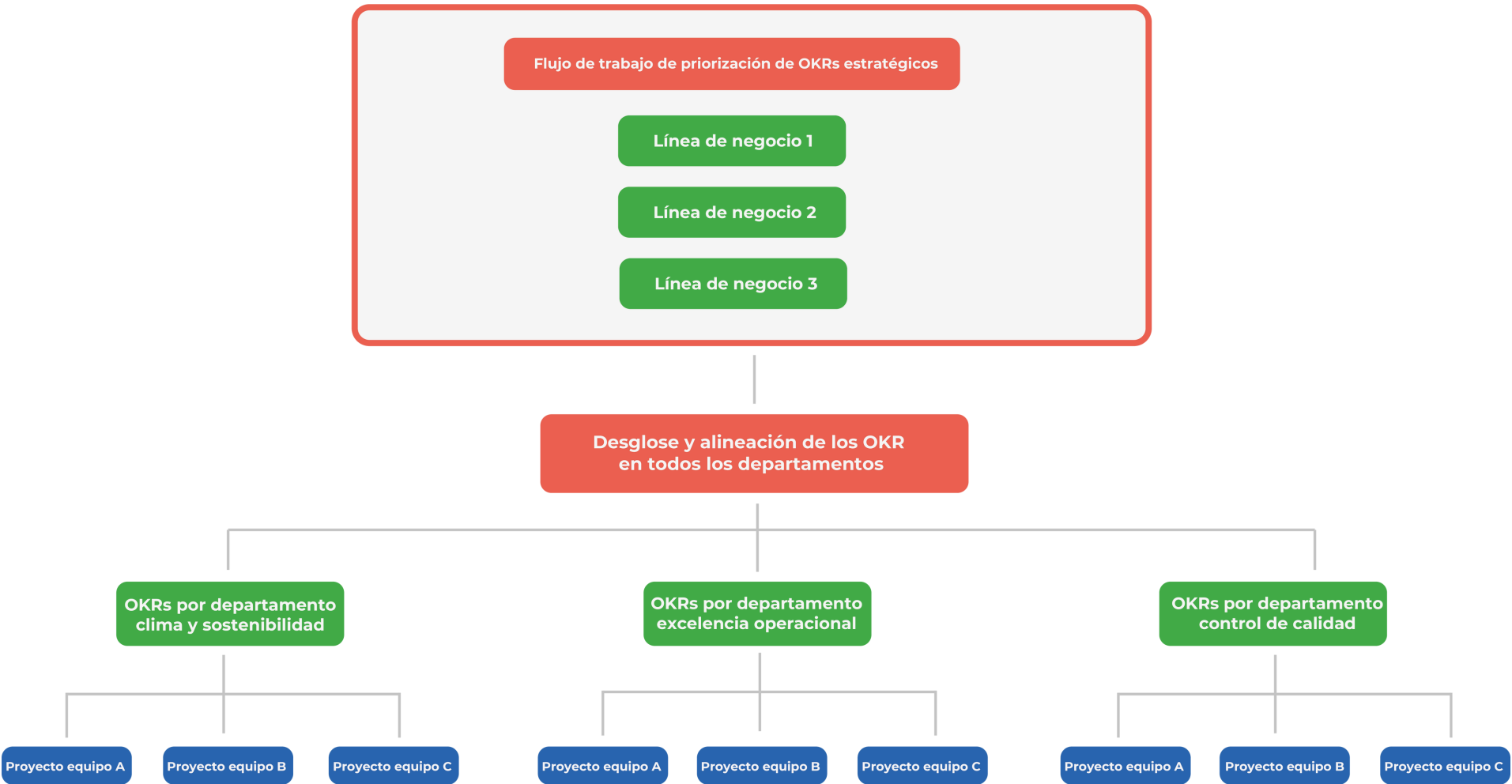
➤ **Planificar y desglosar las actividades laborales**

Los jefes de departamento planifican sus OKRs y los desglosan en proyectos para cada equipo.

➤ **Ver actualizaciones en tiempo real**

Con una solución de software sólida, todo lo que se encuentra dentro de la jerarquía está vinculado, lo que proporciona visibilidad instantánea de los OKRs estratégicos y su progreso a nivel de equipo.

Objetivos globales y gestión de resultados clave



Resultados clave

80 % más de visibilidad
en toda la estrategia organizacional y las actividades laborales.

Más de 100 horas ahorradas
Debido a la comunicación instantánea de OKRs estratégicos entre departamentos y equipos.

Mejor planificación de la capacidad
ya que la dirección de la organización tiene una visión general de la carga de trabajo en todos los departamentos y equipos.

¿Cómo uno de los bancos más grandes de Sudamérica redujo sus costes operativos en casi un 50 %?

La siguiente historia proviene del sector financiero: una empresa de Fortune Global 500 del sector bancario altamente regulado.

Este testimonio demuestra que, con la implementación correcta y las herramientas adecuadas, incluso las empresas de sectores "sensibles" pueden emprender procesos de transformación para optimizar su eficiencia operativa y digitalizarse, logrando así un ahorro significativo.

Desafíos en la ejecución de la estrategia

Nos reunimos con los responsables de las oficinas de Transformación Digital y Gestión del Cambio del banco para analizar sus desafíos estratégicos.

Estos son los principales obstáculos que hemos identificado:

- **Falta de una cultura orientada a resultados.** Debido a la compleja estructura organizacional, los equipos no estaban alineados con la estrategia y la gestión.
No se lograba visualizar de qué manera los esfuerzos operacionales contribuían a los objetivos estratégicos.
- Había visibilidad de la estrategia, pero **poca comprensión de su ejecución.** El banco ejemplificaba ese 67 % de estrategias que fracasan debido a una implementación deficiente. Aunque los ejecutivos tenían claro lo que querían lograr, no lograban transmitir esa información de manera efectiva al nivel operativo.
- La necesidad de reducir los gastos debido a los desafíos económicos globales, como el COVID-19 y otros factores.** El banco, al operar con múltiples sistemas heredados, impulsó una iniciativa de reducción de costos para unificar la ejecución de su estrategia en una única plataforma.

Implementación de OKRs a nivel: Estratégico-Táctico Operacionales:

Aunque estos desafíos eran urgentes, la alta dirección del banco también estaba decidida a enfrentarlos. En la institución financiera, los KPIs ya se utilizaban en todos los niveles de gestión, pero la comunicación entre el nivel estratégico y operativo se realizaba principalmente a través de reuniones y el boca a boca.

Por ello, el banco decidió agilizar su ejecución estratégica adoptando el siguiente enfoque.

Solución de ejecución de estrategia

- **Visualizar las operaciones con espacios de trabajo digitales**

El banco mapeó sus operaciones en espacios de trabajo digitales específicos.

- **Establecer un espacio de trabajo de gestión central**

Para unificar todas las líneas de negocio del banco, construyeron un espacio de trabajo de Gestión Central.

- **Visualizar los OKRs para cada línea de negocio**

Dentro del espacio de trabajo de Gestión Central, cada línea de negocio creó tableros OKR para visualizar sus objetivos.

- **Crear espacios de trabajo para equipos**

Cada línea de negocio creó su propio espacio de trabajo, con tableros de proyectos para visualizar las operaciones del equipo.

- **Establecer OKRs tácticos y operativos**

Los responsables de cada línea de negocio utilizaron los tableros OKR para visualizar los **OKRs tácticos** de su área y los **OKRs operacionales** de los equipos colaboradores.

- **Dividir los OKRs operativos en proyectos**

Cada línea de negocio dividieron los OKRs operacionales en proyectos de equipo, utilizando tableros específicos dentro del espacio de trabajo de su línea.

- **Vincular OKR estratégicos, tácticos y operativos**

Al vincular los **OKRs estratégicos, tácticos y operacionales** con los proyectos de equipo, el banco creó una fuente unificada de información para la comunicación estratégica.

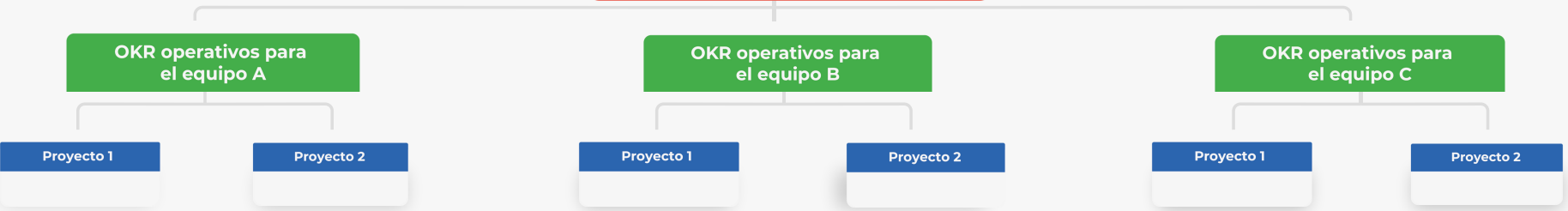
Objetivos globales y gestión de resultados clave

Espacios de trabajo de gestión para OKR estratégicos



Tablero de gestión de la línea de negocio 1

Flujo de trabajo de los OKR tácticos



Resultados clave para la reducción de costes y la ejecución exitosa de la estrategia

Este enfoque de implementación de OKRs en toda la institución financiera generó los siguientes resultados:

Resultados clave

Ahorro de casi el 50%
de los costes operativos al integrar la ejecución de la estrategia en un único entorno.

De resultados a mejoras
Pasó de una cultura orientada a la producción a una cultura orientada a mejoras.

Una sola fuente de verdad
Creó una “fuente única de verdad” para la alineación estratégica y la comunicación en toda la organización.

Mejores prácticas para implementar OKRs a gran escala

Los casos de uso que hemos presentado anteriormente son solo algunos ejemplos de nuestra experiencia. En general, al implementar el marco de establecimiento de Objetivos y Resultados Clave, hemos observado las mejores implementaciones en empresas que adoptan las siguientes prácticas recomendadas.

➤ **Alinear el liderazgo con las prioridades**

Asegurar de que los líderes estén de acuerdo con los objetivos estratégicos. Los OKRs deben reflejar la misión de la empresa y ofrecer una dirección clara.

➤ **Definir objetivos claros y resultados clave**

Crear objetivos inspiradores con resultados clave medibles y con plazos concretos. Evitar objetivos ambiguos o excesivamente complejos.

➤ **Adoptar un enfoque en cascada**

Escalar los OKRs creando OKRs estratégicos, tácticos y operativos, vinculando los objetivos de toda la empresa con los esfuerzos de los equipos.

➤ **Promover la transparencia**

Hacer que los OKRs sean visibles en toda la organización para promover la responsabilidad y mostrar cómo los esfuerzos se alinean con objetivos los objetivos generales.

➤ **Limitar los OKRs a lo que más importa**

Concentrarse en 3-5 objetivos por área, departamento o equipo de negocio, con 3-5 resultados clave para cada uno, a fin de mantener la claridad y el enfoque.

➤ **Revisar y adaptar periódicamente**

Realizar registros frecuentes para realizar un seguimiento del progreso, abordar obstáculos y realizar ajustes según sea necesario.

➤ **Fomentar la colaboración**

Romper los silos promoviendo la comunicación entre equipos y la responsabilidad compartida de los objetivos.

➤ **Utilizar las herramientas adecuadas**

Aprovechar las plataformas de gestión del trabajo todo en uno para realizar un seguimiento de los OKRs y garantizar la alineación a escala.

Inicia vuestro recorrido OKR con una consulta gratuita de Businessmap

¿Qué es Businessmap?

Businessmap es una plataforma de software que ayuda a alinear la estrategia con la ejecución e implementar OKR a todos los niveles al reunir tres categorías de herramientas en una:

- Herramientas de ejecución de estrategias y OKRs
- Herramientas de gestión de cartera de proyectos
- Herramientas de gestión de procesos.

Cómo os acompañamos en vuestro viaje:

Para satisfacer las necesidades únicas de tu empresa, adaptamos nuestras soluciones y las complementamos con nuestro sistema de soporte multifacético. Garantiza un valor duradero y un retorno de la inversión excepcional con recursos excepcionales que incluyen:

- Paquetes de soporte e implementación
- Portal de video-formación
- Base de conocimientos integral
- Equipo de servicios profesionales y éxito del cliente
- Soporte técnico con tiempos de respuesta inmejorables
- Nuevos lanzamientos de software cada mes
- Seminarios web y talleres en línea regulares.

Lo que nuestros clientes dicen de nosotros:



“Al principio, solo quería hacer un seguimiento de mis entregas, pero mapear el flujo de trabajo tuvo un efecto completamente inesperado, pero sorprendente: el equipo desarrolló un entendimiento común de cómo se realiza el trabajo.

Benoît Guillaud

Líder de proyectos en GE Aviation



“El software ha creado un nuevo entorno centrado en la comunicación y la transparencia de una manera visualmente atractiva que no hemos visto antes.

Ben Jackman

Supervisor de Logística en BMW Constructors



“Businessmap es una excelente herramienta para gestionar proyectos. Ofrece una visibilidad clara del progreso de las tareas y promueve la colaboración fluida entre varios equipos. Al permitir un seguimiento eficiente del trabajo y la visualización de los flujos de trabajo, agiliza los procesos de gestión de proyectos, lo que aumenta la productividad y evita la sobrecarga.

Dr. Adalberto Huber

Vicepresidente de I+D y control de calidad de Carl Schlenk AG

Reserva tu consulta gratuita