



Mandarina Team

Llevando la agilidad al
siguiente nivel con OKRs

Llevando la agilidad al siguiente nivel con OKRs



ENFPA - Activista

Manel Ibáñez

mandarinateam.com

@codingmonkey

[linkedin.com/in/manelic](https://www.linkedin.com/in/manelic)

Agilista en desde 2011

CTO y Fundador de Arista Barcelona,
CEO de LemonBytes,
Agile Manager en BioSystems,
Enterprise Agile Coach en Artycom
Contribuidor en Chromium, BlitzMax,
Cerberus-X y nContainer



Curso de Liderazgo Agile

Sesión #3 - Introducción a los **OKR**

www.mandarinatteam.com





El manifiesto agile **está mal**

Agile se creó para gestionar **proyectos de software.**

Por eso, se enfoca en la gestión de entregables (historias de usuario, *features*, etc...)

Si lo pensamos bien...

“Software funcionando”

No es lo mismo que

“Software con valor”

“El **software funcionando** es la principal medida de progreso”

Manifiesto Ágil

“El software funcionando es la principal medida de progreso”

Manifiesto Ágil

“Nuestra máxima prioridad es **satisfacer al cliente** a través de la entrega temprana y continua de **software con valor.**”

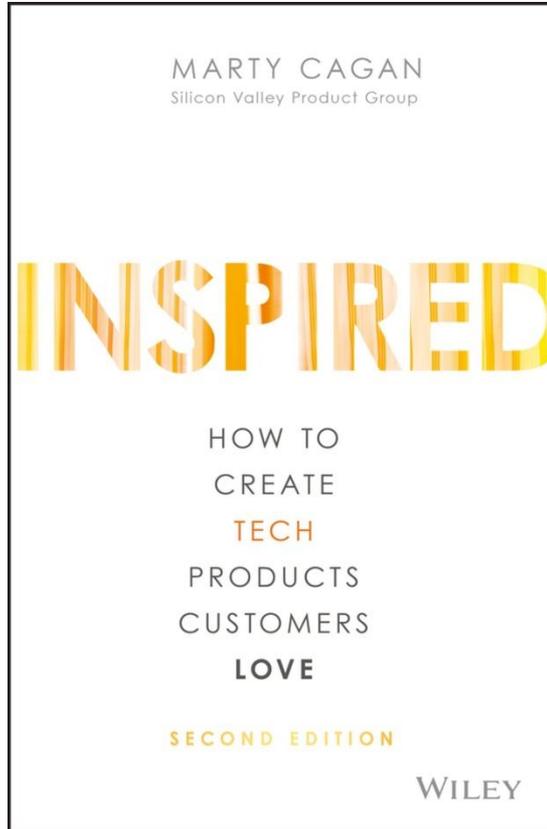
Agile Manifesto

“Hoy en día, los equipos con demasiada frecuencia son **fábricas de features**. Raras veces consideran si las *features* realmente resuelven problemas del negocio”

Marty Cagan,
Silicon Valley Product Group



Lectura recomendada



¿Qué es **valor**?



El valor se
mide **después**
de la entrega

Las historias de usuario
son experimentos

Si lo pensamos bien...

Estimar valor

No es lo mismo que

Entregar valor

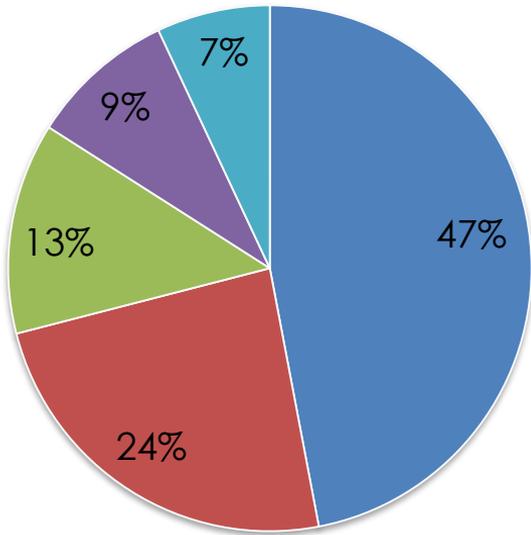
Comité de decisiones

Por favor, seleccione la opción que mejor describe cómo se decide en su organización qué productos se hacen

- ▶ El comité decide entre opciones potenciales
- ▶ Arquitectura financiera (p. ej. Optimización de costes)
- ▶ La opinión de la persona con más sueldo gana
- ▶ Aproximación basada en el portfolio de productos
- ▶ No hay una forma sistematizada

Comité de decisiones

Por favor, seleccione la opción que mejor describe cómo se decide en su organización qué productos se hacen

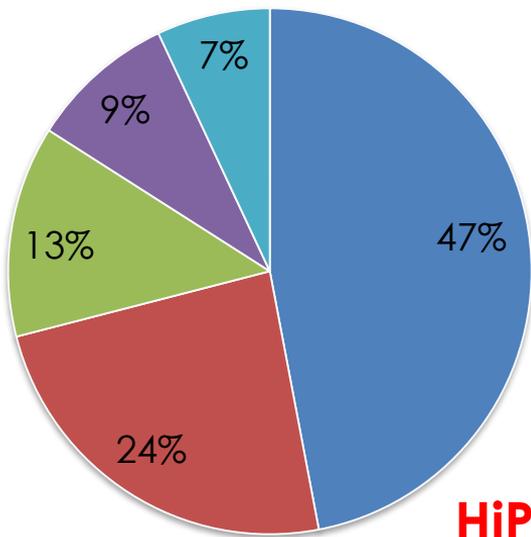


- El comité decide entre opciones potenciales
- Arquitectura financiera (p. ej. Optimización de costes)
- La opinión de la persona con más sueldo gana
- Aproximación basada en el portfollio de productos
- No hay una forma sistematizada

Comité de decisiones

Por favor, seleccione la opción que mejor describe cómo se decide en su organización qué productos se hacen

OPINIONES PERSONALES



HIPPO

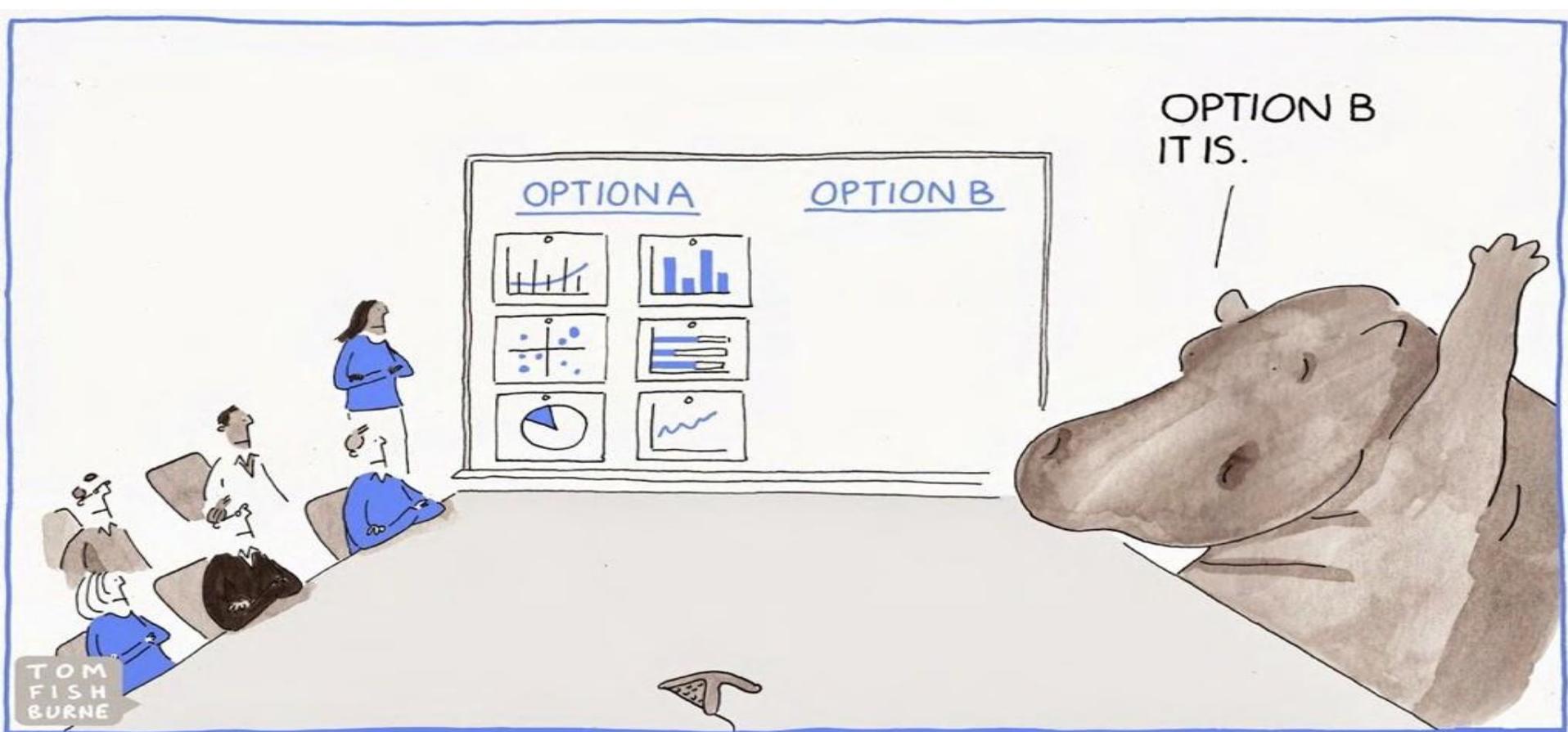
■ El comité decide entre opciones potenciales

■ Arquitectura financiera (p. ej. Optimización de costes)

■ La opinión de la persona con más sueldo gana

■ Aproximación basada en el portfolio de productos

■ No hay una forma sistematizada



OPTION B
IT IS.

OPTION A

OPTION B

TOM
FISH
BURNE

Let data drive decisions, not the Highest Paid Person's Opinion.

#HowGoogleWorks

HowGoogleWorks.net

Ron Kohavi

Microsoft: General Manager,
Analysis & Experimentation

Amazon: Ex-Director, Data Mining
& Personalization



“Estadísticas de la humildad”

Solo 1/3 de las ideas
crea un **cambio
positivo** significativo
estadísticamente.



“Estadísticas de la humildad”

1/3 no produce **ningún**
cambio significativo.



“Estadísticas de la humildad”

1/3 Crea un **impacto negativo** estadísticamente significativo.



“Estadísticas de la humildad”

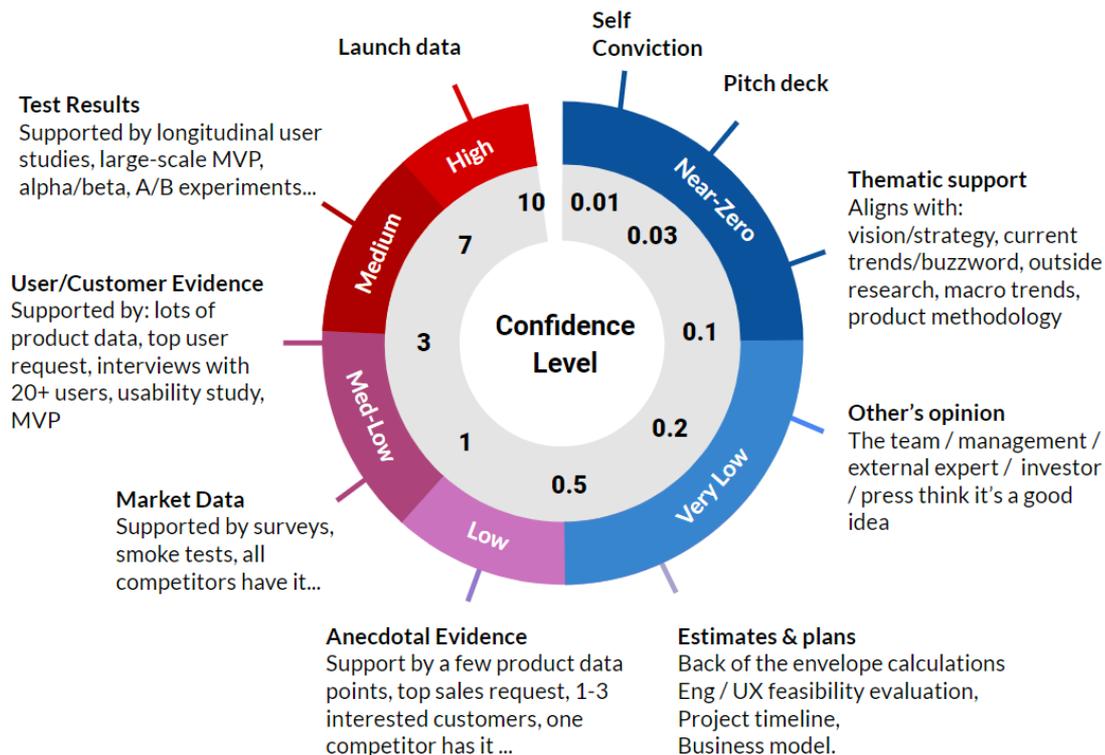
En general, entre el 60% y el 90% de las ideas **no mejora** las métricas deseadas.



Las historias de usuario
son experimentos...

...Con una **tasa de éxito**
muy baja

Fiabilidad de las ideas



¿Dónde está el **empirismo**
cuando hablamos de valor?

Necesitamos pasar de la
estimación de valor a la
medición de valor.



¡Es hora de
evolucionar!

Dos modelos

Guiado por planes

Predictivo

Fase-Puerta

Waterfall

Orden y mando

Guiado por datos

Iterativo

Ágil

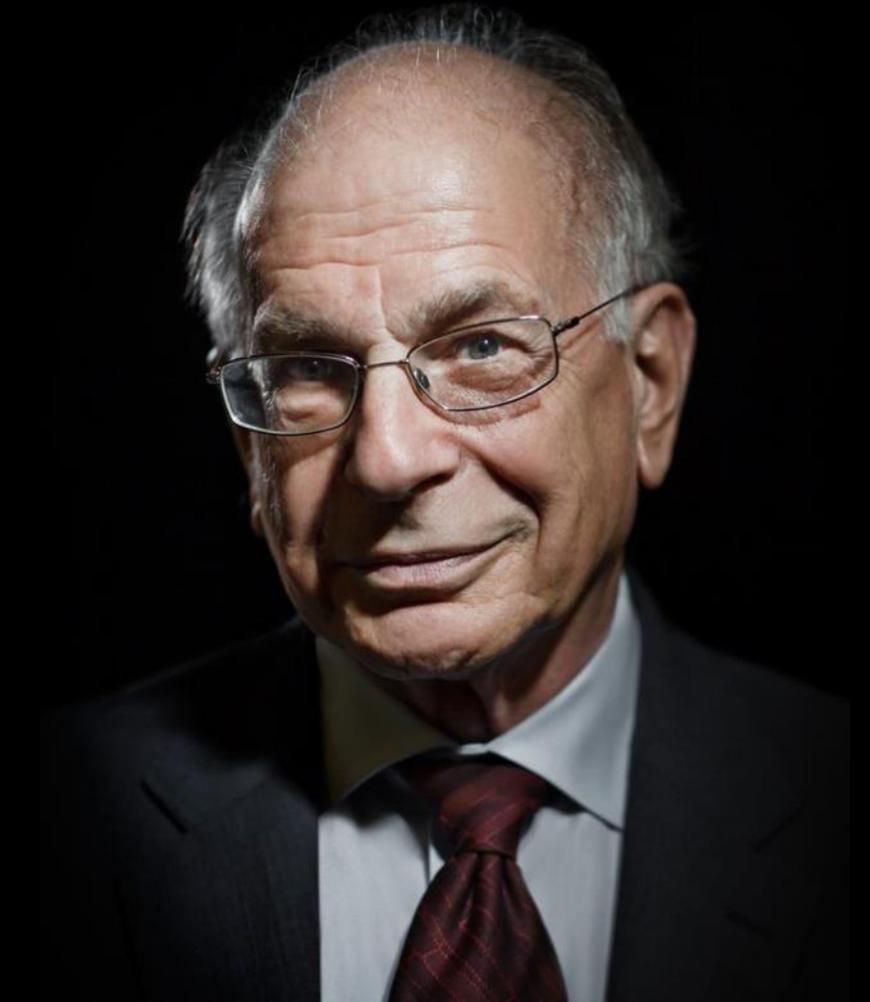
Empírico

Distribuido

¿Por qué **creemos**
en los planes?

Daniel Kahneman

Psicólogo y premio
nobel de economía



La falacia de los planes

Subestimamos el tiempo, los costes y los riesgos de las acciones futuras.

Mientras **sobrestimamos** los beneficios.



El modelo guiado por
planes sigue vivo

**Estimar sin medir es guiarse
por planes** y es una falacia



“Tu idea solo es una
serie de hipótesis sin
validar.”

Steve Blank

HBR - Lean Startup

**“Ningún plan sobrevive
al contacto con el enemigo”.**

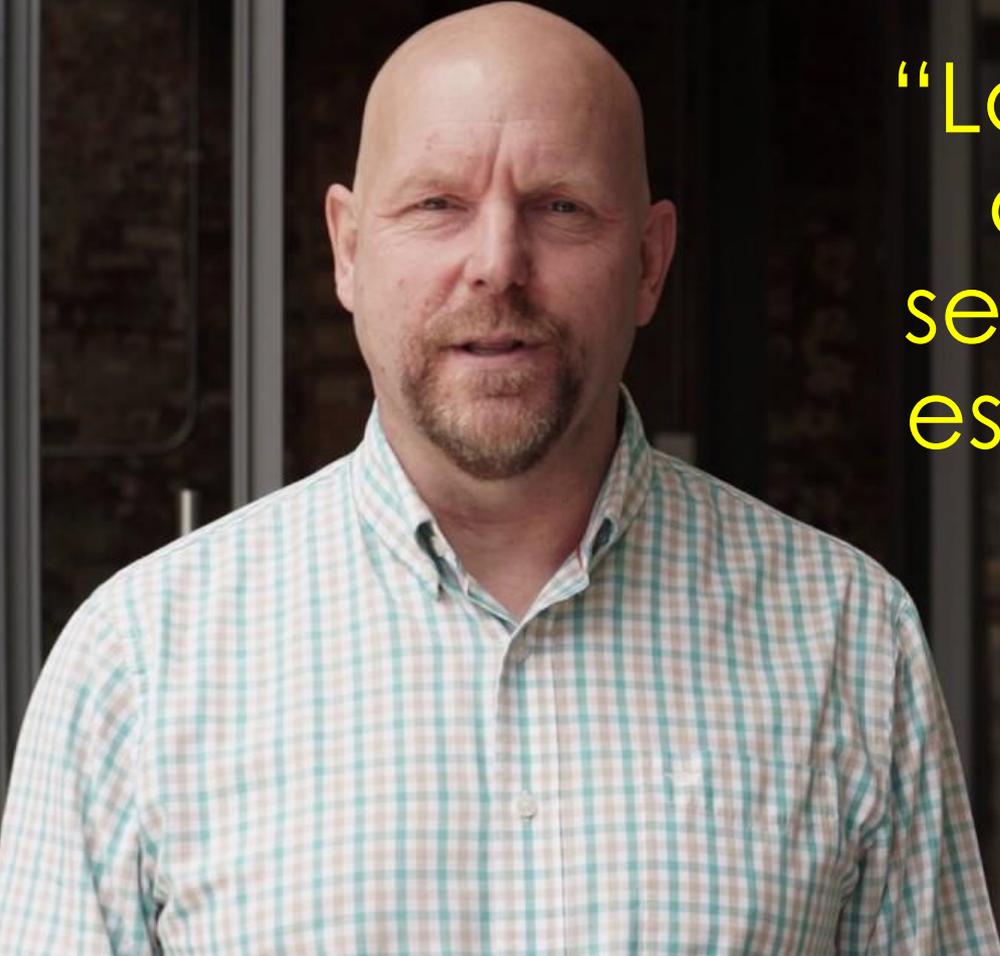
Helmuth Karl Bernhard Conde von Moltke
(1800-1891)

Aunque tácticamente estamos
utilizando **Agile**,

Estamos usando **Waterfall** para
la estrategia y los objetivos.

An overhead view of a business meeting around a long, light-colored conference table. Ten people are seated around the table, each with a white chair. They are engaged in various activities: some are looking at documents, some are using tablets, and some are talking. The table is cluttered with papers, notebooks, pens, and coffee cups. The background is a wooden floor.

Reunión **anual** de objetivos



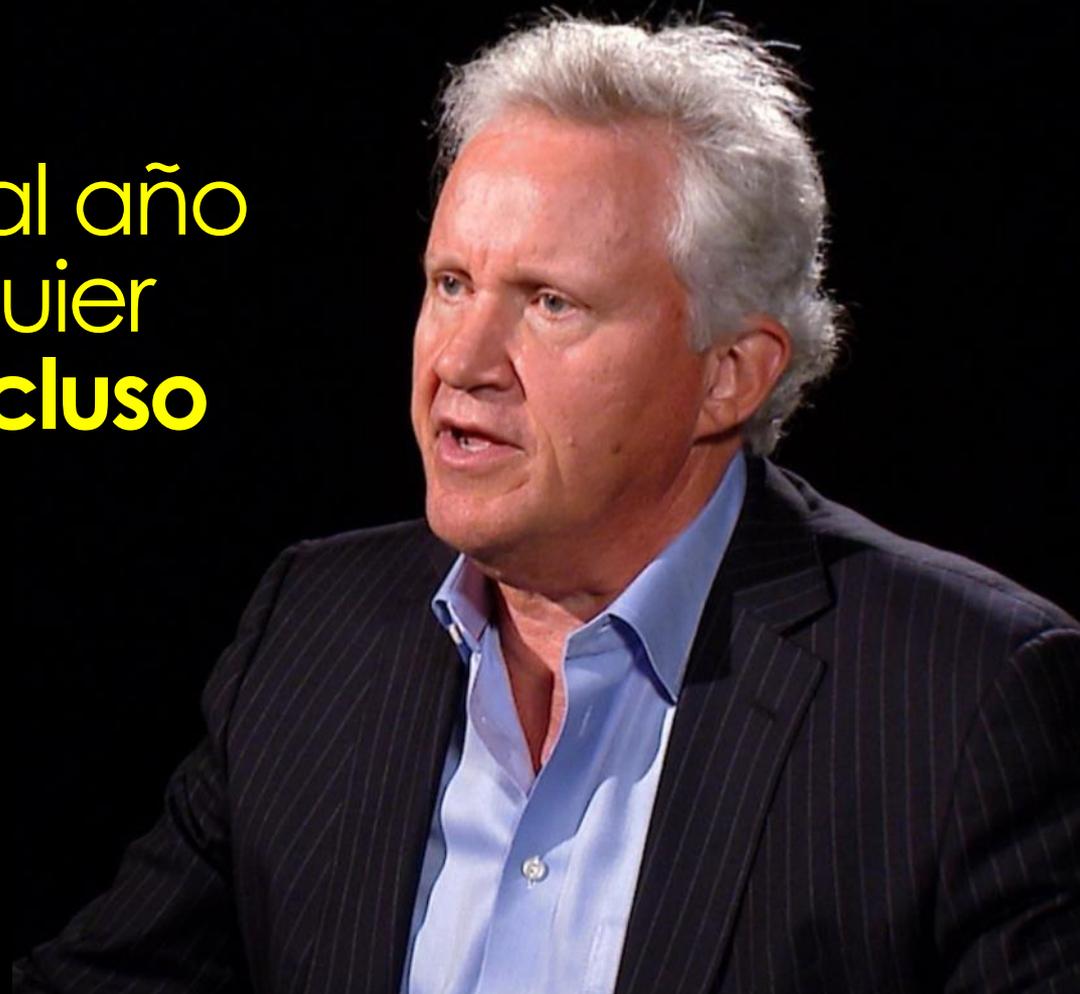
“La única forma de
que todo salga
según lo planeado
es **no aprendiendo
nada.**”

Kent Beck

“En la era digital,
sentarse una vez al año
para hacer cualquier
cosa es raro. **Es incluso
bizarro.**”

Jeff Immelt

CEO GE





¿Objetivos en Cascada ?

Objetivos *waterfall*

Top-Down
Unidireccionales
Flujo irreversible
Sin ciclos de Feedback

La investigación concuerda con la intuición: **Tener objetivos mejora el rendimiento.** Pasar horas implantándolos de arriba abajo, no lo hace.

Laszlo Bock

VP of People Operations, Google

Tiene que haber otra forma...

La agilidad
Full-Stack



El Stack



El Stack tradicional

Cultura	Top – Down Orden y control
Estrategia	Plan anual estático
Táctica	Ciclos de feedback largos
Operaciones	Desarrollo waterfall

Objetivos
Implantados de
arriba a abajo

“Agile” (solamente a medias)

Cultura	Top – Down Orden y control
Estrategia	Plan anual estático
Táctica	Lean Startup + Lean Prod. Management
Operaciones	Desarrollo Agile

Objetivos
Waterfall
Implantados de
arriba a abajo

“Agile” (solamente a medias)

Cultura	Top – Down Orden y control
Estrategia	Plan anual estático
Táctica	Lean Startup + Lean Prod. Management
Operaciones	Desarrollo Agile

Objetivos Waterfall Implantados de arriba a abajo

Herencia Taylorismo

La herencia del Taylorismo entra
en **conflicto directo** con Agile

70%

**de los profesionales Agile
reportan tensión entre sus
equipos y el resto de la
organización.**

Embracing Agile, HBR - 2016

Agile Full-Stack

Cultura	Cultura habilitante (silicon culture, cultura verde, colaboración, etc...)
Estrategia	Guiada por datos, iterativa, validación de hipótesis
Táctica	Lean Startup + Lean Prod. Management
Operaciones	Desarrollo Agile

Objetivos
OKR
(la meta es el
valor real
entregado)

“La cultura es

Poesía y Fontanería.”

James March

Stanford University

*A behavioral theory of the firm y
organizational decision making*

Garbage can model

Cuando se usan bien, los OKR,
pueden cambiar la “**fontanería
cultural**”

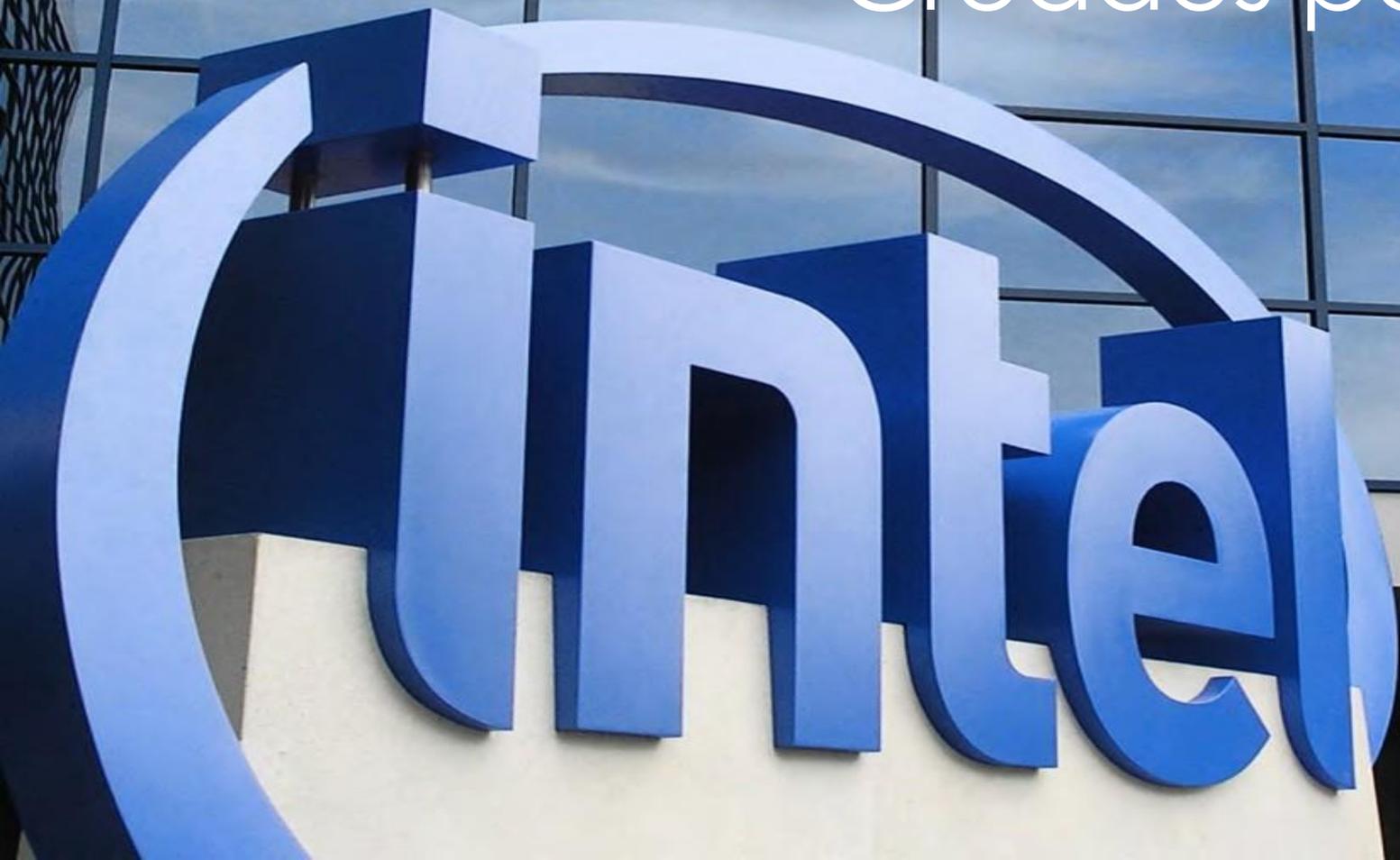
¿Cómo se **fijan**
objetivos en
Silicon Valley?



OKR

Objectives and **Key Results**

Creados por Intel



Andy Grove



Google!
.com

Adoptados por
Google en 1999



Adoptados por **Google** en 1999



NETFLIX

Google

LinkedIn



twitter

Panasonic



Deloitte.



ORACLE



Microsoft



GoPro

YAHOO!



SIEMENS



Adobe

amazon





Buscan la **agilidad** en todos los niveles

John Doerr



La fórmula de Doerr para los OKR

I will _____ as measured by _____

La fórmula de Doerr para los OKR

I will (**Objective**) as measured by (this
set of **Key Results**)



Medición

OKR

Objetivo:

- ▶ Cualitativo (no medible)
- ▶ Incomodante
- ▶ Fácil de recordar
- ▶ Ambicioso, (acotado en el tiempo)
- ▶ Accionable

OKR

Key Results:

- ▶ Entre 2 y 5 por objetivo.
- ▶ **Cuantitativos** (objetivamente medibles)
- ▶ **Métricas** (preferiblemente) o *Milestones*.
- ▶ Funcionan de **Inicio a Fin** (medición constante)

OKR ¿Ambiciosos y incomodantes?



Los objetivos estimulantes





**Nos ponen en
movimiento**



disparan la
creatividad

**y pueden hacer a las
personas felices ;)**

Ejemplo de OKR

Objetivo: Enamorar a nuestros clientes

Key Results:

- ▶ Aumentar la media de visitas semanales por usuario activo a **4**.
- ▶ Más de **100** recomendaciones nuevas
- ▶ Aumentar el *engagement* (usuarios que completan un perfil) al **75%**.
- ▶ Reducir las bajas de usuario de pago al **1%**.

Actividad #01: Creando un OKR

Habla con tu vecino

Crea **un objetivo** con
hasta **5 key results**
para alguna de las
iniciativas en la que
estés trabajando.

Ejemplo de OKR

Objetivo: Enamorar a nuestros clientes

Key Results:

- ▶ Aumentar la media de visitas semanales por usuario activo a **4**.
- ▶ Más de **100** recomendaciones nuevas
- ▶ Aumentar el *engagement* (usuarios que completan un perfil) al **75%**.
- ▶ Reducir las bajas de usuario de pago al **1%**.

Escoge bien tus Key Results

Key Results basado en actividad	Key Results basados en valor
Crear un plan de mejora del clima laboral	Mejorar el engagement de los empleados de X a Y
Crear 3 nuevas páginas de Landing	Incrementar la conversión de X a Y. Reducir el coste de adquisición de clientes, de X a Y
Lanzar un producto nuevo	Alcanzar X usuarios activos de la versión free, cada día. Conseguir una conversión del X% de la versión free a la de pago. Alcanzar un Net Promoter Score de X%.

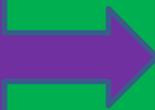
Escoge bien tus Key Results

Key Results basado en actividad	Key Results basados en valor
Crear un plan de mejora del clima laboral	Mejorar el engagement de los empleados de X a Y
Crear 3 nuevas páginas de Landing	Incrementar la conversión de X a Y. Valor Predictivo (estimado) ← adquisición de clientes, de X a Y
Lanzar un producto nuevo	Alcanzar X usuarios activos de la versión free, cada día. Conseguir una conversión del X% de la versión free a la de pago. Alcanzar un Net Promoter Score de X%.

Escoge bien tus Key Results

Key Results basado en actividad	Key Results basados en valor
Crear un plan de mejora del clima laboral	Mejorar el engagement de los empleados de X a Y
Crear 3 nuevas páginas de	Incrementar la conversión de X a Y. Reducir el coste de adquisición de clientes, de X a Y
Lanzar un producto nuevo	Alcanzar X usuarios activos de la versión free, cada día. Conseguir una conversión del X% de la versión free a la de pago. Alcanzar un Net Promoter Score de X%.

¡Empirismo!



OKRs estratégicos de alto nivel para la organización

OKRs tácticos de feedback más rápido para los equipos

A white swan is shown in a preening posture in a body of water. Its tail feathers are raised high, and its orange feet are visible, tucked up towards its body. The water is dark green and rippled.

~ 60% de
abajo a arriba

**Transparencia
total**



Sobre los OKR

- ▶ Se revisan y se cuestionan cada **trimestre**
- ▶ Se implementan **iterativamente** (no de arriba abajo)
- ▶ OKRs de **Organización + equipo** (+ individuales)

Sobre los OKR

- ▶ Todos los OKRs tienen un **owner**
- ▶ La mayoría **emergen** de abajo a arriba
- ▶ Son un **acuerdo** mútuo entre jefe/empleado
- ▶ Son **transparentes** para toda la organización

Evaluar los OKR

- ▶ Cada **KR** se mide **en un porcentaje**
- ▶ Sin ciencia, pero **honestamente**
- ▶ Deberíamos tardar sólo **unos minutos**
- ▶ El valor final es la media de todos los **KR**.

Ejemplo evaluar los OKR

Objetivo: Enamorar a nuestros clientes

Key Results:

- ▶ Aumentar la media de visitas semanales por usuario activo a 4. **(75%)**
- ▶ Más de 100 recomendaciones nuevas **(100%)**
- ▶ Aumentar el *engagement* (usuarios que completan un perfil) al 75%. **(60%)**
- ▶ Reducir las bajas de usuario de pago al 1%. **(40%)**

$$(75 + 100 + 60 + 40) / 4 \approx 69$$

PUNTUACIÓN DEL OKR = 69

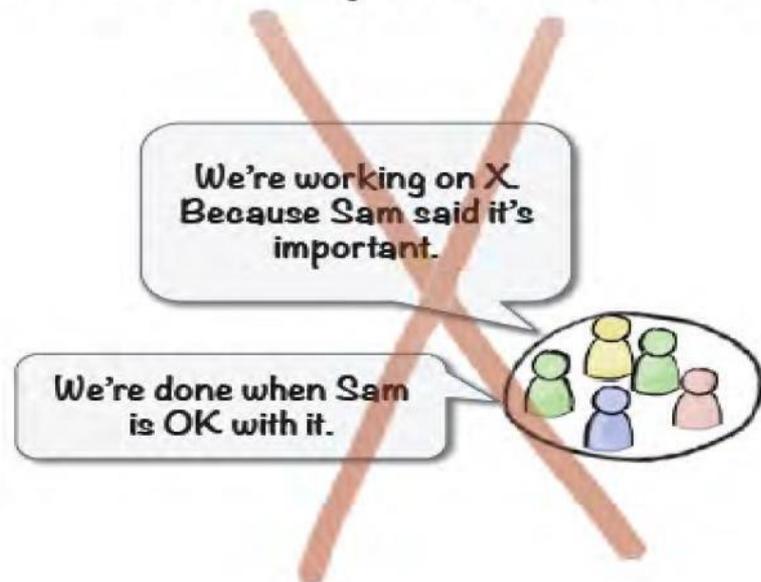
Evaluando los OKR

- ▶ **> 90%** = objetivos demasiado fáciles
- ▶ **< 40%** = objetivos demasiado duros
- ▶ Apuntamos a **60-70%** de consecución
- ▶ Las puntuaciones bajas no son fracasos, sino **oportunidades** de aprender
- ▶ **Las puntuaciones importan menos que el proceso**

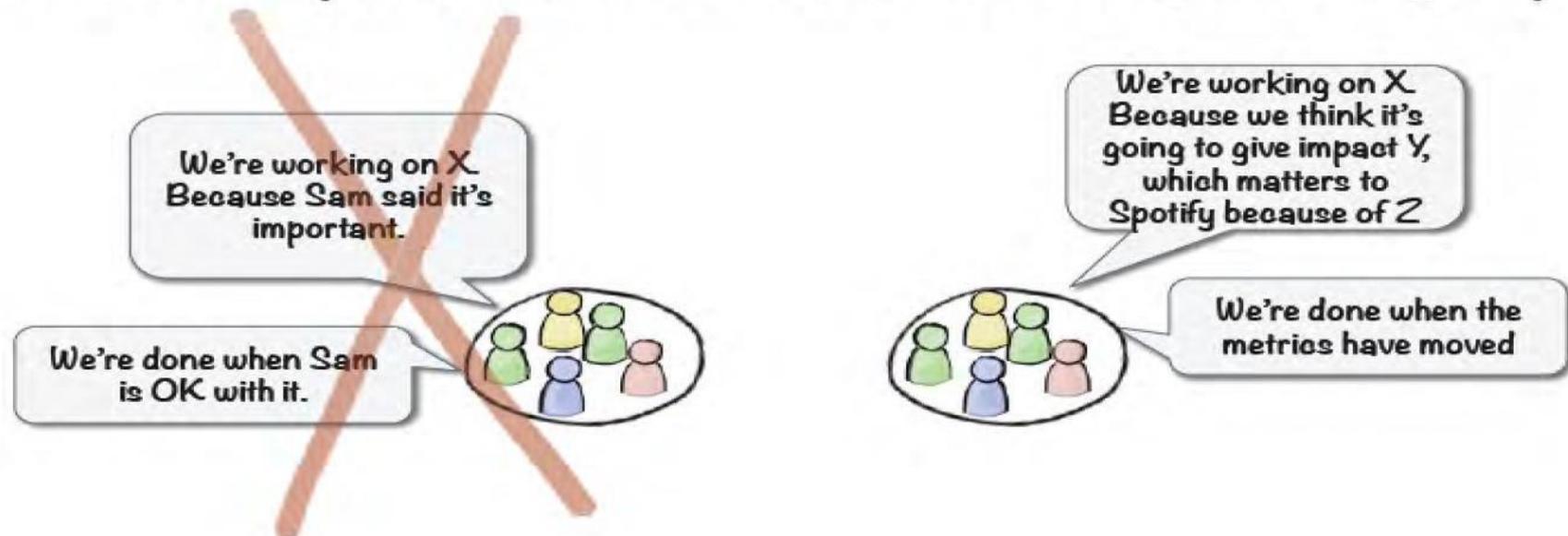
¿Cómo los **OKR** se
complementan con **Agile**?

Pasando de *features* a **valor**

Goal: Clear priorities, Data-driven decisions, Learning loop



Goal: Clear priorities, Data-driven decisions, Learning loop

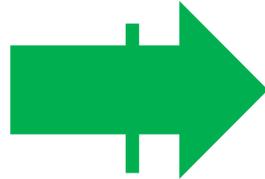


Los OKR ayudan a crear **una cultura** centrada en medir y entregar **valor de negocio**.

actividades

Definition of
Done

Criterios de
aceptación



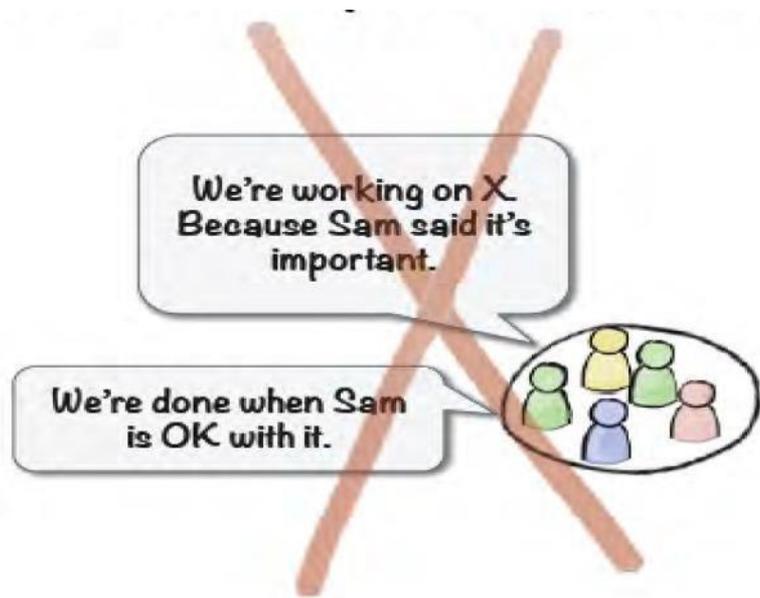
valor

Criterios
de éxito
(OKRs)

Los OKR activan la
autonomía de los
equipos

¿Es Agile **orden** y **control**?

El Orden y control todavía está presente



“Because
Sam said.”

“When Sam is
OK with it.”

El **Orden** y **control** todavía está presente

Los llamamos nuestro
delivery team...

...porque entregan
lo que les ordenamos.

¿Cual es el propósito del equipo?

Entregar lo que
pidan los
stakeholders

Alcanzar el éxito tal
y como lo hemos
definido en los OKR



¿Es tu
proyecto
demasiado
grande?

Usa Timebox basado en valor

Tienes que **entregar valor** hasta el final de **ciclo** de OKRs.

Los OKR te ayudan a
priorizar el backlog

“Si una *feature* no habla directamente a uno de los OKRs, generalmente **queda fuera del backlog.**”

Marty Cagan,
Silicon Valley Product Group



OKRs como herramienta de transformación

¿Por qué los ejecutivos odian Agile?

Steve Denning, why managers hate agile (Forbes)



¿Queréis que cambiemos
nuestros diagramas de Gantt
con qué?



¿Con un montón
de gente de pie?

¿Y con
muchos
post-its?



¿Y además tenéis un
MANIFIESTO?



Posibilitando la transformación

Predictibilidad
percibida



Valor
entregado

En lugar de comprometerse a entregar X en la fecha Y , el equipo se compromete a iterar para **conseguir los resultados** acordados.

Transformamos las
actividades en **valor**

Si tenemos éxito con _____

Tendremos más de _____

y/o menos de _____

Si tenemos éxito con
La nueva campaña,

Tendremos más
clientes satisfechos(NPS)

Y menos bajas de usuarios

Actividad #02: Transformando actividades en **valor**

Habla con tu vecino

- ▶ Evalúa tus **key results** y separa los basados en actividades de los basados en valor.
- ▶ Selecciona un **key result** basado en actividad y conviértelo en uno basado en **valor**.

O bien...

- ▶ Selecciona una iniciativa en la que hayas trabajado y conviértela en **Valor**.

Si tenemos éxito con
La nueva campaña,

Tendremos más
clientes satisfechos(NPS)

Y menos bajas de usuarios

Los OKR requieren un
cambio de mindset

Mindset IT

VS.

Mindset de valor

Mindset IT

Da servicio a las necesidades percibidas por "el negocio"

Obtención de requisitos

Silos funcionales

Se mide el output
(las tareas que se han finalizado)

Los ingenieros se centran en entregar

Mindset de valor

Da servicio a las necesidades de los clientes

Descubrimiento del producto (y cliente)

Equipos multi-funcionales

Se mide el outcome
(el impacto, los resultados tangibles)

Los ingenieros ayudan a crear productos valiosos para los clientes

A photograph of two hands, one from the top left and one from the bottom right, reaching towards each other to form a square frame. The background is a soft, golden sunset over a vast, hazy landscape of rolling hills and mountains. The lighting is warm and atmospheric, with the sun low on the horizon, creating a silhouette effect on the hands and the landscape.

OKR Canvas

Gestión y visualización de OKRs

(Idea de Johny Ordóñez)

1 OBJETIVO**2 RESULTADOS CLAVE**

DEFINICIÓN DE INDICADORES

EVOLUCIÓN

3 INICIATIVAS

Hipótesis

SIGUIENTE EXPERIMENTO

EXPERIMENTO ACTIVO

¿VALIDADA?

Sí**No**

APRENDIZAJE

1 OBJETIVO**OBJETIVO PRINCIPAL****2 RESULTADOS CLAVE**

DEFINICIÓN DE INDICADORES

EVOLUCIÓN

ZONA DE EVOLUCIÓN DE RESULTADOS E INDICADORES**3 INICIATIVAS**

Hipótesis

SIGUIENTE EXPERIMENTO

EXPERIMENTO ACTIVO

¿VALIDADA?

Sí

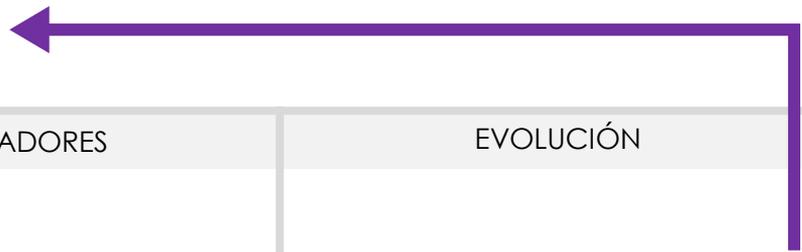
No

APRENDIZAJE

ZONA DE EXPERIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE

1 OBJETIVO

1

**2 RESULTADOS CLAVE**

2

DEFINICIÓN DE INDICADORES

3

EVOLUCIÓN

4

10

3 INICIATIVAS

Hipótesis

5

SIGUIENTE EXPERIMENTO

6

EXPERIMENTO ACTIVO

7

¿VALIDADA?

Sí

No

8

APRENDIZAJE

9

Guía de uso rápido

- 1** Este es el **objetivo** que se quiere alcanzar y que debe servir como **guía** de toma de decisiones en todo el tablero.
- 2** Estas son las métricas de valor que nos han de permitir obtener **un criterio de éxito**
- 3** Esta zona explica **cómo se obtienen los indicadores** que se van a usar para conocer el impacto de las actividades.
- 4** En esta zona se recoge la **evolución de los indicadores**. Debe estar actualizada en ciclos lo más corto posibles que tenga sentido.
- 5** En esta zona deben almacenarse las **hipótesis** que van a llevarse a cabo para impactar en los indicadores (son experimentos)
- 6** Esta es la zona donde deben almacenarse los **experimentos** que están "**ready**" para ponerse en marcha. (1 o 2 como mucho)
- 7** En esta zona se sitúa el experimento que está realizándose actualmente. Se recomienda **un único experimento** a la vez.
- 8** En esta zona se ponen los experimentos ya realizados, indicando si han **validado o no** la hipótesis.
- 9** En esta zona se recopila el **aprendizaje obtenido** de los experimentos realizados.
- 10** En esta zona, al final del ciclo, puede indicarse la necesidad de **pivotar el objetivo, o no**, y puede servir para la toma de decisiones importantes.

1 OBJETIVO

“Ser la marca de referencia para nuestro público en Europa”

2 RESULTADOS CLAVE

NPS > 80

UPR: Usuarios nuevos que vienen por recomendación de otros usuarios > 70%

Conversión diaria > 12 usuarios

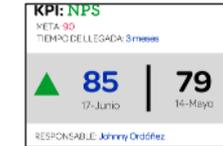
DEFINICIÓN DE INDICADORES



UPR = Usuarios Nuevos recomendados / Usuarios nuevos totales * 100

Conversion diaria = Nº de usuarios que pasan de free a premium en un día.

EVOLUCIÓN



3 INICIATIVAS

Hipótesis

<p>INICIATIVA: Cambiar que implementando una estrategia con feedback al final del curso.</p> <p>PARA: los estudiantes.</p> <p>LOGRO: Mejorar la satisfacción del curso.</p> <p>INDICADOR: Que el tiempo de curso sea menor.</p> <p>¿CÓMO?: con un cuestionario al final del curso.</p>	<p>INICIATIVA: Cambiar que implementando una estrategia con feedback al final del curso.</p> <p>PARA: los estudiantes.</p> <p>LOGRO: Mejorar la satisfacción del curso.</p> <p>INDICADOR: Que el tiempo de curso sea menor.</p> <p>¿CÓMO?: con un cuestionario al final del curso.</p>
<p>INICIATIVA: Cambiar que implementando una estrategia con feedback al final del curso.</p> <p>PARA: los estudiantes.</p> <p>LOGRO: Mejorar la satisfacción del curso.</p> <p>INDICADOR: Que el tiempo de curso sea menor.</p> <p>¿CÓMO?: con un cuestionario al final del curso.</p>	<p>INICIATIVA: Cambiar que implementando una estrategia con feedback al final del curso.</p> <p>PARA: los estudiantes.</p> <p>LOGRO: Mejorar la satisfacción del curso.</p> <p>INDICADOR: Que el tiempo de curso sea menor.</p> <p>¿CÓMO?: con un cuestionario al final del curso.</p>

SIGUIENTE EXPERIMENTO

EXPERIMENTO ACTIVO

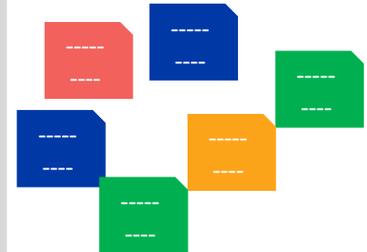
¿VALIDADA?

Sí

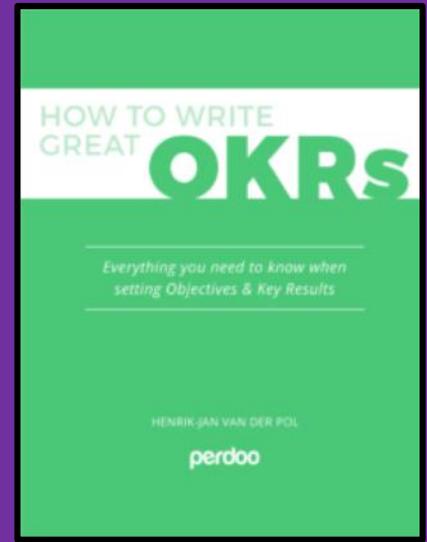
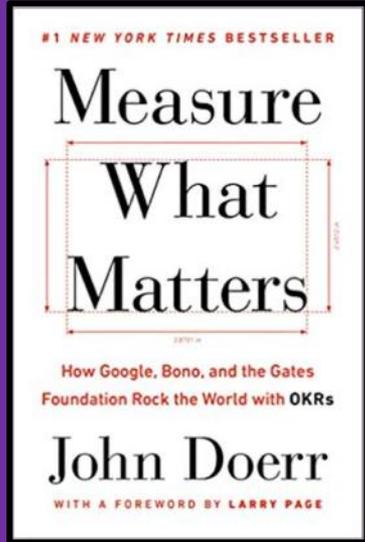
No

<p>INICIATIVA: Cambiar que implementando una estrategia con feedback al final del curso.</p> <p>PARA: los estudiantes.</p> <p>LOGRO: Mejorar la satisfacción del curso.</p> <p>INDICADOR: Que el tiempo de curso sea menor.</p> <p>¿CÓMO?: con un cuestionario al final del curso.</p>	<p>INICIATIVA: Cambiar que implementando una estrategia con feedback al final del curso.</p> <p>PARA: los estudiantes.</p> <p>LOGRO: Mejorar la satisfacción del curso.</p> <p>INDICADOR: Que el tiempo de curso sea menor.</p> <p>¿CÓMO?: con un cuestionario al final del curso.</p>
<p>INICIATIVA: Cambiar que implementando una estrategia con feedback al final del curso.</p> <p>PARA: los estudiantes.</p> <p>LOGRO: Mejorar la satisfacción del curso.</p> <p>INDICADOR: Que el tiempo de curso sea menor.</p> <p>¿CÓMO?: con un cuestionario al final del curso.</p>	<p>INICIATIVA: Cambiar que implementando una estrategia con feedback al final del curso.</p> <p>PARA: los estudiantes.</p> <p>LOGRO: Mejorar la satisfacción del curso.</p> <p>INDICADOR: Que el tiempo de curso sea menor.</p> <p>¿CÓMO?: con un cuestionario al final del curso.</p>

APRENDIZAJE



Lectura recomendada



Algunas herramientas para gestionar OKRs



15Five



Google Docs

¡ESTO ES TODO!

Descarga el PDF en

www.mandarinatteam.com/okrs