

CURSO ON-LINE

# GESTIÓN DEL RENDIMIENTO CORPORATIVO con OKRs: Alineación, Enfoque y Agilidad

15 MARZO AL 14 ABRIL DE 2021

[www.alide.org](http://www.alide.org)



# INFORMACIÓN GENERAL

## PRESENTACIÓN

El enfoque OKR (objetivos y resultados claves) es una metodología contemporánea de gestión del rendimiento que se caracteriza por un ciclo ágil de gestión de esprints cortos. La agilidad del enfoque tiene la finalidad de afrontar de mejor manera las demandas de un entorno VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Este tipo de entorno, como es evidente, se ha intensificado desde el último año con el advenimiento de la crisis sanitaria.

Si bien los OKRs pueden ser adoptados en diversos niveles de la organización, incluso de manera individual, lo mejor es adoptarlos como un sistema de gestión del rendimiento corporativo que, a partir de un contexto estratégico con una declaración precisa de visión y misión, desencadene OKRs estratégicos, tácticos y operativos.

Los OKRs aparte de su enfoque en resultados -y no en actividades-, se basan en el principio de priorización, lo que obliga a reducir, eliminar, automatizar o subcontratar aquellas cosas que son secundarias al logro de los objetivos y las metas estratégicas.

Al enfocarse en la consecución de resultados clave, los OKRs ofrecen un marco de trabajo basado en la coordinación y la interdependencia de diversos equipos transfuncionales; esto es, equipos de diversas áreas que deben juntar esfuerzos para lograr metas comunes.

El ciclo ágil de ejecución de los OKRs descansa en el seguimiento continuo de las responsabilidades mediante reuniones frecuentes de monitoreo en las que los líderes conversan de manera directa y abierta con sus colaboradores sobre el desempeño de los OKRs ofreciéndoles apoyo, dirección, reconocimiento y retroalimentación continua.

Los OKRs requieren de prácticas de liderazgo efectivo pues aparte del seguimiento que se mencionó, la fijación de los OKRs se establece de manera participativa entre el líder y el equipo al inicio de cada ciclo, lo que incrementa la relevancia de los objetivos propuestos y la fijación de metas exigentes y retadoras que demandará el mejor esfuerzo de todos. Una buena planificación de OKRs no se agota en su simple formulación, sino que genera en los colaboradores un sentido de propósito cuando visualizan y entienden cómo lo que hacen genera valor. De esta manera los OKRs abarcan no solamente aspectos técnicos, sino también sociales relacionados con el desarrollo de equipos de alto desempeño.

Sin embargo, la implementación de OKRs no está libre de grandes desafíos, entre los que cabe mencionar la cultura de la organización. Si la cultura es muy jerarquizada, burocrática, controladora, etc., difícilmente los OKRs podrán ser acogidos. La implementación de OKRs debe partir de un compromiso real de los más altos directivos de la organización junto con un plan de gestión del cambio para afrontar las resistencias, especialmente de carácter cultural, que se presentarán en su adopción.

Por todos estos antecedentes, ALIDE organiza el curso Online sobre **GESTIÓN DEL RENDIMIENTO CORPORATIVO con OKRs: Alineación, Enfoque y Agilidad**, con la finalidad que se conozca los conceptos base del enfoque OKR y la forma de utilizar la metodología y herramientas para beneficio y mejoramiento de la organización.

## DURACIÓN DEL CURSO

Se desarrollará en 10 sesiones teniendo un total de 15 horas lectivas, con la atención personalizada del expositor y el acceso al Campus Virtual de ALIDE, [www.alidevirtual.org](http://www.alidevirtual.org). Se utilizará la plataforma de videoconferencia "Zoom", por lo que podrán acceder a las sesiones desde una computadora personal o de escritorio, celulares y tabletas.

## FECHAS Y HORARIOS

El curso se realizará de acuerdo con las fechas y horarios siguientes:

Sesión	Fecha	Horas	Horario *	Sesiones
1	lunes, 15 de marzo	1 ½	6:00 a 7:30 pm	Introducción a los OKRs
2	miércoles, 17 de marzo	1 ½	6:00 a 7:30 pm	Contexto estratégico de los OKRs, p1
3	lunes, 22 de marzo	1 ½	6:00 a 7:30 pm	Contexto estratégico de los OKRs, p2
4	miércoles, 24 de marzo	1 ½	6:00 a 7:30 pm	Construcción de los OKRs, p1
5	lunes, 29 de marzo	1 ½	6:00 a 7:30 pm	Construcción de los OKRs, p2
6	miércoles, 31 de marzo	1 ½	6:00 a 7:30 pm	Medición de los OKRs
7	lunes, 05 de abril	1 ½	6:00 a 7:30 pm	Seguimiento y monitoreo de los OKRs
8	miércoles, 07 de abril	1 ½	6:00 a 7:30 pm	Mejoramiento en base a OKRs
9	lunes, 12 de abril	1 ½	6:00 a 7:30 pm	OKRs y liderazgo
10	miércoles, 14 de abril	1 ½	6:00 a 7:30 pm	OKRs y cultura organizacional

\* Estos horarios son válidos para Perú.

Para visualizar tu hora local, hacer clic [aquí](#) y digita tu ciudad en el campo "Agregar otra ciudad"

## OBJETIVO

Los participantes estarán en la capacidad de explicar los conceptos base del enfoque OKR y usar la metodología y herramientas del enfoque.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al final del evento los participantes estarán en la capacidad de:

- Explicar el enfoque de los objetivos y resultados clave (OKRs): definición, elementos, características, herramientas, usos y beneficios.
- Describir la importancia que tiene la definición de un contexto estratégico sólido para la implementación de los OKRs.
- Identificar las prácticas necesarias para usar los OKRs en la gestión cotidiana con los equipos de trabajo.
- Definir OKRs que cumplan con los estándares esenciales: objetivos, resultados clave, escala de medición y planes de acción.
- Explicar el ciclo, las etapas y las actividades de los sprints OKRs.
- Establecer la importancia del seguimiento y sus actividades asociadas para mantener el ímpetu por los resultados.
- Identificar los comportamientos de liderazgo que se requieren para aplicar y mantener el enfoque OKR.
- Analizar el papel de la cultura organizacional en la implementación de los OKRs en la organización.

## PROGRAMA TEMÁTICO

El curso online comprenderá las siguientes sesiones de trabajo:

<b>PRIMERA SESIÓN</b> <b>INTRODUCCIÓN A LOS OKRs</b>	
<b>Propósito:</b> ofrecer una visión amplia del enfoque OKR: historia, definiciones, características, metodología, usos y beneficios.	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Explicar qué son los OKRs</li> <li>b. Definir los OKRs en los entornos VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo)</li> <li>c. Enumerar las características distintivas del enfoque OKR</li> <li>d. Relacionar la mentalidad ágil y los OKRs</li> </ol>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OKRs: definición, historia y características iniciales</li> <li>• Entornos VICA: cómo impactan a la gestión</li> <li>• Elementos de los OKRs</li> <li>• Mentalidad ágil y OKRs</li> </ul>
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

<b>SEGUNDA SESIÓN</b> <b>CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LOS OKRs, parte 1</b>	
<b>Propósito:</b> entender la importancia que tiene la definición de un contexto estratégico para la implementación de los OKRs.	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Definir los componentes básicos del contexto estratégico: visión, misión, valores, etc.</li> <li>b. Explicar los elementos constitutivos de los OKRs: objetivos, resultados clave e iniciativas.</li> <li>c. Mencionar las características de los objetivos y los resultados claves.</li> <li>d. Plantear un OKR.</li> </ol>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisitando conceptos básicos de estrategia organizacional</li> <li>• Elementos de los OKRs: objetivos, resultados clave e iniciativas</li> <li>• Características de los objetivos y los resultados claves</li> <li>• OKRs vs KPIs</li> </ul>
<b>Tarea</b>	✓ Grupos de trabajo: plantearán un OKR
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

<b>TERCERA SESIÓN</b> <b>CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LOS OKRs, parte 2</b>	
<b>Propósito:</b> entender la importancia que tiene la definición de un contexto estratégico para la implementación de los OKRs.	
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Explicar qué es un mapa de resultados</li> <li>b. Definir los componentes del mapa de resultados</li> <li>c. Elaborar un mapa de resultados</li> <li>d. Plantear OKRs a partir del mapa de resultados</li> </ol>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de resultados</li> <li>• Componentes de un mapa de resultados</li> <li>• Derivación de los OKRs a partir del mapa de resultados</li> </ul>
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

**CUARTA SESIÓN**  
**CONSTRUCCIÓN DE LOS OKRs, parte 1**

**Propósito:** identificar las prácticas necesarias para usar los OKRs en la gestión cotidiana con los equipos de trabajo.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Describir el ciclo de los OKRs</li> <li>b. Explicar las etapas del ciclo de los OKRs</li> <li>c. Definir la planificación de los OKRs</li> <li>d. Elaborar un mapa de resultados</li> </ul>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ciclo de los OKRs</li> <li>• Etapas del ciclo de los OKRs</li> <li>• Planificación de los OKRs</li> </ul>
<b>Tarea</b>	✓ Grupos de trabajo: elaborar un mapa de resultados a partir del caso
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

**QUINTA SESIÓN**  
**CONSTRUCCIÓN DE LOS OKRs, parte 2**

**Propósito:** identificar las prácticas necesarias para usar los OKRs en la gestión cotidiana con los equipos de trabajo.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar las actividades de la planificación de los OKRs</li> <li>b. Explicar lo que se debe hacer en el taller de planificación</li> <li>c. Describir lo que se hace en la reunión con los equipos responsables</li> <li>d. Elaborar el plan de desempeño OKR</li> </ul>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de los OKRs: actividades y cronograma</li> <li>• Metodología del taller de planificación con el equipo</li> <li>• La reunión de metas con los equipos responsables</li> <li>• El plan de desempeño de los OKRs</li> </ul>
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

**SEXTA SESIÓN**  
**MEDICIÓN DE LOS OKRs**

**Propósito:** entender el uso y los tres propósitos de la medición de los OKRs.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar los tipos de escalas de medición de los OKRs</li> <li>b. Desplegar los resultados claves con la escala de medición de los OKRs</li> <li>c. Explicar los fines de la medición de los OKRs</li> <li>d. Usar la escala para clarificar expectativas de medición</li> <li>e. Utilizar la escala en la etapa de seguimiento</li> <li>f. Emplear la escala en el mejoramiento</li> </ul>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalas de medición de los OKRs y despliegue</li> <li>• Escalas y clarificación de expectativas</li> <li>• Escalas y seguimiento</li> <li>• Escalas y mejoramiento de los OKRs</li> </ul>
<b>Tarea</b>	✓ Ejercicio grupal: desplegar los valores de los resultados claves con la escala de medición.
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

**SÉPTIMA SESIÓN**  
**SEGUIMIENTO & MONITOREO DE LOS OKRs**

**Propósito:** establecer la importancia del seguimiento y sus actividades para mantener el ímpetu por los resultados.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Explicar las actividades que se efectúan en esta etapa</li> <li>b. Monitorear el avance de las metas</li> <li>c. Hacer las preguntas claves del seguimiento</li> <li>d. Explicar los tipos de retroalimentación continua</li> <li>e. Ofrecer retroalimentación continua</li> </ul>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversaciones, retroalimentación y reconocimiento</li> <li>• Tipos de reuniones de seguimiento</li> <li>• Conducción de las entrevistas de seguimiento</li> <li>• Tipos de retroalimentación continua</li> </ul>
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

**OCTAVA SESIÓN**  
**MEJORAMIENTO EN BASE A OKRs**

**Propósito:** conocer la metodología de evaluación de los OKRs junto con la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluar el grado de progreso de los OKRs</li> <li>b. Interpretar las señales proporcionadas por los indicadores</li> <li>c. Aplicar técnicas de análisis de causas cuando las metas no se logran</li> <li>d. Tomar decisiones para mejorar el desempeño</li> <li>e. Obtener aprendizajes con el equipo respecto al ciclo que cierra</li> <li>f. Solicitar retroalimentación ascendente al equipo</li> </ul>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre del esprint</li> <li>• Evaluación de OKRs, no de personas</li> <li>• Análisis de causas raíz</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Aprendizaje y retroalimentación al cierre del ciclo</li> </ul>
<b>Tarea</b>	✓ Simulación: reunión de seguimiento con retroalimentación
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

**NOVENA SESIÓN**  
**OKRs y LIDERAZGO**

**Propósito:** comprender por qué la implementación de OKRs se fundamentan en prácticas de liderazgo efectivo

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definir la importancia del liderazgo en la gestión de los OKR</li> <li>b. Explicar las prácticas claves de liderazgo</li> <li>c. Describir las conductas que se requieren en la cada una de las etapas del ciclo OKR</li> <li>d. Identificar cómo las prácticas de OKR desarrollan equipos de alto desempeño</li> <li>e. Identificar conductas contraproducentes en la gestión de OKRs</li> </ul>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia del liderazgo en los OKRs</li> <li>• Prácticas y conductas claves de los líderes en los OKRs</li> <li>• Preparando a los líderes para asumir los OKRs</li> <li>• OKRs y equipos de alto desempeño</li> <li>• Prácticas contraproducentes a los OKRs</li> </ul>
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

## DÉCIMA SESIÓN OKRs y CULTURA ORGANIZACIONAL

<b>Propósito:</b> valorar si la cultura organizacional es favorable o no.	
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Explicar el concepto de cultura organizacional</li> <li>b. Identificar el grado de permeabilidad cultural mediante un diagnóstico preliminar</li> <li>c. Explicar la importancia de un plan de gestión del cambio para la implementación de los OKRs</li> <li>d. Describir otras condiciones esenciales para la implementación de los OKRs</li> </ul>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional: definición y relevancia</li> <li>• Diagnóstico de la cultura organizacional</li> <li>• Determinando el grado de permeabilidad de la cultura</li> <li>• Modelos de gestión del cambio</li> <li>• Plan de implementación de los OKRs</li> </ul>
<b>No. de horas</b>	✓ 1.5

### ENFOQUE METODOLÓGICO

Nuestro modelo de formación a distancia se basa en una acción tutorial constante, en donde el participante estudiará de acuerdo con un plan de trabajo que se definirá en cada una de las sesiones. Se balancearán sesiones teóricas, con ejercicios prácticos individuales o grupales, y se realizarán talleres de trabajo para la discusión de un caso práctico y el intercambio de experiencias, a ser desarrollados durante las clases o como tarea semanal.

Las tareas programadas son de dos tipos:

- Los **trabajos prácticos**, que son asignados para ser revisados y calificados por el expositor.
- La **evaluación** que comprende un cuestionario con preguntas que se tomará al final de curso y comprenderá todas las sesiones que se hayan revisado.

Cabe resaltar que en el Campus Virtual de ALIDE se colocará el enlace para las videoconferencias que se tendrán en cada una de las sesiones, a través de la plataforma “Zoom”, por lo que podrán acceder a las sesiones desde una computadora personal o de escritorio, celulares y tabletas. Cabe mencionar que, si el participante no pudiese asistir a alguna sesión, le brindaremos la grabación de esta la cual será publicada en el campus virtual de ALIDE.

Los participantes contarán con el acompañamiento permanente del expositor, a quien se le puede formular las preguntas y dudas que se tenga para recibir las orientaciones y respuestas a las consultas individual o grupalmente. Ello puede ser así en el desarrollo de las sesiones o a través de la opción de comunicación con el expositor que tiene el campus virtual de ALIDE.

### PARTICIPANTES

Directores, Gerentes, Subgerentes y Jefes de Área que tienen la responsabilidad de fijar el rumbo estratégico de la organización, establecer objetivos y metas, monitorear la gestión de los indicadores y tomar decisiones orientadas a la mejora continua.

## EXPOSITOR



### DR. JAIME MORENO VILLEGAS

Ecuatoriano, Master en ciencias en gestión por la Universidad de Kansas, Estados Unidos. Doctor en psicología organizacional por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Consultor e instructor internacional en gestión de talento en diversos organismos de América Latina y el Caribe desde hace 22 años. Ha dictado cursos o hecho consultorías en Perú, Brasil, Uruguay, Paraguay, Panamá, Guatemala, El Salvador, Honduras y República Dominicana, registrando más de 70 consultorías y 6000 horas de capacitación.

Se ha especializado en temas de evaluación de capital humano y gestión del rendimiento. Sobre este último tema ha realizado consultorías y capacitaciones en gestión del desempeño, establecimiento de metas, formulación de indicadores de gestión, cuadros de mando, tableros de gestión, identificación de KPIs, coaching del desempeño y diseño de procesos de gestión del rendimiento. Con relación a la temática del programa de capacitación, desde el año 2020 asesoró / capacitó a una empresa de servicios petroleros y a un banco privado en Ecuador en la implementación del enfoque de OKRs. Entre agosto - septiembre 2020 dictó dos ediciones del programa de formación en OKRs para la Asociación de Gestión Humana del Ecuador y en la actualidad está asesorando a una Cooperativa de ahorro y crédito en la implementación de los OKRs.

Actualmente es consultor internacional de ALIDE, profesor principal de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en donde trabaja desde hace 26 años y dueño de la marca Sociométrika dedicada al desarrollo de técnicas y métodos de evaluación del capital humano.

## INVERSIÓN Y FORMA DE PAGO

- US\$350 por participante (Institución miembro de ALIDE)
- US\$500 por participante (Institución no miembro de ALIDE)

### Descuento corporativo

**Descuento corporativo por grupos:**  
3% de la cuota correspondiente de 3 hasta 5 participantes  
5% de la cuota correspondiente de 6 a más participantes

El importe de las inscripciones es neto sin afectar deducciones o impuestos. Por lo tanto, si se va a aplicar deducciones o impuestos al importe neto de la inscripción, debe comunicarse el porcentaje a aplicar, con el fin de emitir la factura por un monto tal que permita cobrar la cuota de inscripción estipulada.

Para efectuar el pago, se debe realizar una transferencia o depósito bancario a:

- Para instituciones en el Perú: Cta. Cte. N° 193-1132251188 del Banco de Crédito del Perú

➤ **Para instituciones de otros países:** Transferencia bancaria a la cuenta corriente de ALIDE N° 75022011-3 del Banco do Brasil S.A. (New York). Dirección: 535 Madison Avenue – 34th floor, New York NY 10022, U.S.A., Teléfono: (1-646) 845-3700 / 845-3752. ABA: 026003557. SWIFT: BRASUS33

## CERTIFICACIÓN

Se otorgará certificación Internacional a las personas que completen satisfactoriamente el curso, es decir, que cumplan con las tareas y trabajos encomendados por el expositor y obtengan un puntaje superior a 7.4 sobre 10 puntos. Cabe indicar que la participación en el curso es calificada, por lo que en el certificado se indicará el desempeño obtenido por el participante. El certificado será enviado por correo electrónico.

## INSCRIPCIONES

El proceso de inscripción se realiza a través del Campus Virtual de ALIDE, [www.alidevirtual.org](http://www.alidevirtual.org), en el cual existe la opción correspondiente de **REGISTRARSE**, donde completará un formulario en línea, luego de lo cual se le facilita la confirmación y los pasos para el ingreso al Campus Virtual de ALIDE. **El cierre de inscripción y matrícula del curso vence el miércoles, 10 de marzo de 2021.**

## INFORMES Y CONSULTAS

Sr. **Sandro Suito**, Responsable de E-learning de ALIDE  
Sr. **Benjamin Carbajal**, Especialista del Programa de Capacitación y Cooperación,  
E-mail: [bcarbajal@alide.org](mailto:bcarbajal@alide.org)

## ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO (ALIDE)

Paseo de la República 3211, San Isidro, Lima 15047, Perú

Web: [www.alide.org](http://www.alide.org)