DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

De las tareas cumplidas al valor creado: dirigir con OKR

Módulo adaptativo | ~20 min

Muchos equipos siguen midiendo la presencia y las tareas realizadas, cuando la pregunta útil es otra: ¿qué valor se ha creado? Este módulo da primero herramientas para dirigir por resultados, con objetivos acordados con cada colaborador, indicadores elegidos en común y una reunión de seguimiento que apoya en lugar de controlar. Después pasa al siguiente nivel: el mánager acuerda el valor que hay que crear y deja el camino en manos de su equipo.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Definir con cada colaborador de tres a cinco objetivos para el trimestre, en lugar de imponer una larga lista.

02 Elegir con el equipo los indicadores (KPI) que miden el avance, tanto de forma presencial como a distancia.

03 Dirigir una reunión de seguimiento con tres preguntas: «¿en qué punto estás?», «¿qué te frena?» y «¿qué necesitas?».

04 Formular un objetivo centrado en el valor, no en el entregable, en la línea de los OKR, y dejar el «cómo» al colaborador.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers que quieren acordar con cada persona el valor que hay que crear y dejar que elija cómo lograrlo.

- **Requisitos previos:** ninguno

DESARROLLO DEL MÓDULO

En autonomía, con un entrenamiento adaptado a cada participante.

1. **Autodiagnóstico**: sobre 9 dimensiones, para situar las propias prácticas y orientar el entrenamiento.
2. **Vídeo de experto**: de 10 minutos, con 3 pausas de reflexión.
3. **Casos prácticos**: 2 primeros casos elegidos a partir del autodiagnóstico y, después, otros 16 opcionales. Cada respuesta recibe un feedback: sus efectos y una pista para mejorar.
4. **Compromiso con fecha**: una acción que probar, redactada por el participante o elegida entre las propuestas.
5. **Ficha resumen descargable**: puntos clave, preguntas, compromiso, notas personales y listas de comprobación.

UN EJEMPLO ENTRE LOS CASOS PROPUESTOS

Dirige a los tres empleados de una tintorería. Objetivo: acelerar las entregas. Logrado: la mayoría de las prendas está lista al día siguiente. Pero vuelven más clientes por manchas mal quitadas, y no sabe por qué. El viernes, su mánager le preguntará cómo va el objetivo de plazos. ¿Qué hace?

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

Umbral: 80 %

La puntuación tiene en cuenta las respuestas a los casos prácticos, el compromiso formulado y, en su caso, las actividades de aprendizaje complementarias. Para validar el módulo se requieren un compromiso y una puntuación de al menos 80 %.

MÉTODOS Y MODELOS

- OKR — Andy Grove (Intel), popularizados por John Doerr en Google
- SMART — George T. Doran (1981)
- Los 4 niveles del rendimiento (horas / tareas / resultados / valor) — Maurice Lefebvre (Go Pyrate!)
- Pasar del output al outcome + evaluación 360° de comportamientos

FUENTES Y REFERENCIAS

- OKR — método nacido en Intel (Andy Grove), popularizado por Google a través de John Doerr («Mide lo que importa»)
- Microsoft — «Work Trend Index Pulse Report»: el 85 % de los directivos afirma que el trabajo híbrido les dificulta confiar en la productividad real de sus equipos
- Google — «stretch goals»: la norma es alcanzar en torno al 70 % de cumplimiento, no el 100 %
- Gallup, How to Have Better Strengths-Based Feedback Conversations (2023) — conversaciones periódicas, feedback y desarrollo de los colaboradores

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 14 de octubre de 2026