Scrum Manager®
Uncovering better ways

Guía

OKRs y estrategia de producto

Desarrollo de los temas del State of the art



Actualizado a noviembre de 2026

Scrum Manager® · Skill Arena

Sobre este documento

Este documento desarrolla en profundidad los temas del mapa de referencia (State of the art) para conectar la estrategia de producto con el trabajo de los equipos mediante objetivos y resultados clave (OKRs), que está disponible en: Skill Arena.

Úsalo como material de consulta para mantener y contrastar tu práctica con el conocimiento profesional actual.

Se complementa con la plataforma de entrenamiento y evaluación en Skill Arena. En el área OKRs y estrategia de producto puedes realizar pruebas de entrenamiento para contrastar y mejorar tu nivel de conocimiento y si lo deseas también puedes obtener un diploma que acredita curricularmente la solvencia y vanguardia profesional en esta área.



Estado del conocimiento

El conocimiento sobre OKRs y estrategia de producto es un campo asentado: su núcleo conceptual lleva años consolidado y evoluciona despacio, más por el refinamiento de la práctica que por novedades. Lo que distingue hoy a un profesional es aplicar bien lo conocido, y lo que se mueve es el uso de la inteligencia artificial para redactar y seguir los objetivos. En los distintos apartados del documento, las etiquetas (ESTABLECIDO, EN CONSOLIDACIÓN, EMERGENTE) ayudan a identificar la madurez de cada concepto:

ESTABLECIDO consenso asentado; conocimiento que se da por necesario.
EN CONSOLIDACIÓN gana adopción con rapidez; aún no universal pero ya relevante.
EMERGENTE frontera reciente; alta relevancia y alta volatilidad.

Índice

Capítulos del desarrollo, en el orden del State of the art.

Bloque A · El paradigma: outcome sobre output

1. *Outcome* frente a *output*: la piedra angular
2. El OKR como herramienta de empoderamiento del equipo
3. La fábrica de funcionalidades y la epidemia de fechas de entrega

Bloque B · Anatomía del OKR: objetivos, resultados clave y métricas

4. El objetivo: cualitativo, inspirador y sin números
5. El resultado clave: medible, con línea de base y fórmula
6. Métricas *leading* frente a *lagging*
7. Tipos de OKR: comprometidos, aspiracionales y de aprendizaje

Bloque C · De la estrategia al OKR: alineamiento, hoja de ruta y priorización

8. La estrategia de producto como origen de los OKR
9. Alineamiento bidireccional, no cascada
10. El OKR como filtro de priorización de la hoja de ruta
11. No todo debe ser un OKR: la técnica de los dos cubos

Bloque D · Operación: check-ins, confianza y aprendizaje

12. El *check-in*: sesión de decisión, no de reporte
13. El sistema de confianza: verde, ámbar, rojo y los supuestos
14. Validación, aprendizaje y el cierre del ciclo
15. La IA en la redacción y el seguimiento de los OKR

BLOQUE A · EL PARADIGMA: OUTCOME SOBRE OUTPUT

Capítulo 1. *Outcome* frente a *output*: la piedra angular

ESTABLECIDO

Un OKR mide el cambio que el trabajo provoca en el mundo, el outcome, y no el trabajo entregado, el output.

Introducción

La distinción entre output y outcome es la piedra angular de los OKRs aplicados a producto. Sin ella, todo lo demás (la redacción, las métricas, los rituales) se convierte en un ejercicio de gestión de tareas con porcentajes.

Un output es lo que el equipo entrega: una funcionalidad lanzada, un despliegue, un proyecto cerrado. Un outcome es el cambio que ese output provoca, como un comportamiento distinto del usuario, una métrica de negocio que se mueve o un problema que deja de serlo. En este capítulo veremos por qué el OKR mide lo segundo, cómo reconocerlo y por qué cuesta tanto sostenerlo.



Figura 1. *Del output al outcome: lo que el equipo entrega solo cuenta si cambia el comportamiento de alguien, y el OKR mide ese cambio.*

1.1 La diferencia y por qué importa

Definir el éxito como «lanzar la funcionalidad X» crea un incentivo perverso, porque el equipo optimiza para entregar y deja de preguntarse si lo entregado genera valor. Puede ocurrir, y ocurre a menudo, que la funcionalidad se despliegue, que el equipo lo celebre y que ningún usuario cambie su comportamiento ni se mueva ninguna métrica de negocio. El trabajo se hizo y el valor no apareció.

Idea central. El output responde a qué se ha hecho; el outcome, a qué ha cambiado porque se hizo. Un resultado clave bien formulado describe siempre lo segundo.

1.2 El test del comportamiento observable

Una forma práctica de saber si algo es un outcome consiste en comprobar si describe un cambio observable en el comportamiento de un usuario o en una métrica de negocio. «Publicar la nueva pantalla de alta» describe trabajo. «Aumentar la proporción de altas completadas del 60 % al 75 %» describe un comportamiento que cambia y que se puede medir.

El outcome vive fuera del equipo, en el usuario o en el negocio, mientras que el output vive dentro, en lo que el equipo produce. La página del BoK de Scrum Manager sobre los OKR añade una prueba complementaria, la de los múltiples caminos: un resultado clave mide un outcome cuando varias soluciones distintas podrían alcanzarlo, y probablemente mide una tarea cuando solo puede lograrse de una manera.

1.3 Por qué cuesta tanto

Medir outputs es fácil, porque una funcionalidad está entregada o no lo está. Medir outcomes exige instrumentar el producto, conocer el punto de partida y aceptar que a veces el cambio buscado no llega. Esa dificultad explica que tantas organizaciones, incluso las que creen dominar el marco, acaben deslizándose hacia listas de proyectos disfrazadas de OKR.

Marty Cagan propuso en octubre de 2026 una lectura más profunda del problema. Según él, el foco en el output es un síntoma, y su causa es el deseo de previsibilidad: comprometer fechas y entregables da una sensación de control que los outcomes no pueden ofrecer, porque muchas de las ideas de producto, si no la mayoría, no van a funcionar. Plantear la disyuntiva como previsibilidad frente a outcomes acerca, en su opinión, a la decisión de fondo que toda empresa tiene que tomar.

La inteligencia artificial ha agravado la tensión. Al abaratar la construcción, multiplica el output disponible sin multiplicar los outcomes, y Cagan observa que nunca había sido tan visible el problema de un output abundante con outcomes escasos. Reconocer y resistir ese deslizamiento es la primera competencia del tema.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Definir output y outcome y explicar por qué un OKR mide el segundo.
- Clasificar un enunciado como output o como outcome aplicando el test del comportamiento observable.
- Aplicar la prueba de los múltiples caminos para decidir si un resultado clave mide un outcome o una tarea.
- Explicar el incentivo perverso que genera medir el éxito por entregas en lugar de por impacto.
- Relacionar el foco en el output con el deseo de previsibilidad y reconocer cómo lo agrava la abundancia de output que trae la IA.
- Reformular un objetivo expresado como entrega de trabajo en términos del cambio que se busca en el usuario o en el negocio.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Confundir actividad con resultado.** Dar por éxito haber lanzado algo sin comprobar si produjo el cambio buscado es el origen de casi todos los demás errores del tema.

- **Llamar outcome a un output disfrazado.** «Implantar el rediseño» sigue siendo trabajo aunque se le añada un verbo de logro; el outcome describe el efecto.
- **Suponer el impacto en vez de medirlo.** Dar por hecho que una funcionalidad mejoró la experiencia sin instrumentar ni observar el comportamiento real del usuario.
- **Celebrar la velocidad de construcción.** Producir más deprisa, con IA o sin ella, no acerca al outcome si nadie comprueba qué cambia con lo producido.

Para profundizar

· Marty Cagan (SVPG) — Predictability vs Outcomes

· Scrum.org — Transforming an output-oriented mindset to an outcome-oriented mindset using OKRs

· Felipe Castro — An OKR should measure the outcome, not the work

· Scrum Manager BoK — Outcome over output

BLOQUE A · EL PARADIGMA: OUTCOME SOBRE OUTPUT

Capítulo 2. El OKR como herramienta de empoderamiento del equipo · ESTABLECIDO

El sentido último del OKR es dar al equipo un problema que resolver y el contexto para resolverlo, más que controlar su actividad.

Introducción

Es fácil leer los OKRs como un mecanismo de control, en el que la dirección fija metas y mide su cumplimiento. Esa lectura los condena al fracaso. En la tradición de gestión de producto que representa Marty Cagan, su beneficio más importante es el contrario: empoderar al equipo.

En este capítulo veremos qué significa empoderar con OKRs, por qué la técnica solo rinde con un determinado modelo de equipo y por qué empoderar tampoco equivale a desentenderse.

2.1 Un problema que resolver, no una lista de funcionalidades

Empoderar a un equipo con OKRs significa dos cosas: darle un problema que resolver en lugar de una lista de funcionalidades que construir, y asegurarse de que tiene el contexto estratégico para entender el porqué y tomar buenas decisiones. El objetivo describe el problema y los resultados clave definen cómo se sabrá que está resuelto. Qué construir se deja al equipo, que es quien está más cerca del usuario y de la solución.

Por qué importa. Si el equipo recibe la solución ya decidida, los OKRs solo sirven para medir si la ejecutó. El valor aparece cuando tiene espacio real para descubrir la mejor solución al problema que se le ha confiado.

2.2 El desajuste cultural de los equipos de funcionalidades

Cagan distingue los equipos de funcionalidades (*feature teams*), que reciben la lista de lo que deben construir, de los equipos de producto empoderados, a los que se asignan problemas que resolver. En la presentación de su serie sobre los objetivos de equipo (2020) advierte de que, en una empresa que sigue funcionando con equipos de funcionalidades, la técnica de los OKRs es un desajuste cultural y casi con seguridad una pérdida de tiempo y esfuerzo.

Su explicación es histórica: la técnica nació en empresas que tenían los equipos de producto empoderados en su ADN. Y es coherente con el capítulo anterior, porque si el éxito ya está definido como entregar una funcionalidad concreta, no queda outcome que perseguir ni decisión que delegar. Los OKRs solo rinden donde el modelo de equipo les deja espacio.

2.3 Empoderar con dirección

Empoderar al equipo no significa dejarlo solo y esperar lo mejor. Sigue habiendo una labor activa de liderazgo: dar contexto estratégico, asegurar que el equipo tiene las competencias necesarias y acompañar el seguimiento. La autonomía se concede sobre el cómo, dentro de un marco estratégico claro, y es una forma distinta de dirigir.

Alex Ballarín describe en el blog de Scrum.org (2024) lo que cambia en un equipo que trabaja con *scrum* cuando adopta OKRs:

- **El *product owner* gana contexto.** Recibe los problemas de negocio que debe resolver y la estrategia que los motiva, en lugar de peticiones sueltas de funcionalidades.
- **Todo el equipo participa.** La definición de los objetivos y los resultados clave, y la planificación del trabajo para alcanzarlos, dejan de ser tarea de una sola persona.
- **Aparece un criterio para cuestionar.** El equipo puede distinguir las peticiones estratégicas de las que no lo son, sin rechazarlas de forma automática.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Explicar el propósito de empoderamiento de los OKRs: un problema que resolver y el contexto estratégico, frente a una lista de funcionalidades.
- Distinguir un equipo de producto empoderado de un equipo de funcionalidades y razonar por qué los OKRs solo rinden en el primero.
- Identificar cuándo una organización no está preparada culturalmente para que los OKRs aporten valor.

- Diferenciar empoderar (autonomía sobre el cómo, con contexto) de abandonar (ausencia de dirección).
- Describir qué cambia para el product owner y para el resto del equipo cuando trabajan con OKRs.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Usar los OKRs como panel de control.** Convertirlos en un instrumento de vigilancia del cumplimiento vacía su propósito de empoderamiento y reproduce el modelo de mando.
- **Asignar la solución y medir su entrega.** Si el equipo recibe la funcionalidad ya decidida, el OKR solo cronometra la ejecución.
- **Implantar OKRs en una cultura de equipos de funcionalidades.** Sin equipos con espacio para decidir el cómo, la técnica consume esfuerzo sin devolver valor.
- **Confundir autonomía con ausencia de dirección.** Un equipo sin contexto estratégico ni acompañamiento fija OKRs que no conectan con nada.

Para profundizar

· Marty Cagan (SVPG) — Team Objectives: Overview

· Scrum.org — ¿Cómo empoderan los OKR a los equipos Scrum?

· Scrum Manager BoK — OKR

BLOQUE A · EL PARADIGMA: OUTCOME SOBRE OUTPUT

Capítulo 3. La fábrica de funcionalidades y la epidemia de fechas de entrega · ESTABLECIDO

El antipatrón dominante consiste en usar el formato OKR para listar proyectos y fechas en lugar de resultados medibles.

Introducción

El error más extendido en la práctica de los OKRs es aplicarlos como una lista de proyectos con fechas. El documento parece un conjunto de OKRs, con objetivos y resultados clave numerados, pero al mirarlo de cerca no contiene un solo número que mida un cambio en el usuario o en el negocio.

En este capítulo veremos de dónde viene la expresión fábrica de funcionalidades, cómo se manifiesta el antipatrón dentro de los OKRs y cómo reconvertir un OKR enfermo. Saber detectarlo es la prueba de madurez del tema.

3.1 La fábrica de funcionalidades

John Cutler popularizó en 2016 la expresión fábrica de funcionalidades (*feature factory*) en un artículo con doce señales para reconocerla. Él mismo cuenta que la tomó de un

desarrollador amigo que se quejaba de pasarse el día en la fábrica, produciendo funcionalidades y mandándolas por la cadena. La primera señal de su lista es la ausencia de medición: nadie comprueba si lo entregado funcionó.

Una organización así produce sin parar, celebra cada entrega y rara vez se pregunta si algo cambió para el usuario. Los OKRs mal aplicados refuerzan esa dinámica en lugar de combatirla, porque el formato da apariencia de gestión por resultados a lo que sigue siendo gestión por actividad.

Señal de alarma. Si un resultado clave puede marcarse como hecho en una fecha concreta («implantar X en junio»), es una tarea. Un resultado clave se mide en una escala que se mueve, y no con un interruptor de hecho o no hecho.

3.2 La epidemia de fechas de entrega

El síntoma más común dentro de los OKRs es el resultado clave que en realidad es un proyecto con fecha, como «implantar el nuevo proceso en el CRM para junio». Felipe Castro lo llama epidemia de fechas de entrega (2024) y advierte de que está tan extendida que alcanza incluso a quienes creen dominar el marco.

Castro cuenta el caso del director general de una empresa en rápido crecimiento que se consideraba avanzado en OKRs. En una primera revisión, 8 de los 19 resultados clave de la empresa eran proyectos con fecha, y en sus dos líneas de producto lo eran 5 de 13 y 8 de 15. El formato OKR no protegía contra el error: lo disfrazaba.

3.3 Cómo reconvertir un OKR enfermo

La cura empieza por una pregunta: qué cambio se busca que esta entrega produzca. «Implantar el nuevo proceso de alta» esconde un outcome, quizá «reducir el abandono en el alta». Reformular el resultado clave en términos de ese cambio, con su métrica y su punto de partida, devuelve el OKR a su función.

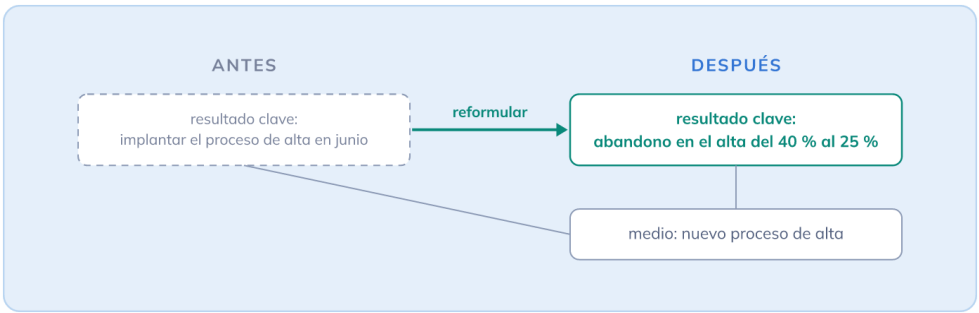


Figura 2. *Un OKR enfermo y su reconversión: el proyecto con fecha pasa a ser el medio, y el resultado clave mide el cambio que ese proyecto debía provocar.*

El proyecto sigue existiendo, pero pasa a ser el medio y deja de ser lo que se mide. Y cuando no hay forma de medir el cambio, quizá ese trabajo no debía estar en los OKRs: el capítulo 11 presenta el criterio para decidirlo.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Reconocer un conjunto de OKRs que en realidad es una lista de proyectos con fechas.
- Aplicar la señal de alarma del hecho o no hecho para distinguir un resultado clave de una tarea.
- Explicar qué es la fábrica de funcionalidades, quién popularizó la expresión y cómo la refuerzan los OKRs mal aplicados.
- Reconvertir un resultado clave expresado como proyecto con fecha en un resultado clave de outcome, con su métrica y su punto de partida.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Confundir el formato con el contenido.** Tener objetivos y resultados clave numerados no garantiza estar midiendo outcomes; el formato puede disfrazar una lista de tareas.
- **Resultados clave con fecha de entrega.** «Lanzar X para junio» es un compromiso de proyecto y pertenece a otro lugar (capítulo 11).
- **Creer que ya se domina el marco.** La epidemia de fechas afecta sobre todo a quienes dan el tema por sabido y no revisan críticamente sus propios OKRs.

Para profundizar

· John Cutler — 12 signs you're working in a feature factory

· Felipe Castro — An OKR should measure the outcome, not the work

· Scrum Manager — 5 aspectos clave para utilizar los OKR de manera eficaz

· Scrum Manager BoK — Feature factory

BLOQUE B · ANATOMÍA DEL OKR: OBJETIVOS, RESULTADOS CLAVE Y MÉTRICAS

Capítulo 4. El objetivo: cualitativo, inspirador y sin números · ESTABLECIDO

El objetivo da dirección y sentido: es cualitativo, memorable y no contiene cifras.

Introducción

La mitad del marco que más se descuida es la primera letra, el objetivo. Con la prisa por tener métricas, muchos equipos saltan directamente a los resultados clave y dejan el objetivo como un titular vacío. Sin embargo, el objetivo es lo que da sentido al resto, porque responde a qué se quiere lograr y por qué importa.

En este capítulo veremos cómo es un buen objetivo, qué cualidades debe reunir y qué ocurre cuando falta.



Figura 3. *Anatomía de un OKR: el objetivo da la dirección sin cifras, y cada resultado clave la mide desde una línea de base hasta una meta.*

4.1 Cualitativo y sin números

El objetivo describe la dirección aspiracional. Debe ser cualitativo, inspirador y comprensible para cualquier persona del equipo, y no incluye cifras, porque su función es dar sentido y dirección y la medición corresponde a los resultados clave. Un objetivo con números dentro suele ser un resultado clave mal colocado.

La página del BoK de Scrum Manager sobre los OKR añade una cualidad más: el objetivo no es prescriptivo, describe el destino y deja abierto el camino. «Convertirnos en la referencia de formación ágil en el mercado hispanohablante» es un objetivo, mientras que «lanzar tres cursos nuevos» describe actividades y no el impacto que se busca.

Regla práctica. Si un objetivo contiene un porcentaje o una cantidad, probablemente es un resultado clave escrito en su lugar. El objetivo dice hacia dónde; el resultado clave, cuánto.

4.2 Memorable y comprensible

Un buen objetivo se puede recordar sin consultarlo y lo entiende cualquier persona del equipo, técnica o no. Esa legibilidad tiene consecuencias prácticas: si el equipo no puede repetir de memoria hacia dónde va, difícilmente alineará con ello sus decisiones diarias.

La inspiración tampoco es un adorno. El objetivo debe dar una razón para esforzarse, y un enunciado que solo da una instrucción pierde la mitad de su función.

4.3 El objetivo sin alma y sus consecuencias

Un objetivo vacío, como «mejorar el producto» o «crecer», produce resultados clave que nadie entiende para qué sirven, porque falta un porqué que los justifique. El objetivo es el contexto que hace que los números signifiquen algo.

Por eso conviene invertir tiempo en redactarlo bien antes de pasar a los resultados clave, en lugar de tratarlo como un trámite previo. Y conviene saber de dónde sale: un buen objetivo traduce una decisión de la estrategia de producto, como veremos en el capítulo 8.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Redactar un objetivo cualitativo, inspirador y sin cifras.
- Detectar y corregir un objetivo que en realidad esconde un resultado clave porque contiene números.
- Distinguir un objetivo que describe el destino de uno que prescribe el camino.
- Explicar la función del objetivo, dar dirección y sentido, frente a la de medir, propia de los resultados clave.
- Evaluar si un objetivo es memorable y comprensible para cualquier miembro del equipo.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Meter números en el objetivo.** Las cifras pertenecen a los resultados clave; un objetivo cuantificado pierde su función de dar dirección y sentido.
- **Tratar el objetivo como un trámite.** Saltar al cuánto sin un porqué claro produce resultados clave huérfanos de propósito.
- **Objetivos genéricos sin alma.** «Mejorar el producto» no dirige nada; un buen objetivo señala un cambio concreto que merece esfuerzo.
- **Prescribir el camino.** Un objetivo que enumera lo que hay que construir deja al equipo sin espacio para encontrar la mejor solución.

Para profundizar

· Google re:Work — Set goals with OKRs

· Scrum Manager BoK — OKR

· Scrum Manager BoK — Mapa de impacto

BLOQUE B · ANATOMÍA DEL OKR: OBJETIVOS, RESULTADOS CLAVE Y MÉTRICAS

Capítulo 5. El resultado clave: medible, con línea de base y fórmula · ESTABLECIDO

Un resultado clave mide un cambio observable, y para significar algo exige conocer el punto de partida y definir cómo se calcula.

Introducción

Si el objetivo da dirección, los resultados clave la hacen medible. Un resultado clave mide un cambio observable en los usuarios o en el negocio, y para que signifique algo necesita dos cosas que se olvidan con frecuencia: un punto de partida, la línea de base (*baseline*), y una fórmula de cálculo.

En este capítulo veremos la artesanía de un resultado clave bien formado, qué hacer cuando no hay datos de partida y cuántos resultados clave conviene fijar.

5.1 La necesidad de la línea de base

Un resultado clave como «llegar al 80 %» no significa nada si no se sabe de dónde se parte, porque no es lo mismo partir del 79 % que del 30 %. El esfuerzo, la ambición y la propia viabilidad dependen del punto de partida, así que la línea de base se establece antes de comprometerse con la cifra.

El BoK de Scrum Manager recomienda por eso el formato «de X a Y en fecha Z», que expresa un movimiento medible entre dos puntos en el tiempo: «aumentar la tasa de finalización de cursos del 42 % al 60 % antes del 30 de junio».

Sin línea de base no hay resultado clave. Fijar una meta sin saber de dónde se parte lleva a descubrir a mitad de trimestre que no se puede medir el avance. Si no hay datos, el primer problema que hay que resolver es empezar a medir.

5.2 Cuando no hay datos: estimar y aprender

Christina Wodtke respondió en enero de 2026 a una pregunta que surge en casi todos los equipos, cómo fijar un resultado clave cuando no existe línea de base. Su respuesta fue tan simple como incómoda: se estima. Se pueden buscar cifras de la competencia o de productos parecidos, pero al final hay que fijar un número informado, lanzar, medir y aprender.

Su argumento es que la estimación funciona como mecanismo de aprendizaje. Cuando un equipo predice cuánto se moverá un número y después comprueba si acertó, corrige su modelo de cómo funciona el producto, y con los ciclos los equipos con experiencia aprenden a anticipar qué moverá las métricas. Esperar al dato perfecto, en cambio, retrasa el aprendizaje que lo produciría.

5.3 La fórmula de cálculo

Definir la fórmula es decidir exactamente cómo se medirá: qué se cuenta, en qué población, con qué periodicidad y con qué fuente de datos. Dos personas que midan «la satisfacción del cliente» sin una fórmula acordada obtendrán números distintos y discutirán sobre el avance en lugar de sobre las decisiones.

La fórmula elimina esa ambigüedad antes de que aparezca, y además deja claro qué instrumentación hace falta en el producto para poder medir.

5.4 Cuántos y cómo de ambiciosos

Bastan unos pocos resultados clave por objetivo. La guía de OKRs de Google en re:Work recomienda en torno a tres, y la página del BoK de Scrum Manager sitúa la horquilla entre dos y cuatro: más de cuatro suele indicar que el objetivo es demasiado amplio o que se están colando tareas.

Cada resultado clave debe ser medible y ambicioso a la vez, lo bastante exigente para empujar al equipo y lo bastante realista para ser creíble. El equilibrio entre ambición y realismo depende del tipo de OKR, como veremos en el capítulo 7.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Formular un resultado clave que mida un cambio observable en los usuarios o en el negocio, con el formato «de X a Y en fecha Z».
- Establecer la línea de base de un resultado clave y explicar por qué una meta sin punto de partida no es interpretable.
- Fijar una línea de base estimada cuando no hay datos y plantear cómo se medirá y corregirá en el ciclo siguiente.
- Definir la fórmula de cálculo de un resultado clave: qué se mide, en qué población, con qué fuente y con qué periodicidad.
- Acotar el número de resultados clave por objetivo y razonar el equilibrio entre ambición y realismo.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Fijar la meta sin línea de base.** «Llegar al 80 %» es ininterpretable sin el punto de partida; el avance no se puede valorar y la ambición es arbitraria.
- **Bloquearse esperando el dato perfecto.** Retrasar los resultados clave hasta tener historia impide el aprendizaje que la generaría; mejor estimar y medir desde el primer día.
- **No acordar la fórmula.** Sin una definición precisa de cómo se mide, el equipo discute sobre los números en vez de sobre las decisiones.
- **Demasiados resultados clave.** Una lista larga diluye el foco y suele esconder tareas; pocos y bien medidos rinden más que muchos difusos.

Para profundizar

· Google re:Work — Set goals with OKRs

· Christina Wodtke — In praise of guessing

· Scrum Manager BoK — OKR

BLOQUE B · ANATOMÍA DEL OKR: OBJETIVOS, RESULTADOS CLAVE Y MÉTRICAS

Capítulo 6. Métricas *leading* frente a *lagging* · EN CONSOLIDACIÓN

Las métricas lagging confirman el resultado cuando ya ha ocurrido; las leading lo anticipan y permiten ajustar a tiempo.

Introducción

Un resultado clave puede medirse con dos tipos de indicador, y elegir bien entre ellos es donde la comunidad de producto aún afina. Las métricas lagging (retrasadas) confirman el resultado una vez que ha ocurrido; las leading (adelantadas) lo predicen y pueden moverse dentro del trimestre.

En este capítulo veremos la diferencia entre ambas, cómo el árbol de métricas ayuda a relacionarlas y por qué un buen conjunto de resultados clave combina las dos.

6.1 Lagging: el resultado confirmado

Las métricas lagging miden el efecto final que se busca, como los ingresos, la retención a noventa días o la disposición de los clientes a recomendar el producto. Son las que de verdad importan al negocio, pero tienen un problema operativo: cambian despacio y se conocen tarde.

Si un equipo solo se guía por ellas, llega al final del trimestre sin haber podido corregir el rumbo, porque la señal de que algo iba mal apareció demasiado tarde para actuar.

6.2 Leading: la señal que permite actuar

Las métricas leading miden comportamientos que anticipan el resultado final y sobre los que el equipo puede influir dentro del ciclo: activaciones, uso de una función concreta, frecuencia de retorno. Permiten medir el progreso antes de que sea demasiado tarde para ajustar.

Tim Herbig propone encontrarlas recorriendo el viaje del cliente hacia atrás desde el resultado deseado e identificando qué comportamientos lo predicen.

La relación entre ambas. Una misma métrica puede ser adelantada en un nivel y retrasada en otro. Los ingresos por mejora trimestrales son un indicador adelantado para la empresa y, a la vez, el resultado final para el equipo que los persigue. El nivel determina el papel.

6.3 El árbol de métricas y la métrica estrella del norte

Una forma de ordenar la relación entre métricas es el árbol de métricas. En el centro se sitúa una métrica que captura el valor que el producto entrega a sus clientes, la métrica estrella del norte (*north star metric*); por encima, los resultados de negocio que se siguen de ese valor, como los ingresos o la retención; y por debajo, las métricas de entrada que la empujan y que los equipos pueden mover.

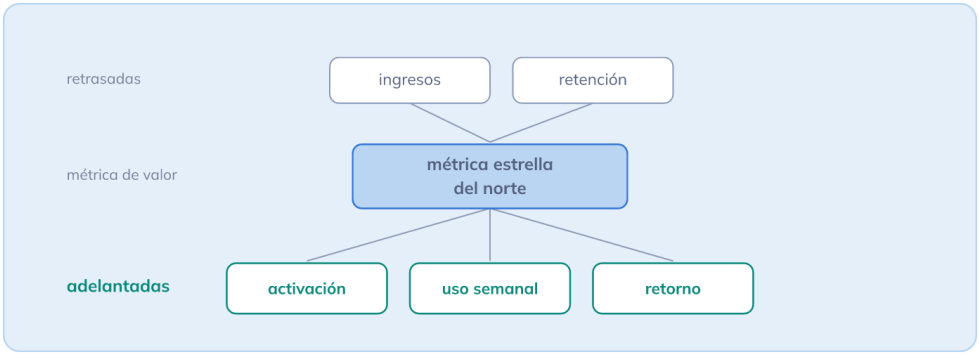


Figura 4. *Un árbol de métricas: las métricas de entrada, que el equipo mueve dentro del trimestre, anticipan la métrica de valor y los resultados de negocio que llegan después.*

El *North Star Playbook* de Amplitude, del que John Cutler es coautor, ha difundido esta descomposición: la métrica estrella del norte orienta al conjunto de la organización y cada equipo trabaja sobre las métricas de entrada en las que puede influir. Esas métricas de entrada son, por construcción, buenas candidatas a indicadores adelantados en los resultados clave de los equipos.

El árbol es una hipótesis sobre cómo se relacionan las métricas, y como toda hipótesis se contrasta con datos. Que una métrica de entrada se mueva no garantiza que la de valor la siga, y el equipo que lo da por supuesto acaba optimizando una señal desconectada del impacto.

6.4 El equilibrio, que aún no está cerrado

Acertar con el conjunto es más arte que receta. Con demasiadas métricas retrasadas el OKR no es accionable a tiempo, y con demasiadas adelantadas se pierde la conexión con el impacto real, con el riesgo de optimizar un indicador que no acaba moviendo el resultado de negocio.

Por eso este conocimiento sigue en consolidación: hay consenso sobre la distinción y sobre la utilidad del árbol, pero no sobre la combinación ideal, que depende del producto y del equipo.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Distinguir una métrica lagging de una leading y dar ejemplos de cada una.
- Explicar la limitación operativa de guiarse solo por indicadores retrasados.
- Derivar indicadores adelantados recorriendo el viaje del cliente hacia atrás desde el resultado buscado.
- Construir un árbol de métricas sencillo, con la métrica estrella del norte, sus resultados de negocio y sus métricas de entrada, e identificar qué métricas de entrada pueden servir de resultado clave a un equipo.
- Razonar por qué un conjunto de resultados clave combina ambos tipos de métrica y qué riesgos tiene cada exceso.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Medir solo con indicadores retrasados.** El equipo se entera demasiado tarde de que va mal, sin margen para ajustar dentro del ciclo.
- **Elegir una métrica adelantada arbitraria.** Un indicador adelantado solo sirve si predice de verdad el resultado; conviene derivarlo del viaje del cliente o del árbol de métricas, no escogerlo por conveniencia.
- **Tomar el árbol de métricas como una verdad.** Las relaciones del árbol son hipótesis; si no se comprueban con datos, el equipo puede mover una métrica de entrada que no arrastra a la de valor.
- **Optimizar la señal y perder el impacto.** Maximizar una métrica adelantada que no acaba moviendo el resultado de negocio es una forma sofisticada de medir output.

Para profundizar

· Tim Herbig — Leading and lagging indicators in OKRs

· Amplitude — North Star Playbook

· Scrum Manager BoK — North Star Metric

BLOQUE B · ANATOMÍA DEL OKR: OBJETIVOS, RESULTADOS CLAVE Y MÉTRICAS

Capítulo 7. Tipos de OKR: comprometidos, aspiracionales y de aprendizaje · EN CONSOLIDACIÓN

No todos los OKRs se leen igual: los comprometidos se cumplen por completo, los aspiracionales rondan el 70 % y los de aprendizaje buscan conocimiento.

Introducción

Tratar todos los OKRs con la misma vara distorsiona la lectura del avance. Google distingue dos tipos con lógicas opuestas, los comprometidos y los aspiracionales, y What Matters, la organización fundada por John Doerr para difundir los OKRs, ha añadido un tercero, el de aprendizaje.

En este capítulo veremos los tres tipos, quién propone cada uno y por qué conviene etiquetarlos.



Figura 5. *Tres tipos de OKR: cada tipo se lee con su propia vara: el comprometido se cumple entero, el aspiracional ronda el 0,7 y el de aprendizaje se juzga por lo que descubre.*

7.1 Comprometidos

El manual de OKRs de Google, que *Measure What Matters* de Doerr reproduce y que What Matters difunde, define los comprometidos como OKRs que se acuerda alcanzar, ajustando calendarios y recursos si hace falta. Su puntuación esperada es 1,0, y quedarse por debajo exige explicar el fallo, porque revela errores de planificación o de ejecución.

Cuando un comprometido no se alcanza en su fecha, el manual pide un análisis de lo ocurrido (*postmortem*), con el fin de entender qué falló en la planificación o en la ejecución y mejorar la capacidad del equipo para cumplir, sin ánimo de castigo. En los comprometidos no se trata de estirar, sino de cumplir.

7.2 Aspiracionales

Los aspiracionales expresan cómo se querría que fuera el mundo aunque no se sepa bien cómo llegar ni se tengan todos los recursos. Según el manual de Google, su puntuación media esperada es 0,7, con mucha variación. La guía de Google en re:Work sitúa el punto óptimo en la franja del 60 al 70 %: puntuar más bajo puede indicar que no

se logra lo suficiente, y puntuar más alto, que las metas aspiracionales se fijaron demasiado bajas.

Por qué etiquetar el tipo. Un 70 % puede ser excelente en un aspiracional y un fracaso en un comprometido. Sin saber de qué tipo es el OKR, el mismo número se interpreta de dos maneras opuestas, y el manual de Google cuenta no distinguirlos entre las trampas clásicas de los OKRs.

7.3 De aprendizaje

What Matters propone el tercer tipo a partir de su trabajo con equipos que se adentran en algo nuevo. En esos casos, aprender es un outcome valioso por sí mismo, y el OKR de aprendizaje lo prioriza sobre alcanzar una cifra: validar una hipótesis, explorar un mercado nuevo, entender un comportamiento.

El resultado clave pasa de «aumentar X» a «descubrir si Y es cierto». Estos OKRs son especialmente útiles en fases tempranas o ante una incertidumbre alta, donde comprometerse con una métrica de impacto sería prematuro.

El par de comprometidos y aspiracionales está asentado. Lo que aún se consolida es el tipo de aprendizaje y la costumbre de etiquetar cada OKR con su tipo, que no es universal: muchas implementaciones siguen tratando todos los OKRs con la misma vara.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Distinguir los tres tipos de OKR, comprometido, aspiracional y de aprendizaje, por su lógica y por su nivel esperado de logro.
- Atribuir cada tipo a su origen: comprometidos y aspiracionales a Google, el de aprendizaje a What Matters.
- Asignar el tipo adecuado a un OKR según su naturaleza y el grado de incertidumbre.
- Interpretar correctamente una puntuación en función del tipo de OKR.
- Explicar por qué exigir el 100 % a un aspiracional o tolerar incumplimientos sin análisis en un comprometido es un error.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Tratar todos los OKRs igual.** Aplicar la misma vara a un comprometido y a un aspiracional hace ilegible el avance y desmotiva al equipo.
- **Exigir el 100 % a un aspiracional.** Penalizar que no se alcance empuja a fijar metas tímidas y destruye su función de estirar al equipo.
- **Convertir el análisis de un comprometido en un castigo.** El análisis de lo ocurrido sirve para mejorar la planificación; si se vive como juicio, los equipos dejan de comprometerse.

- **Forzar una métrica de impacto en territorio de aprendizaje.** Cuando la incertidumbre es alta, comprometerse con una cifra prematura sustituye el aprendizaje real por un número inventado.

Para profundizar

· What Matters — Google's OKR playbook

· What Matters — What is a learning OKR?

· Google re:Work — Set goals with OKRs

BLOQUE C · DE LA ESTRATEGIA AL OKR: ALINEAMIENTO, HOJA DE RUTA Y PRIORIZACIÓN

Capítulo 8. La estrategia de producto como origen de los OKR

ESTABLECIDO

Los OKRs traducen la estrategia de producto en objetivos para los equipos, y sin una estrategia previa se quedan en una lista de deseos.

Introducción

Los capítulos anteriores han tratado cómo se construye un OKR. Queda una pregunta previa que el marco no responde por sí solo: de dónde salen los objetivos. La respuesta es la estrategia de producto, y es el eslabón que más se salta.

En este capítulo veremos qué es la estrategia de producto según dos referencias del oficio, Marty Cagan y Roman Pichler, cómo se convierte en objetivos para los equipos y qué ocurre cuando falta. La skill Modelo operativo de producto ágil de Scrum Manager trata el lugar de la estrategia en el modelo operativo; aquí nos centramos en su relación con los OKRs.

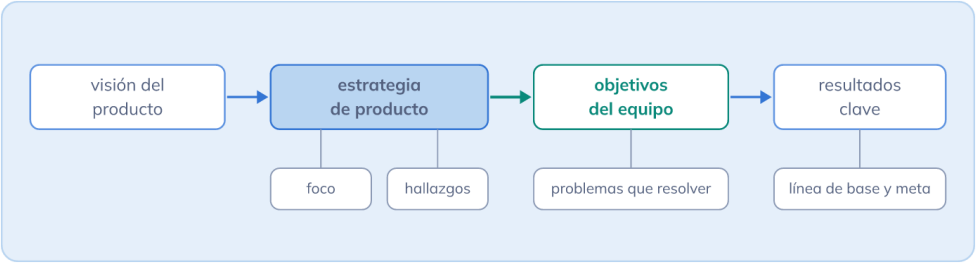


Figura 6. *De la estrategia al OKR: la estrategia elige los pocos problemas que importan, los objetivos del equipo los convierten en trabajo y los resultados clave miden si avanzan.*

8.1 Qué es la estrategia de producto

Cagan describe la estrategia de producto en cuatro partes:

1. **Foco.** Decidir los pocos problemas que de verdad importan y, por tanto, todo lo que no se va a hacer.

2. **Hallazgos.** Los conocimientos (*insights*) que salen de analizar los datos y de aprender de los clientes, y que pueden referirse a la dinámica del negocio, a las capacidades propias, a las tecnologías nuevas o a la competencia.
3. **Acción.** Convertir esos hallazgos en trabajo para los equipos de producto.
4. **Gestión.** Acompañar ese trabajo de forma activa, sin caer en la microgestión.

El foco es la parte más difícil. Cagan cuenta que ha visto empresas con una lista de cincuenta grandes objetivos o iniciativas en una pared, y equipos que se quejan de no tener tiempo para su propio trabajo porque esas obligaciones lo ocupan todo. La estrategia empieza por aceptar que no todo es igual de importante.

8.2 De la estrategia a los objetivos del equipo

En la parte de acción es donde entran los OKRs. Cagan explica que los hallazgos señalan problemas que merece la pena resolver, y que la forma más extendida de encargárselos a los equipos es el sistema de OKRs: el objetivo es el problema del cliente o del negocio que hay que resolver, y los resultados clave miden el progreso. Para pasar a la acción, cada equipo de producto recibe sus propios objetivos, los objetivos de equipo.

Idea central. Los OKRs son la traducción operativa de la estrategia. Un objetivo de equipo es un problema que la estrategia ha decidido que merece la pena resolver, y su resultado clave mide si la apuesta avanza.

Esta lectura conecta con el capítulo 2. Asignar problemas, en lugar de funcionalidades, solo tiene sentido si alguien ha decidido antes qué problemas importan, y esa decisión es la estrategia.

8.3 La pila de la estrategia

Roman Pichler ordena las decisiones estratégicas en una pila (*The Strategy Stack*, revisada en septiembre de 2026). La estrategia de negocio guía la de la cartera de productos, que dirige la estrategia de cada producto; esta, a su vez, guía la hoja de ruta (*roadmap*) del producto, que orienta el *backlog*. La estrategia tecnológica comparte nivel con la de cartera y la de producto, influye en ellas y recibe su influencia.

La consecuencia para los OKRs es directa. Un objetivo bien elegido hereda su sentido de los niveles de arriba, y un OKR que no puede rastrearse hasta una decisión de la estrategia de producto queda desconectado: puede estar bien redactado y, aun así, no servir a nada que la organización haya decidido perseguir.

8.4 Sin estrategia, una lista de deseos

Cuando falta una estrategia previa, los OKRs se llenan con lo que cada área quiere conseguir o con las peticiones de siempre redactadas en formato de objetivo. El resultado se reconoce con facilidad:

- **Demasiados objetivos.** Sin foco, todo parece prioritario y los equipos reciben más de lo que pueden abordar.
- **Objetivos que reflejan el organigrama.** Cada departamento tiene los suyos, aunque ninguno responda a un problema del cliente.
- **Objetivos que nadie sabe justificar.** Ante la pregunta de por qué este objetivo y no otro, la única respuesta es que alguien lo pidió.

La visión del producto aporta el horizonte; la estrategia decide el camino para acercarse a él con los recursos disponibles, y los OKRs miden si ese camino funciona.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Describir las cuatro partes de la estrategia de producto según Cagan (foco, hallazgos, acción y gestión).
- Explicar cómo la estrategia de producto se traduce en objetivos de equipo y qué papel cumplen en ello los OKRs.
- Situar los OKRs en la pila de la estrategia de Pichler, entre la estrategia de producto, la hoja de ruta y el backlog.
- Rastrear un OKR hasta la decisión estratégica de la que procede, o reconocer que no la tiene.
- Identificar los síntomas de unos OKRs fijados sin estrategia previa.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Empezar por los OKRs.** Redactar objetivos sin una estrategia que decida qué problemas importan produce listas de deseos con formato de OKR.
- **Confundir estrategia con hoja de ruta.** Una lista de iniciativas con fechas no dice qué problemas se han elegido ni por qué.
- **Querer abarcarlo todo.** Sin foco, los equipos reciben decenas de objetivos y no avanzan de verdad en ninguno.
- **Repartir los OKRs por departamentos.** Si los objetivos reflejan el organigrama en lugar de los problemas del cliente, la estrategia queda fuera.

Para profundizar

· Marty Cagan (SVPG) — Product Strategy: Overview

· Marty Cagan (SVPG) — Product Strategy: Actions

· Roman Pichler — The strategy stack

· Skill Arena — Modelo operativo de producto ágil

· Scrum Manager BoK — Visión del producto

BLOQUE C · DE LA ESTRATEGIA AL OKR: ALINEAMIENTO, HOJA DE RUTA Y PRIORIZACIÓN

Capítulo 9. Alineamiento bidireccional, no cascada · EN CONSOLIDACIÓN

Fijar los OKRs en paralelo, con influencia en ambos sentidos, en lugar de descomponerlos en cascada de arriba abajo.

Introducción

El modelo intuitivo de alineamiento es la cascada: el OKR de la empresa se descompone en OKRs de cada área, y estos en los de cada equipo, nivel por nivel. Es lento y convierte los outcomes en outputs en cuanto baja del nivel directivo.

En este capítulo veremos por qué falla la cascada, en qué consiste la alternativa que gana terreno, el alineamiento bidireccional, y por qué sigue en consolidación.

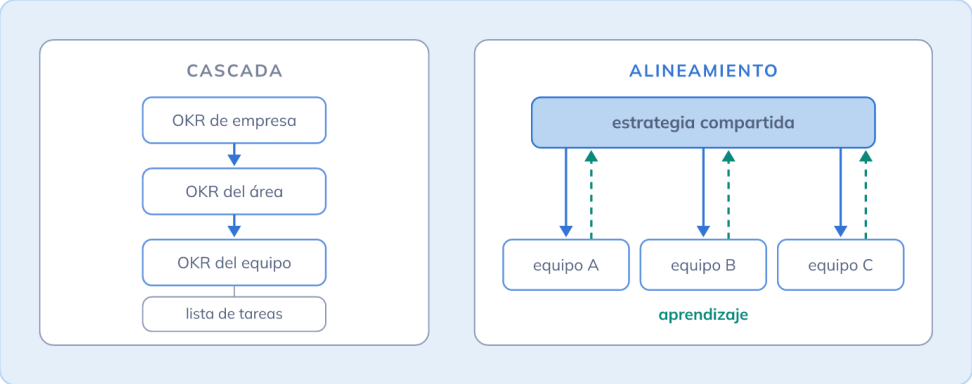


Figura 7. *Cascada frente a alineamiento: en la cascada el objetivo baja y se convierte en tareas, mientras que en el alineamiento los equipos proponen y lo que aprenden sube.*

9.1 Por qué la cascada falla

Yuval Yeret explica en Scrum.org (2021) que muchas organizaciones definen sus OKRs y después los reparten entre los equipos y funciones que ya tienen. Al hacerlo, el OKR se aleja cada vez más del outcome deseado, porque una función aislada no puede entregar un outcome, solo su parte de output. Es la vieja estructura de desglose del trabajo en tareas (*work breakdown structure*) de la gestión de proyectos, trasladada a los OKRs.

Además es lenta. Cada nivel espera a que el de arriba cierre sus OKRs antes de definir los suyos, y cuando el equipo de base tiene los suyos, el trimestre ya ha empezado.

El síntoma. Si los OKRs de los equipos son la lista de proyectos necesarios para cumplir el OKR de arriba, la cascada ha convertido los resultados en tareas. Es la epidemia de fechas del capítulo 3, ahora por diseño organizativo.

John Cutler (2022) añade otros defectos: la cascada tiende a reproducir las fronteras del organigrama, impone una estructura de árbol a relaciones entre variables que rara vez son tan simples, deja fuera el trabajo en curso que no encaja en los pocos objetivos de

arriba y anima a meter en la hoja de ruta cualquier cosa que pueda conectarse, aunque sea de forma forzada, con esos objetivos.

9.2 El alineamiento bidireccional

La alternativa es que los equipos fijen sus OKRs en paralelo a partir de una estrategia compartida, con influencia en ambos sentidos. La dirección aporta el contexto estratégico, los equipos proponen cómo contribuir desde su conocimiento del usuario, y eso retroalimenta la estrategia. Se hace en mucho menos tiempo porque deja de ser secuencial.

Las propuestas concretas varían:

- **Un modelo compartido en lugar del organigrama.** Cutler propone desligar los objetivos de la estructura de la organización y anclarlos en un modelo de los motores del negocio, con sus métricas. Sobre ese modelo se priorizan los puntos de palanca y cada equipo busca dónde puede influir y con quién debe colaborar.
- **Equipos organizados alrededor de los OKRs.** Yeret sugiere formar equipos multidisciplinares en torno a los OKRs más complejos, de modo que cada uno tenga ese OKR como objetivo de producto, y limitar a tres por trimestre los OKRs que se asignan a un mismo equipo.
- **Una mezcla de arriba abajo y de abajo arriba.** La guía de Google en re:Work observa que los OKRs que funcionan suelen combinar propuestas de la dirección y de los equipos.

9.3 Por qué aún no es consenso

El alineamiento en paralelo es más rápido y mantiene el foco en los outcomes, pero exige una madurez organizativa que no todas las empresas tienen: confianza para dejar que los equipos propongan, transparencia de la estrategia y disposición a que la base influya en la cima.

Donde esa madurez no existe, la cascada reaparece por inercia, porque es el modelo que encaja con la planificación anual y con la estructura jerárquica. Por eso el alineamiento bidireccional está reconocido pero todavía no es la práctica dominante.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Explicar por qué la descomposición en cascada convierte outcomes en outputs y por qué es lenta.
- Describir el alineamiento bidireccional: OKRs fijados en paralelo desde una estrategia compartida, con influencia en ambos sentidos.
- Comparar las propuestas alternativas a la cascada (modelo compartido de los motores del negocio, equipos organizados alrededor de los OKRs, combinación de propuestas de arriba y de abajo).

- Reconocer el síntoma de una cascada: OKRs de equipo que son la lista de proyectos del nivel superior.
- Identificar las condiciones organizativas que el alineamiento bidireccional necesita para funcionar.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Descomponer el OKR superior en OKRs mecánicos.** Replica la estructura de desglose del trabajo y degrada los resultados a tareas en cuanto baja de nivel.
- **Alinear de forma secuencial.** Esperar a que cada nivel cierre antes de que empiece el siguiente consume el trimestre antes de arrancar.
- **Calcar el organigrama.** Asignar los objetivos por departamentos refuerza los silos y deja sin dueño los outcomes que cruzan áreas.
- **Adoptar el modelo en paralelo sin la madurez necesaria.** Sin transparencia estratégica ni confianza para que la base influya, la cascada reaparece de hecho aunque se predique lo contrario.

Para profundizar

· John Cutler — Why goal cascades are harmful (and what to do instead)

· Scrum.org — Organizing around outcomes with OKRs and Scrum

· Google re:Work — Set goals with OKRs

· Scrum Manager BoK — OKR

BLOQUE C · DE LA ESTRATEGIA AL OKR: ALINEAMIENTO, HOJA DE RUTA Y PRIORIZACIÓN

Capítulo 10. El OKR como filtro de priorización de la hoja de ruta · ESTABLECIDO

Con los OKRs sobre la mesa, priorizar deja de ser una cuestión de opinión y pasa a ser una pregunta de contribución medible.

Introducción

Una de las aportaciones más prácticas de los OKRs a la gestión de producto es que convierten la priorización en una pregunta que se puede responder. Sin ellos, priorizar es una negociación de opiniones y de volumen de voz; con ellos, la pregunta es qué iniciativa mueve más este resultado clave.

En este capítulo veremos el OKR como filtro de la hoja de ruta, como herramienta de negociación con los interesados (*stakeholders*) y como argumento para no comprometer con fecha lo que aún no se ha probado.

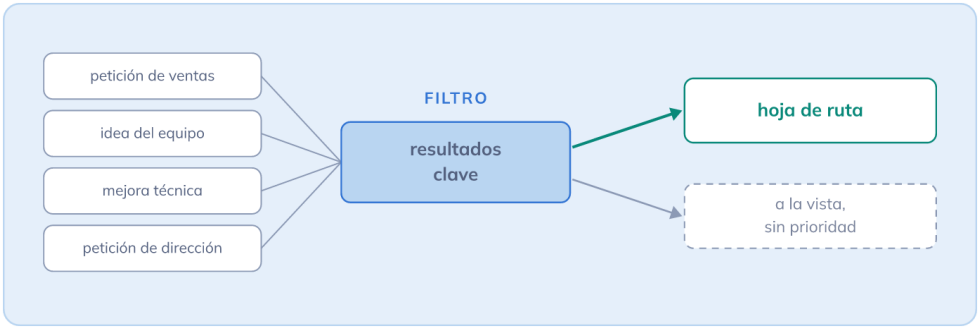


Figura 8. *El OKR como filtro: pasa a la hoja de ruta lo que mueve un resultado clave, y lo demás queda a la vista como lo que es.*

10.1 De la opinión a la contribución

Cuando los resultados clave están definidos, cada iniciativa candidata se evalúa por su contribución esperada a ellos, y la hoja de ruta se ordena por el impacto previsto sobre los OKRs y no por quién pide más fuerte. Las peticiones que no contribuyen a ningún resultado clave se hacen visibles como lo que son: trabajo que quizá sea legítimo, pero que no avanza los objetivos del periodo y debe justificarse aparte.

El OKR como criterio para decir que no. Su mayor valor en la priorización es dar a quien prioriza un argumento defendible para rechazar trabajo. La respuesta deja de ser una preferencia personal y pasa a ser un dato: esta petición no mueve ningún resultado clave del trimestre.

10.2 El OKR como escudo en la negociación

Frente a la presión de un interesado que quiere introducir una petición, el OKR ofrece una respuesta basada en datos en lugar de en la jerarquía: «si priorizamos esto, el resultado

clave X se queda sin avanzar este trimestre; ¿seguimos adelante?». La conversación deja de ser sobre quién manda y pasa a ser sobre qué se está dispuesto a sacrificar.

Eso protege al equipo y hace explícito el coste de cada cambio de prioridad.

10.3 Ideas que todavía no se han probado

Cagan recuerda (octubre de 2026) que, si se prioriza por outcomes, hay que aceptar que muchas de las ideas de producto de una hoja de ruta, si no la mayoría, simplemente no van a funcionar. Meter en la hoja de ruta ideas sin probar, con fechas o al menos con plazos asociados, es elegir la previsibilidad frente a los outcomes, y Cagan señala que muchos responsables de producto contribuyen a ello cada día.

Un formato que evita esa trampa es la hoja de ruta por horizontes, en la que el BoK de Scrum Manager describe el formato *Now-Next-Later*, atribuido habitualmente a Janna Bastow y ProdPad. Organiza las prioridades en lo que se trabaja ahora, lo que probablemente vendrá después y las oportunidades futuras, de modo que el detalle y el compromiso disminuyen con la distancia y ninguna iniciativa lejana se convierte en una promesa rígida.

Cuando las iniciativas de la hoja de ruta se expresan como problemas ligados a resultados clave, el equipo puede probar varias soluciones para cada uno. El descubrimiento de producto, que trata la skill Descubrimiento de producto y validación con clientes de Scrum Manager, es el trabajo de averiguar cuáles funcionan antes de construirlas.

10.4 La conexión con el panel de producto

Alex Ballarín propone en Scrum.org (2024) llevar los OKRs al panel de producto, junto a la hoja de ruta, las métricas y los riesgos. Así la priorización queda conectada con la estrategia de forma visible: se ve qué iniciativas contribuyen a qué resultados clave, qué dependencias hay entre equipos con OKRs comunes y dónde hay esfuerzo que no contribuye a nada.

La técnica del mapa de impacto ayuda a trazar esa relación causal entre iniciativas y resultados de negocio.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Priorizar un conjunto de iniciativas por su contribución esperada a los resultados clave.
- Usar los OKRs como criterio defendible para rechazar o aplazar trabajo que no contribuye a ningún resultado clave.
- Plantear una negociación con un interesado en términos del impacto sobre un resultado clave concreto.

- Explicar por qué comprometer con fecha ideas no probadas es elegir la previsibilidad frente a los outcomes, y cómo lo evita una hoja de ruta por horizontes.
- Explicar el valor de visualizar los OKRs en el panel de producto para conectar priorización y estrategia.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Priorizar por volumen de voz.** Sin el OKR como criterio, gana quien presiona más, no lo que más impacto tiene.
- **No hacer visible el trabajo que no contribuye.** Si las peticiones ajenas a los OKRs no se etiquetan como tales, erosionan el foco sin que nadie lo decida conscientemente.
- **Comprometer con fecha lo que no se ha probado.** Convertir ideas sin validar en entregas con fecha cierra la puerta a descartarlas cuando no funcionen.
- **Aceptar cambios de prioridad sin explicitar su coste.** Introducir trabajo sin nombrar qué resultado clave se resiente convierte la priorización en un goteo invisible de concesiones.

Para profundizar

· Scrum.org — Añade los OKR a tu panel de producto en Scrum

· Marty Cagan (SVPG) — Predictability vs Outcomes

· Scrum Manager BoK — Roadmap Now-Next-Later

· Scrum Manager BoK — Mapa de impacto

· Skill Arena — Descubrimiento de producto y validación con clientes

BLOQUE C · DE LA ESTRATEGIA AL OKR: ALINEAMIENTO, HOJA DE RUTA Y PRIORIZACIÓN

Capítulo 11. No todo debe ser un OKR: la técnica de los dos cubos · EN CONSOLIDACIÓN

Separar las inversiones en dos cubos, los outcomes que se gestionan con OKRs y los compromisos con fecha que se gestionan como proyectos, evita forzarlo todo al formato OKR.

Introducción

Saber qué no meter en un OKR forma parte del dominio del tema tanto como saber redactarlo. Parte del trabajo de producto son outcomes que perseguir y otra parte son compromisos con fecha que simplemente hay que cumplir, y forzar ambos al mismo formato es una causa de la epidemia de fechas.

En este capítulo veremos la técnica de los dos cubos de Felipe Castro, una pregunta práctica para aplicarla y por qué trazar la frontera exige criterio.

11.1 Los dos cubos según Castro

Castro (2024) propone repartir las inversiones de producto en dos cubos según un único criterio, si se puede medir su outcome. Las inversiones cuyo outcome se puede medir van al cubo de los outcomes, que se gestiona con OKRs. Las que no se pueden medir, al menos por ahora, van al cubo de las fechas de entrega, que se gestiona como un proyecto, con lo que él llama el enfoque de fechas o enfoque de oficina de proyectos.

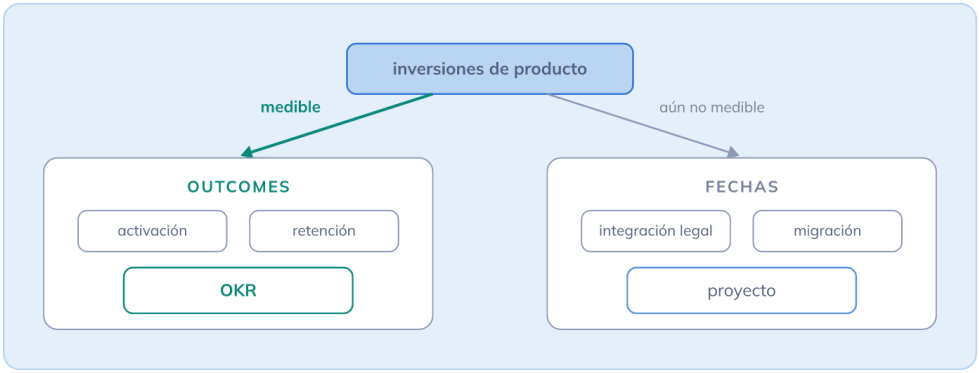


Figura 9. *Los dos cubos: lo que tiene un outcome medible se gestiona con OKRs, y lo que todavía no lo tiene se gestiona por fechas, como un proyecto.*

Los dos cubos conviven en la misma organización. El de las fechas no es un cajón de segunda: en él caben una integración exigida por la ley, una migración de infraestructura o una entrega pactada por contrato, trabajo necesario cuyo éxito consiste en estar hecho a tiempo. Lo que el criterio evita es vestir ese trabajo de resultado clave.

11.2 Una pregunta práctica para separar los cubos

En la práctica, el criterio de la medibilidad se apoya bien en una pregunta sencilla que conviene hacerse ante cada inversión.

La pregunta que separa los cubos. ¿El éxito de este trabajo es un cambio que se quiere provocar, o simplemente tenerlo hecho? Lo primero va al cubo de los OKRs si el cambio se puede medir; lo segundo, al de las fechas de entrega.

La pregunta añade algo al criterio de Castro: obliga a preguntarse si detrás de un compromiso con fecha hay en realidad un outcome que nadie ha formulado. Muchas veces lo hay, y el trabajo pasa al otro cubo en cuanto se encuentra cómo medirlo.

11.3 Por qué mezclarlos enferma los OKR

Cuando se obliga a un compromiso con fecha a vestirse de resultado clave, aparece el «implantar X para junio» del capítulo 3. La obsesión por convertirlo todo en OKR, por que todo el trabajo aparezca en los OKRs, es precisamente lo que llena el marco de tareas disfrazadas.

Reconocer que parte del trabajo legítimo no tiene un outcome medible libera al OKR de tener que fingir que lo tiene.

11.4 Trazar la línea exige criterio

La técnica está reconocida, pero dónde poner la frontera entre los dos cubos requiere juicio, y ahí la comunidad aún conversa. Un mismo trabajo puede ser un compromiso con fecha en un contexto y un outcome en otro.

Existe además la tentación de mandar al cubo de las fechas lo que sí debería perseguir un cambio, porque gestionar por fechas es más cómodo. Por eso este conocimiento está en consolidación: el principio es claro y su aplicación fina no está cerrada.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Explicar la técnica de los dos cubos de Castro y su criterio de separación, la medibilidad del outcome.
- Clasificar un elemento de trabajo en el cubo de los outcomes o en el de las fechas de entrega, aplicando el criterio y la pregunta práctica.
- Explicar por qué forzar compromisos con fecha al formato de resultado clave enferma los OKRs.
- Detectar el outcome no formulado que puede haber detrás de un compromiso con fecha.
- Razonar dónde trazar la frontera entre ambos cubos en un caso concreto y por qué exige criterio.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Meterlo todo en los OKRs.** Querer que todo el trabajo aparezca como OKR llena el marco de tareas disfrazadas de resultado.
- **Disfrazar un compromiso con fecha de resultado clave.** «Lanzar X para junio» como resultado clave es un compromiso de proyecto mal colocado; pertenece al cubo de las fechas.
- **Refugiar en el cubo de las fechas lo que sí debería perseguir un cambio.** El error inverso: aparcar como simple entregable un trabajo cuyo sentido era mover una métrica.
- **Tratar el cubo de las fechas como trabajo de segunda.** Los compromisos con fecha también necesitan seguimiento; sacarlos de los OKRs no significa desatenderlos.

Para profundizar

· Felipe Castro — Not everything needs to be an outcome, or an OKR

· Felipe Castro — Is your company using OKR only on paper?

· Scrum Manager BoK — OKR

BLOQUE D · OPERACIÓN: CHECK-INS, CONFIANZA Y APRENDIZAJE

Capítulo 12. El *check-in*: sesión de decisión, no de reporte · ESTABLECIDO

El check-in es una sesión de gestión en la que el equipo decide qué hacer distinto a partir de lo que dicen los datos.

Introducción

Los OKRs no viven en el documento que se redacta al empezar el trimestre, sino en el ritmo con que el equipo los revisa. El punto donde más OKRs mueren es el check-in degradado a informe de estado, una reunión en la que cada persona lee sus números y nadie decide nada.

En este capítulo veremos qué pregunta ordena un buen check-in, qué cadencia conviene y cómo encaja en los eventos de un equipo que trabaja con scrum.

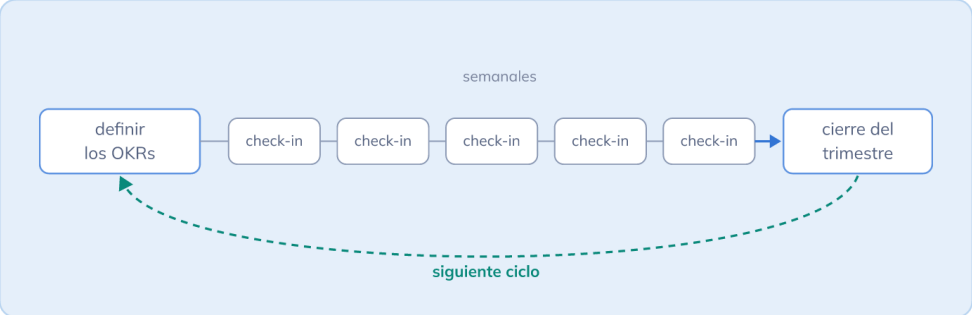


Figura 10. *El ritmo de un ciclo de OKRs: los check-ins semanales deciden qué cambiar, y el cierre del trimestre convierte lo aprendido en los OKRs siguientes.*

12.1 La pregunta central

La pregunta que ordena un check-in es qué se hace distinto a partir de ahora, más que cuánto se ha avanzado. Repasar los números es solo el insumo; el producto de la reunión son los cambios de plan que esos números justifican. Un check-in que termina sin ninguna decisión ha fallado, por muy completo que fuera el repaso.

Reporte frente a decisión. Informar es más fácil que decidir, y por eso el check-in tiende a degradarse en lectura de cifras. Recuperar su carácter de foro de decisión es lo que lo mantiene útil.

12.2 La cadencia corta

Revisar los OKRs una sola vez, al final del trimestre, equivale a no poder corregir nada. Por eso conviene una cadencia corta y regular, semanal o quincenal, que dé al equipo margen de maniobra dentro del ciclo.

Christina Wodtke ancló la práctica en un ritmo semanal en *Radical Focus*, con dos momentos que bautizó como compromisos del lunes y logros del viernes (*Monday commitments and Friday wins*). El lunes, el equipo revisa el avance y la confianza en sus

resultados clave y se compromete con las tareas que más pueden ayudar a alcanzarlos. El viernes muestra lo conseguido, de modo que la semana termina celebrando el avance y no solo midiéndolo.

12.3 Encaje con los eventos de scrum

En un equipo que trabaja con scrum, el seguimiento de los OKRs encaja de forma natural junto a la revisión del *sprint*. Alex Ballarín lo plantea en itnove (2024) como una fórmula para alinear equipos y estrategia:

- conectar el objetivo del producto y el del sprint con los OKRs;
- repasar el avance de los resultados clave con datos y métricas;
- decidir a partir de ahí los cambios en la hoja de ruta y las prioridades de los próximos sprints.

Así el check-in deja de ser una reunión más y se convierte en la capa estratégica de un evento que el equipo ya celebra.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Explicar la diferencia entre un check-in como sesión de decisión y como reunión de reporte.
- Formular la pregunta central del check-in y orientarlo a producir decisiones.
- Justificar una cadencia de revisión corta y regular frente a la revisión única de fin de ciclo.
- Describir la cadencia semanal de Wodtke, con los compromisos del lunes y los logros del viernes.
- Encajar el seguimiento de los OKRs en la revisión del sprint, conectándolo con la priorización.

Errores y antipatrones frecuentes

- **El check-in como ronda de números.** Cada persona lee sus cifras y nadie decide nada; el repaso sin decisión es el modo más común de matar los OKRs.
- **Revisar solo al final del trimestre.** Sin cadencia corta no hay margen para corregir y el seguimiento se vuelve autopsia.
- **Tratar el check-in como una reunión aislada.** Desconectarlo de la revisión del sprint y de la priorización lo convierte en una carga más.

Para profundizar

· Christina Wodtke — Monday commitments and Friday wins

· itnove — Sprint Review + OKR check-in: la fórmula para alinear equipos y estrategia

· Scrum Manager BoK — Revisión del sprint

BLOQUE D · OPERACIÓN: CHECK-INS, CONFIANZA Y APRENDIZAJE

Capítulo 13. El sistema de confianza: verde, ámbar, rojo y los supuestos · EN CONSOLIDACIÓN

El estado de un resultado clave es la confianza del equipo en alcanzarlo, y el supuesto que la sostiene, más que su porcentaje de avance.

Introducción

Un error sutil en el seguimiento es leer el estado de un resultado clave como su porcentaje de avance. El sistema de confianza propone mirar otra cosa, la probabilidad que el equipo atribuye a alcanzarlo, y explicar en qué se basa.

En este capítulo veremos la diferencia entre avance y confianza, la formulación original de Christina Wodtke y su variante en semáforo, el papel de los supuestos y la cultura que el sistema necesita.

13.1 Avance no es confianza

Un resultado clave al 30 % a mitad de trimestre puede ir bien si la dinámica es favorable y el equipo confía en llegar; otro al 60 % puede ir mal si se ha estancado y no hay palancas claras para moverlo. El porcentaje mira al pasado, a lo recorrido, y la confianza mira al futuro, a la probabilidad de llegar.

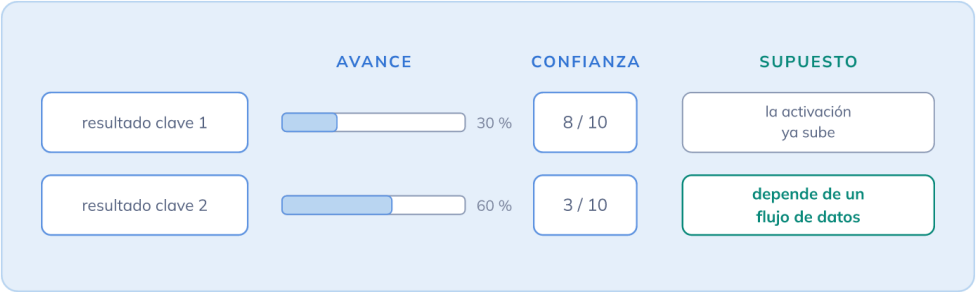


Figura 11. *Avance frente a confianza: el estado de un resultado clave es la confianza del equipo en alcanzarlo, y el supuesto que la sostiene, no el porcentaje recorrido.*

Idea central. El porcentaje dice dónde está el equipo; la confianza, si cree que llegará. Un 60 % con poca confianza es una alarma más valiosa que un 30 % con mucha, porque señala dónde hace falta una decisión.

13.2 La escala de Wodtke y el semáforo

La formulación original es de Christina Wodtke en *Radical Focus*. Cada resultado clave lleva una confianza en una escala de 1 a 10, y un resultado exigente arranca en 5, es decir, con un 50 % de probabilidad de alcanzarlo. En la reunión del lunes cada persona informa de si su confianza ha subido o bajado y por qué, de modo que se ve enseguida qué se acerca y qué se aleja.

Wodtke presenta la confianza como uno de los dos sistemas habituales para gestionar los OKRs; el otro es la puntuación al final del ciclo, que se ve en el capítulo 14. Con las semanas, la confianza oscila a medida que aparecen avances y contratiempos.

El semáforo de verde, ámbar y rojo es la variante habitual en equipos y herramientas: traduce la escala a tres estados fáciles de leer de un vistazo. Pierde matiz, pero conserva lo esencial siempre que el color exprese la confianza en llegar y no el porcentaje recorrido.

13.3 Explicitar los supuestos

La confianza solo es útil si se explica. Declarar un resultado clave en ámbar sin más es opaco; declararlo en ámbar y añadir el supuesto lo hace accionable: «vamos en ámbar porque damos por hecho que el equipo de datos nos entregará esta semana el flujo de datos que necesitamos; si no llega, pasamos a rojo».

El supuesto convierte el color en una conversación sobre qué tiene que pasar para llegar y sobre qué hacer si no pasa.

13.4 La cultura que requiere

El sistema gana adopción, pero exige una cultura en la que declarar un riesgo a tiempo se premie en lugar de castigarse. Si poner un resultado clave en rojo se vive como confesar un fracaso, los equipos maquillarán el color y el sistema perderá su valor de alerta temprana.

Por eso está en consolidación: la mecánica es sencilla, pero depende de una seguridad psicológica que no todas las organizaciones tienen.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Distinguir el porcentaje de avance del estado de confianza de un resultado clave.
- Asignar una confianza a un resultado clave, en la escala de 1 a 10 o en semáforo, razonando sobre la probabilidad de alcanzarlo y no sobre lo recorrido.
- Explicar el origen de la escala de confianza en *Radical Focus* y su relación con la variante en semáforo.
- Acompañar un estado de confianza con el supuesto que lo sostiene para hacerlo accionable.
- Explicar qué condiciones culturales necesita el sistema de confianza para funcionar como alerta temprana.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Confundir avance con confianza.** Leer el color como porcentaje recorrido oculta el riesgo: un avance alto y estancado parece sano cuando no lo está.

- **Declarar un color sin el supuesto.** Un ámbar sin explicación no permite decidir nada; el valor está en saber qué tiene que ocurrir para llegar.
- **Castigar el rojo.** Si declarar un riesgo se penaliza, los equipos maquillan los colores y el sistema deja de avisar a tiempo.

Para profundizar

· Christina Wodtke — Tracking and evaluating OKRs

· Christina Wodtke — Monday commitments and Friday wins

· One Knight in Product — Entrevista a Christina Wodtke sobre la 2.ª edición de Radical Focus

BLOQUE D · OPERACIÓN: CHECK-INS, CONFIANZA Y APRENDIZAJE

Capítulo 14. Validación, aprendizaje y el cierre del ciclo ·

ESTABLECIDO

Cerrar un ciclo es comprobar el outcome y extraer aprendizaje para el siguiente, además de puntuar los resultados clave.

Introducción

La parte del marco que más se omite por prisa es también la que le da sentido: el cierre del ciclo. Cerrar un trimestre exige algo más que poner una nota a cada resultado clave, porque hay que extraer aprendizaje y comprobar que el cambio buscado ocurrió de verdad. Sin esta fase, el ciclo siguiente repite los mismos errores.

En este capítulo veremos por qué alcanzar el número no basta, qué preguntas debe hacerse el cierre, cómo ayuda la experimentación a atribuir un outcome y cómo conecta todo ello con el empirismo ágil.

14.1 Alcanzar el número no es haber llegado

Completar un resultado clave no significa automáticamente haber logrado el outcome. Se puede alcanzar la cifra sin que se produzca el cambio de fondo, porque la métrica era un indicador indirecto imperfecto (*proxy*) o porque se movió por una causa ajena. John Gillespie lo resume en Scrum.org: no hay que dar por hecho que se ha llegado solo porque se ha completado un resultado clave.

La pregunta del cierre. No basta con preguntar si se cumplió el resultado clave. Hay que añadir si se produjo el outcome y qué supuestos resultaron falsos, porque de ahí sale el aprendizaje que mejora el ciclo siguiente.

14.2 Las preguntas del cierre

Un cierre útil revisa, para cada objetivo:

- si se cumplió el outcome o solo el número;
- qué supuestos del inicio resultaron falsos;
- qué se aprendió sobre el usuario o el negocio;
- qué cambia en la estrategia o en los próximos OKRs como consecuencia.

Estas preguntas convierten el fin de ciclo en el comienzo informado del siguiente.

14.3 Experimentar para atribuir

Saber si un outcome se debe a lo que hizo el equipo no siempre es evidente. Cagan recuerda (octubre de 2026) que el modelo de producto gira en torno a los outcomes y que la forma de atribuirlos es la experimentación con datos reales. Con un producto en uso y clientes que generan datos, el equipo puede comprobar qué efecto tuvo un cambio en lugar de suponerlo.

Cagan subraya además que a menudo el propósito de un experimento es entender por qué los resultados son los que son, y no solo demostrar algo. Esa comprensión es la materia prima del cierre: un resultado clave alcanzado sin saber por qué enseña poco para el ciclo siguiente.

14.4 Conexión con el empirismo ágil

El cierre es la manifestación, en clave de OKR, del empirismo ágil: transparencia (los datos visibles), inspección (la revisión honesta de lo ocurrido) y adaptación (el ajuste de objetivos y resultados). Yeret insiste en que los OKRs reflejan la dirección estratégica de un momento, y que lo aprendido puede llevar a cambiar un resultado clave o incluso el objetivo.

Ballarín observa que, con sprints de dos semanas y ciclos de OKRs trimestrales, un equipo celebra seis retrospectivas de sprint por cada retrospectiva del ciclo de OKRs. Las primeras pueden centrarse en mejoras técnicas o de proceso; la segunda se centra en cómo mejorar los resultados del trabajo. Sin esta fase de cierre, los OKRs pierden su carácter empírico y se convierten en una planificación trimestral más.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Explicar por qué alcanzar el número de un resultado clave no equivale a haber logrado el outcome.
- Conducir un cierre de ciclo a partir de las preguntas de aprendizaje, más allá de la puntuación.
- Explicar cómo la experimentación con datos reales permite atribuir un outcome a lo que hizo el equipo.
- Identificar los supuestos fallidos de un ciclo y traducir el aprendizaje en ajustes para el siguiente.

- Relacionar el cierre del ciclo de OKRs con el empirismo ágil y con las retrospectivas del equipo.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Cerrar puntuando y nada más.** Reducir el cierre a una nota por resultado clave desperdicia el aprendizaje y condena al ciclo siguiente a repetir errores.
- **Dar por logrado el outcome porque se alcanzó el número.** El número puede moverse por causas ajenas o ser un indicador imperfecto; hay que comprobar el cambio real.
- **Atribuirse el resultado sin comprobarlo.** Sin experimentos ni datos que lo respalden, celebrar un outcome como propio es una suposición.
- **Tratar los OKRs como planificación fija.** Sin inspección y adaptación en el cierre, los OKRs se vuelven un plan trimestral rígido.

Para profundizar

· Marty Cagan (SVPG) — Experimentation, AI and the Product Model

· Scrum.org — Transforming an output-oriented mindset to an outcome-oriented mindset using OKRs

· Scrum.org — Organizing around outcomes with OKRs and Scrum

· Scrum.org — ¿Cómo empoderan los OKR a los equipos Scrum?

· Scrum Manager BoK — Retrospectiva

BLOQUE D · OPERACIÓN: CHECK-INS, CONFIANZA Y APRENDIZAJE

Capítulo 15. La IA en la redacción y el seguimiento de los OKR

· EMERGENTE

Usar asistentes de IA para proponer, criticar y seguir los OKRs, con el equipo como responsable de cada decisión.

Introducción

La versión anterior de esta guía señalaba la inteligencia artificial como la novedad que había que vigilar en la operación de los OKRs. En 2026 la señal es visible, pero todavía débil: los asistentes se han incorporado a las herramientas y algunos autores de referencia empiezan a tratar el tema, aunque nadie ha escrito aún una doctrina asentada.

En este capítulo veremos para qué puede servir la IA en el ciclo de los OKRs, qué dice la poca evidencia disponible, qué riesgos tiene y qué principio de uso se desprende del resto de la guía. Es un tema emergente y conviene leerlo como un estado provisional.

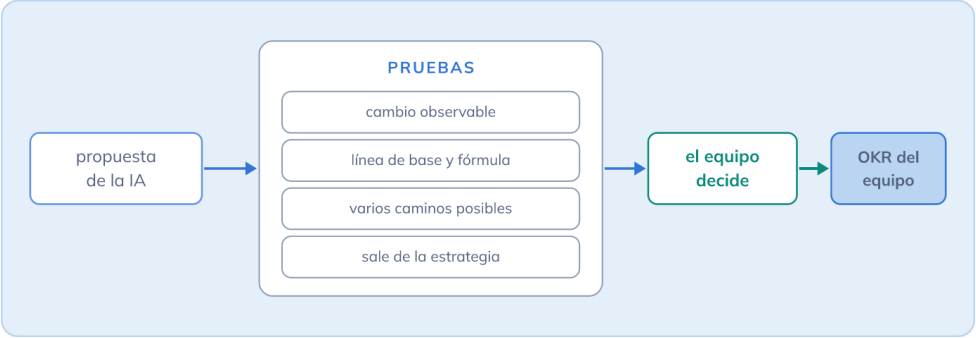


Figura 12. *La IA propone, el equipo decide: los borradores y las críticas que propone la IA pasan por las mismas pruebas que cualquier OKR antes de que el equipo los haga suyos.*

15.1 Para qué puede servir

Los usos que tienen sentido son los que aplican, con más rapidez, los criterios que ya conocemos:

- **Redactar y criticar borradores.** Proponer objetivos y resultados clave a partir de la estrategia, y sobre todo revisar los del equipo: señalar los que miden output, los que no tienen línea de base o los que solo pueden lograrse de una manera.
- **Detectar desalineamientos.** Comparar los OKRs de varios equipos y señalar solapamientos, huecos o contradicciones.
- **Preparar los check-ins.** Resumir el avance de los resultados clave y los datos de la semana para que la reunión se dedique a decidir.
- **Sintetizar el cierre.** Ordenar lo aprendido en el ciclo, los supuestos que fallaron y las preguntas abiertas.

Como en otros usos de la IA en el trabajo ágil, rinde más revisando que redactando: pedirle que critique un resultado clave escrito por el equipo es más fiable que pedirle que lo escriba.

15.2 Lo que dice la evidencia

Christina Wodtke dedicó en enero de 2026 una sesión del Lean Product Meetup a redactar mejores OKRs con IA. Es la señal más clara de que los autores de referencia empiezan a ocuparse del tema, aunque de esa sesión solo consta el anuncio público y no un texto que fije criterios.

El único dato de uso disponible procede del *OKR Intelligence Report 2026* de OKRs Tool, un proveedor de *software* de OKRs, con 222 empresas tecnológicas de 51 a 200 empleados. Según el informe, el 83 % usa IA en su proceso de OKRs:

- el 47 % la toma como un buen punto de partida que siempre necesita retoque humano;
- el 20 % la usa solo como inspiración y reescribe a fondo lo que propone;
- el 13 % acepta sus sugerencias tal cual, lo que el propio informe considera un patrón de riesgo;
- el 11 % revisa lo que produce con escepticismo y rara vez lo adopta.

Cautela con el dato. Es un informe de proveedor, sin método de recogida publicado y con una muestra de empresas tecnológicas medianas. Sirve como indicio de que el uso está extendido, no como medida de cómo se usa en general.

15.3 Riesgos

Los riesgos se deducen de los capítulos anteriores, más que de estudios específicos:

- **OKRs genéricos.** Un asistente produce enunciados correctos y plausibles que podrían servir a cualquier empresa, y que por eso no traducen la estrategia propia (capítulo 8).
- **Medir lo fácil.** Las propuestas tienden hacia lo que se puede contar con facilidad, que a menudo es output (capítulo 1).
- **Pérdida de apropiación.** Un OKR que el equipo no ha pensado no es suyo, y se pierde el efecto de empoderamiento que justifica la técnica (capítulo 2).
- **Información estratégica expuesta.** Los objetivos y las métricas de una empresa son información sensible, y compartirlos con una herramienta exige saber dónde van los datos.

15.4 Un principio de uso

La IA propone y el equipo decide. Todo objetivo o resultado clave que sugiera un asistente pasa por las mismas pruebas que cualquier otro: si describe un cambio observable, si tiene línea de base y fórmula, si admite varios caminos y si procede de una decisión de la estrategia.

Qué herramientas se usan, con qué datos y para qué tareas es una decisión del equipo que conviene hacer explícita. La skill IA aplicada al trabajo ágil de Scrum Manager desarrolla esa política de uso, la verificación de lo que produce la IA y la protección de la información.

Lo que debes saber hacer

Al dominar este tema, un profesional es capaz de:

- Identificar en qué momentos del ciclo de los OKRs puede ayudar un asistente de IA (redacción, crítica, alineamiento, check-in y cierre).
- Usar la IA para criticar un resultado clave existente aplicando los criterios del outcome, la línea de base y los múltiples caminos.
- Valorar la solidez de la evidencia disponible sobre el uso de la IA en los OKRs y distinguir un dato de proveedor de una medida general.
- Reconocer los riesgos de aceptar sin revisión los OKRs que propone un asistente.
- Aplicar el principio de que la IA propone y el equipo decide, y explicar por qué protege el empoderamiento del equipo.

Errores y antipatrones frecuentes

- **Aceptar las sugerencias tal cual.** Un OKR que nadie ha pensado tiende a ser genérico, a medir lo fácil y a no pertenecer a nadie.
- **Pedir a la IA que fije los objetivos.** Decidir qué problemas importan es la estrategia; delegarlo vacía de sentido todo lo que viene después.
- **Tomar un dato de proveedor como evidencia general.** Las cifras de uso disponibles son un indicio parcial, útil para orientarse y poco más.
- **Compartir la estrategia sin pensar en los datos.** Objetivos, métricas y planes son información sensible y su uso con herramientas externas debe estar acordado.

Para profundizar

· Lean Product Meetup — How to craft better OKRs with AI, by Christina Wodtke

· OKRs Tool — OKR Intelligence Report 2026

· Skill Arena — IA aplicada al trabajo ágil

© 2026 Scrum Manager®. Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Atribución – No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Los formadores y centros oficiales de Scrum Manager quedan licenciados bajo los términos CC BY 4.0 para su actividad formativa.