



*Huella Humana*



# 5º NETWORKING VIRTUAL

**Definición de objetivos y gestión de equipos  
con la Metodología OKR**

Paco Caballero | 23 Junio 2020

Experiencia **VITAL**

# OKR

¿Jerarquía o Redarquía?



Imagen de Reinventar las Organizaciones. Guía práctica ilustrada de Frederic Laloux

# OKR

Objetivo: Sostenibilidad del Ecosistema y las Espacios (los Equipos)

*¡Atención todo el mundo! El invierno  
ha llegado mucho antes de lo esperado.  
Pero no os preocupéis: el comité  
ejecutivo ideará un plan.*

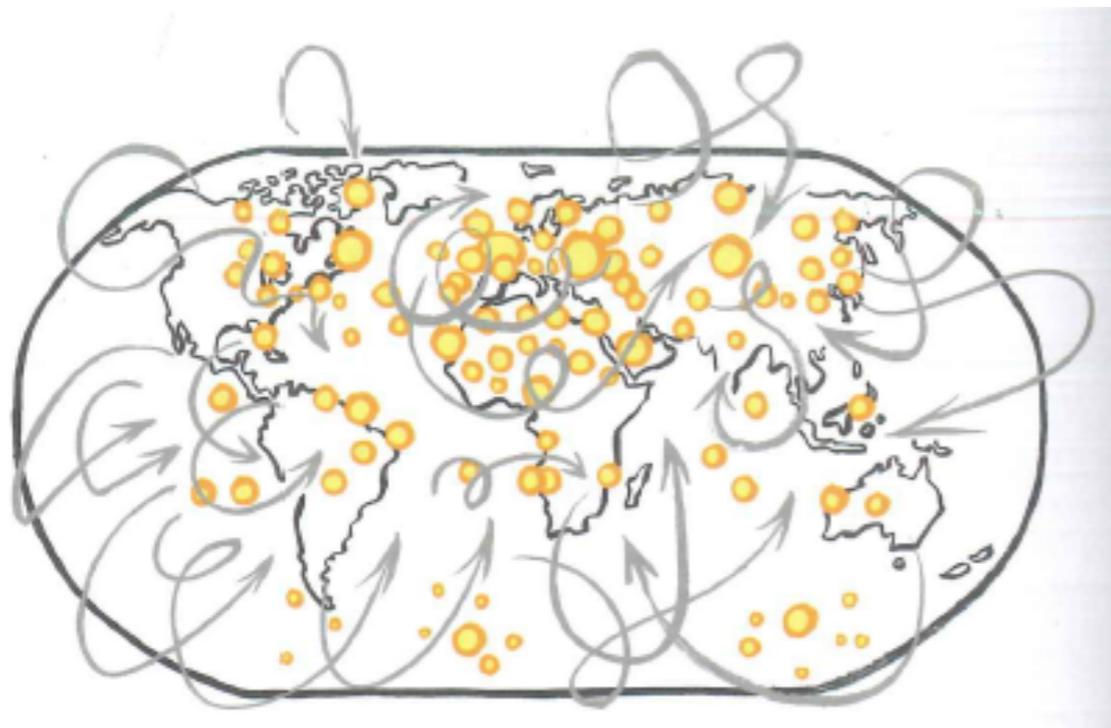
*Todos quietos hasta que  
os diga lo que debéis hacer.*



# OKR

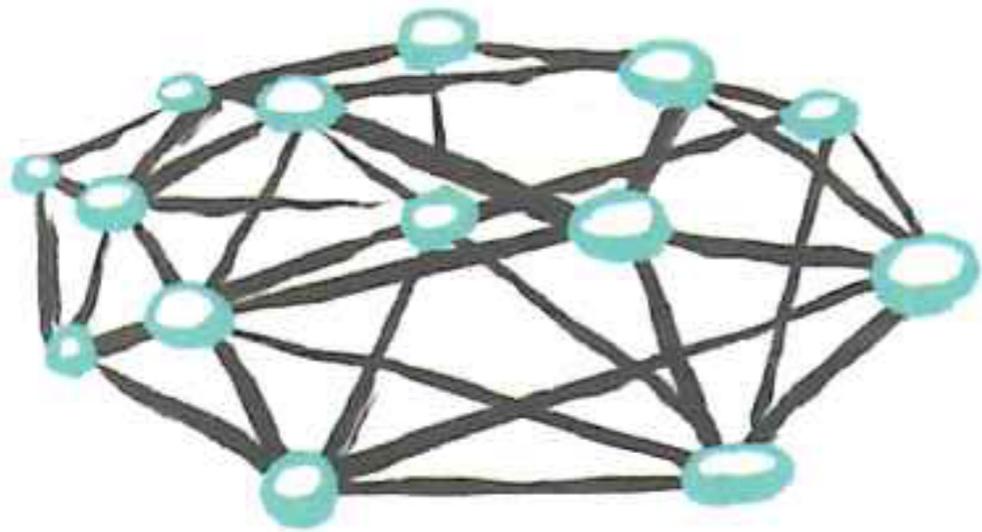
Gestión en tiempos VUCA y post Covid 19

- Las organizaciones actuales son sistemas complejos.
- Las viejas formas de gestionar no nos sirven ahora.
- Necesitamos alinear propósito, valores, estrategia y objetivos, entre la organización, sus empleados y colaboradores, y el resto de partes interesadas

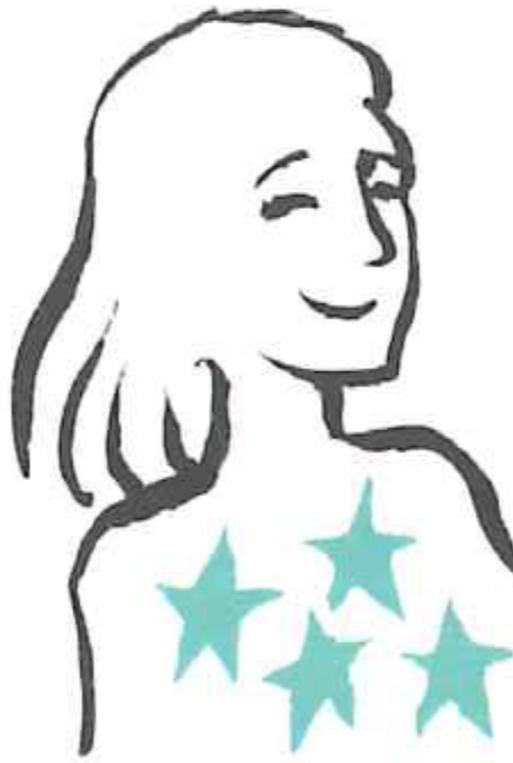


# PROPÓSITO EVOLUTIVO

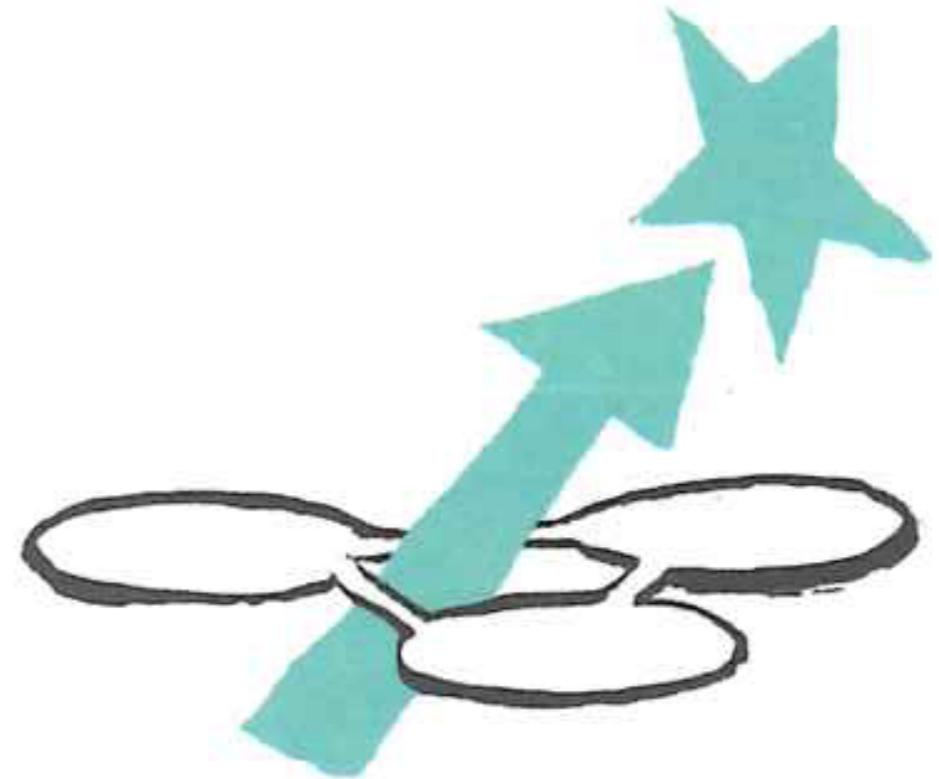
El Propósito Evolutivo alineado con el de las Personas, con las 3 características de las Organizaciones TEAL



Autogestión



Plenitud

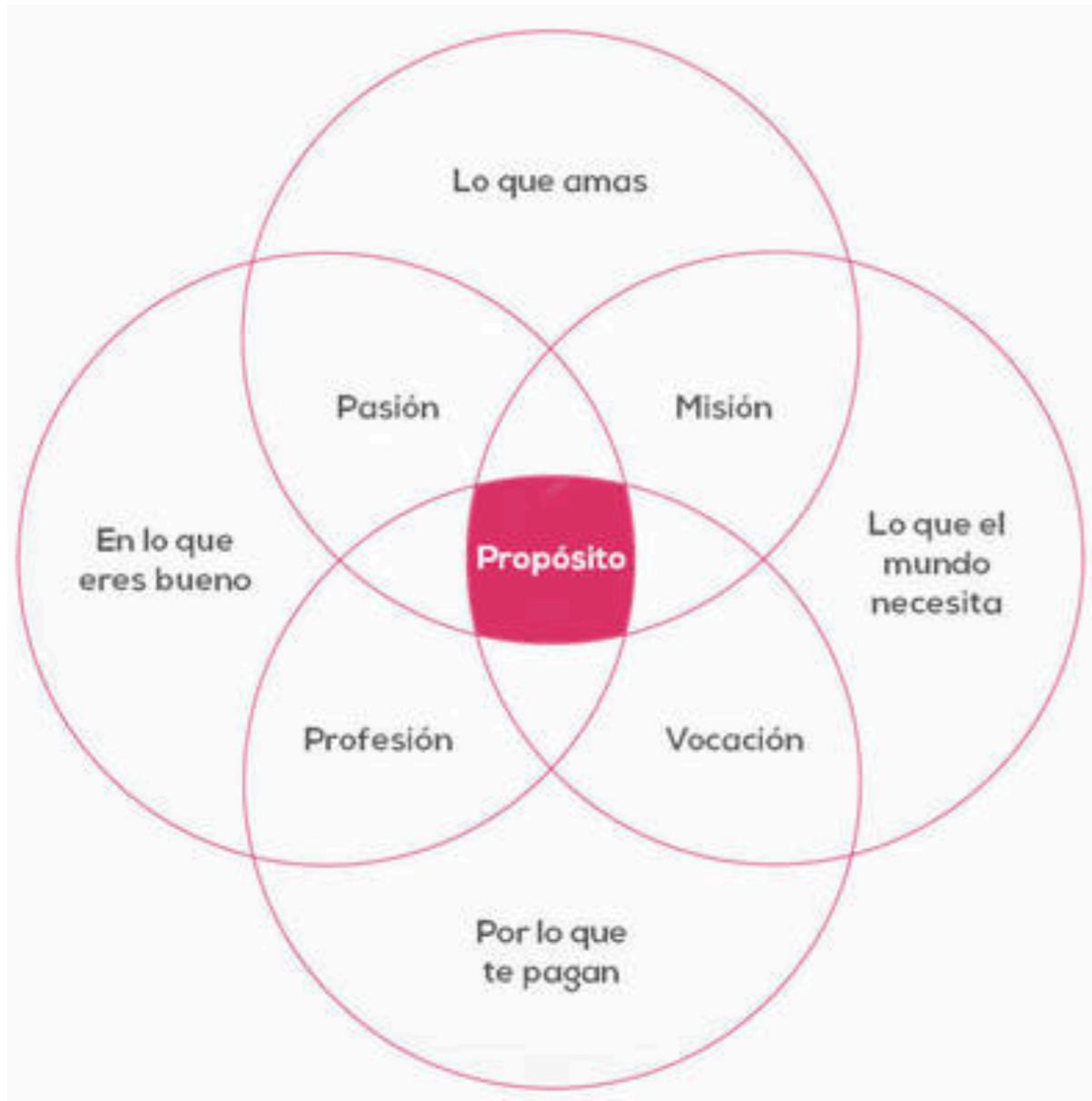


Propósito evolutivo

# PROPÓSITO

El Propósito Evolutivo y los Valores como Estrategia

## IKIGAI



## Persona

- ¿Qué es lo que amas?
- ¿Qué sabes hacer bien?
- ¿Qué crees que el mundo necesita de ti?
- ¿Por qué deberías recibir un salario?

## Organización

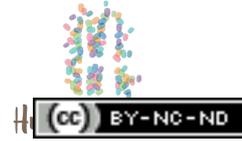
- Quién eres (Identidad),
- Qué haces,
- Para qué y
- Para quién.

Nuestro propósito evolutivo implica un **compromiso con unos valores que integran coherencia** entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos.

Y que deseamos compartir con Clientes, Colaboradores, Stakeholders y la Sociedad a la que servimos.

# PROPÓSITO EVOLUTIVO

El Propósito Evolutivo alineado con el de las Personas



Trata de encontrar las respuestas estas preguntas

Puedes cambiar el orden al enunciarlo

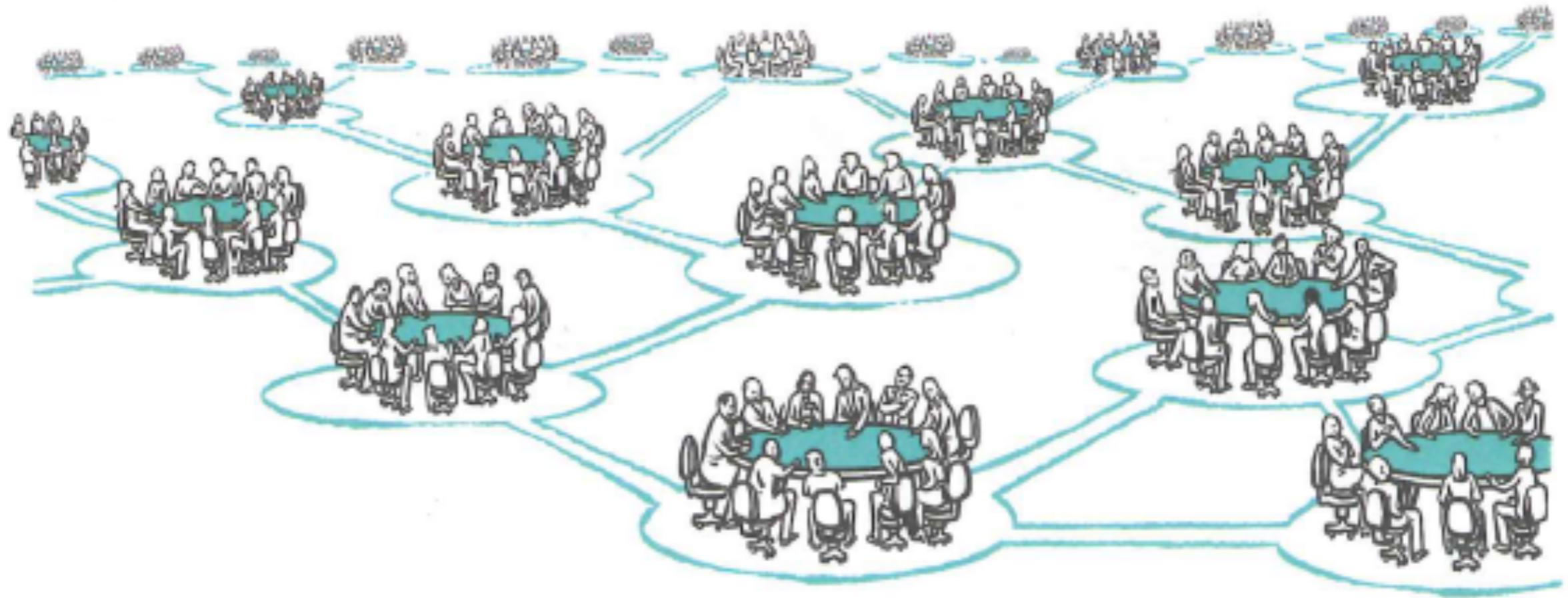
# PROPÓSITO EVOLUTIVO

A modo de ejemplo

“ Ayudamos a *Transformar* las Organizaciones,  
a hacerlas *Sobresalientes* y *Sostenibles*,  
potenciando a las *Personas* para  
hacer avanzar el *Mundo*. ”

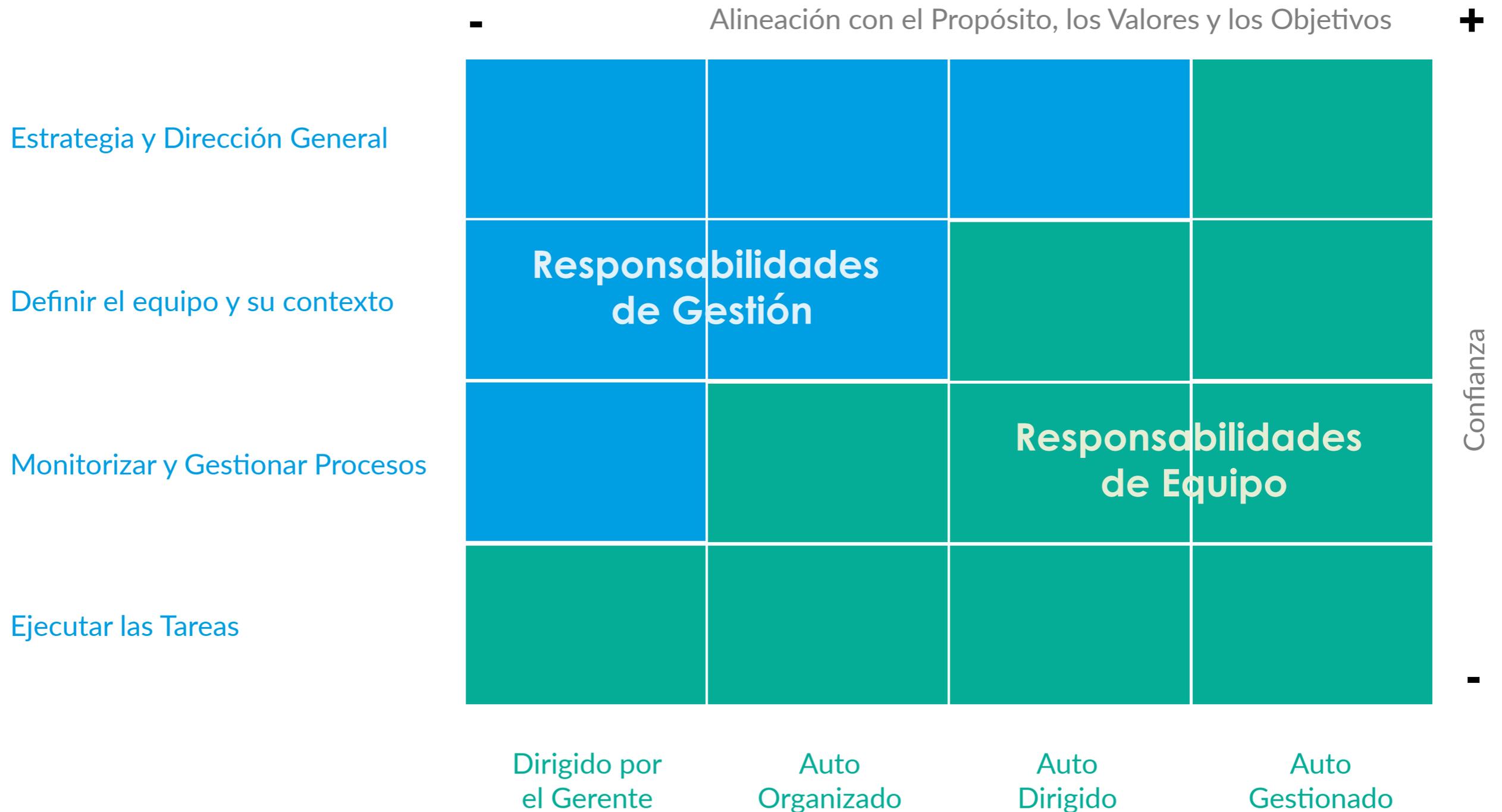
# OKR

Práctica: Creando grupos para obtener respuestas



# OKR

## Niveles de Autogestión: El Podium de los Equipos



Muchas veces, la Autogestión de un Equipo se complementa con la **Delegación**. Aquí tienes una forma excelente de aplicarla

<p>1</p>  <p><b>Decir</b></p> <p>Yo se lo diré</p>	<p>2</p>  <p><b>Vender</b></p> <p>Yo intentaré venderse lo</p>	<p>3</p>  <p><b>Consultar</b></p> <p>Yo lo consultaré y luego decidiré</p>	<p>4</p>  <p><b>Acordar</b></p> <p>Lo acordaremos juntos</p>
<p>5</p>  <p><b>Aconsejar</b></p> <p>Yo les aconsejaré pero ellos deciden</p>	<p>6</p>  <p><b>Preguntar</b></p> <p>Yo preguntaré después de que ellos decidan</p>	<p>7</p>  <p><b>Delegar</b></p> <p>Yo delegaré completamente</p>	<p><b>DELEGATION POKER</b></p> <p>MANAGEMENT 3.0 CHANGE AND INNOVATION PRACTICES <a href="http://www.management30.com/delegation-poker">www.management30.com/delegation-poker</a></p>

# OKR

Muchas veces, la Autogestión de un Equipo se complementa con la **Delegación**. Aquí tienes una forma excelente de aplicarla

El arte de la gestión consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre ser un dictador o un anarquista.

Apuntamos a un sistema más poderoso, no a personas mejor controladas.

## Los 7 niveles de delegación

1. Dile: les diré
2. Vender: trataré de vendérselos
3. Consultar: consultaré y luego decidiré
4. De acuerdo: estaremos de acuerdo juntos
5. Aconsejar: aconsejaré pero ellos deciden
6. Pregunte: preguntaré después de que ellos decidan
7. Delegado: delegaré completamente

El nivel "correcto" de delegación es un acto de equilibrio. Depende del nivel de madurez de un equipo y del impacto de sus decisiones. La delegación depende del contexto.



Delegation Poker es una práctica de Management 3.0 y Jurgen Apelo.

[Puedes conseguir las cartas y jugar con tu equipo](#)

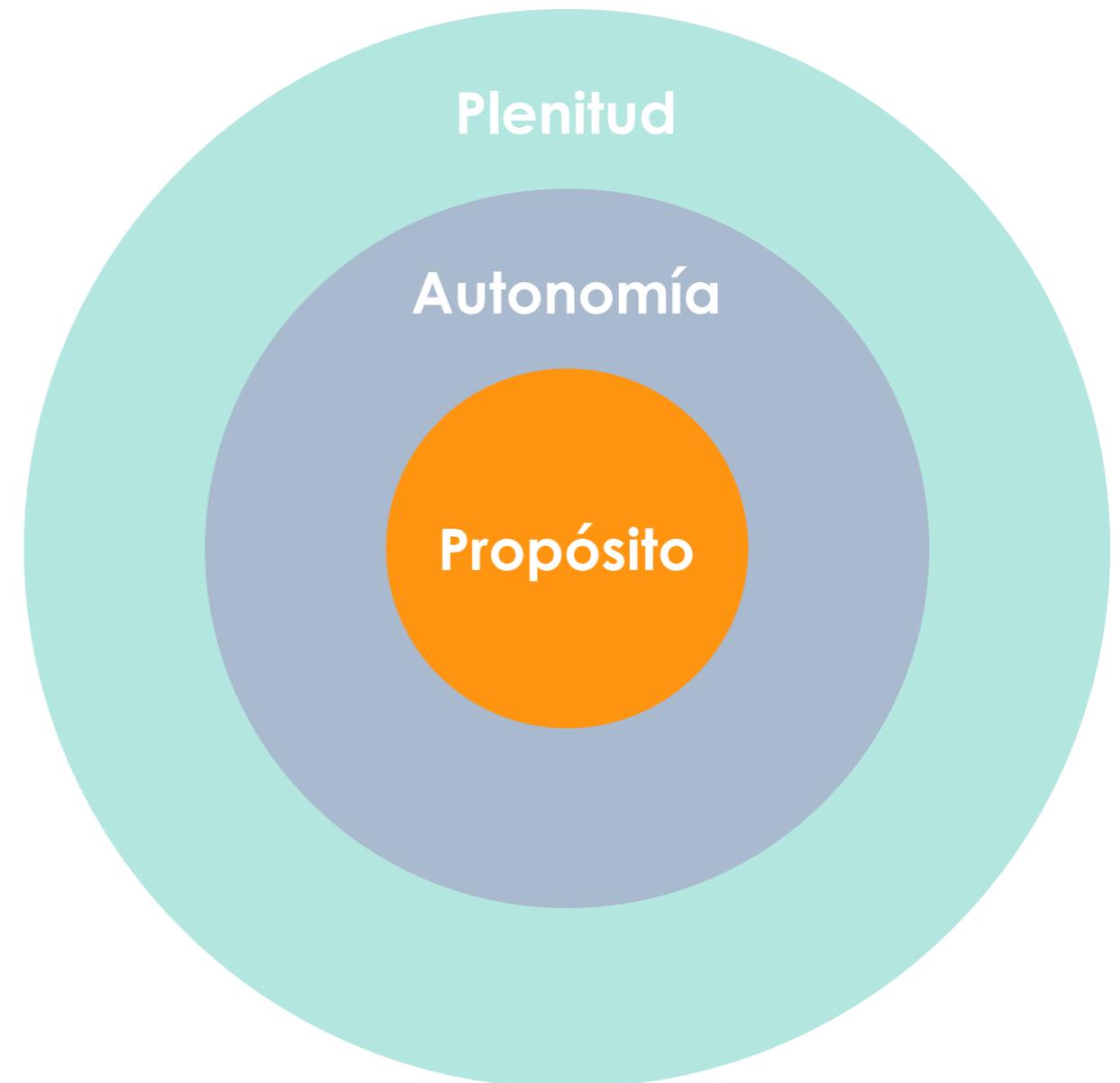
# PROPÓSITO EVOLUTIVO ALINEADO DE ORGANIZACIÓN Y PERSONAS

El Propósito Evolutivo alineado con el de las Personas

Lo que mueve a una organización



Lo que nos mueve como personas



La motivación de la persona coincide con la de la  
Organización **Teal**

# PROPÓSITO EVOLUTIVO, VALORES Y OBJETIVOS

Las preguntas básicas para definir la Estrategia, la Ejecución y los Resultados de una Organización

## Dirección

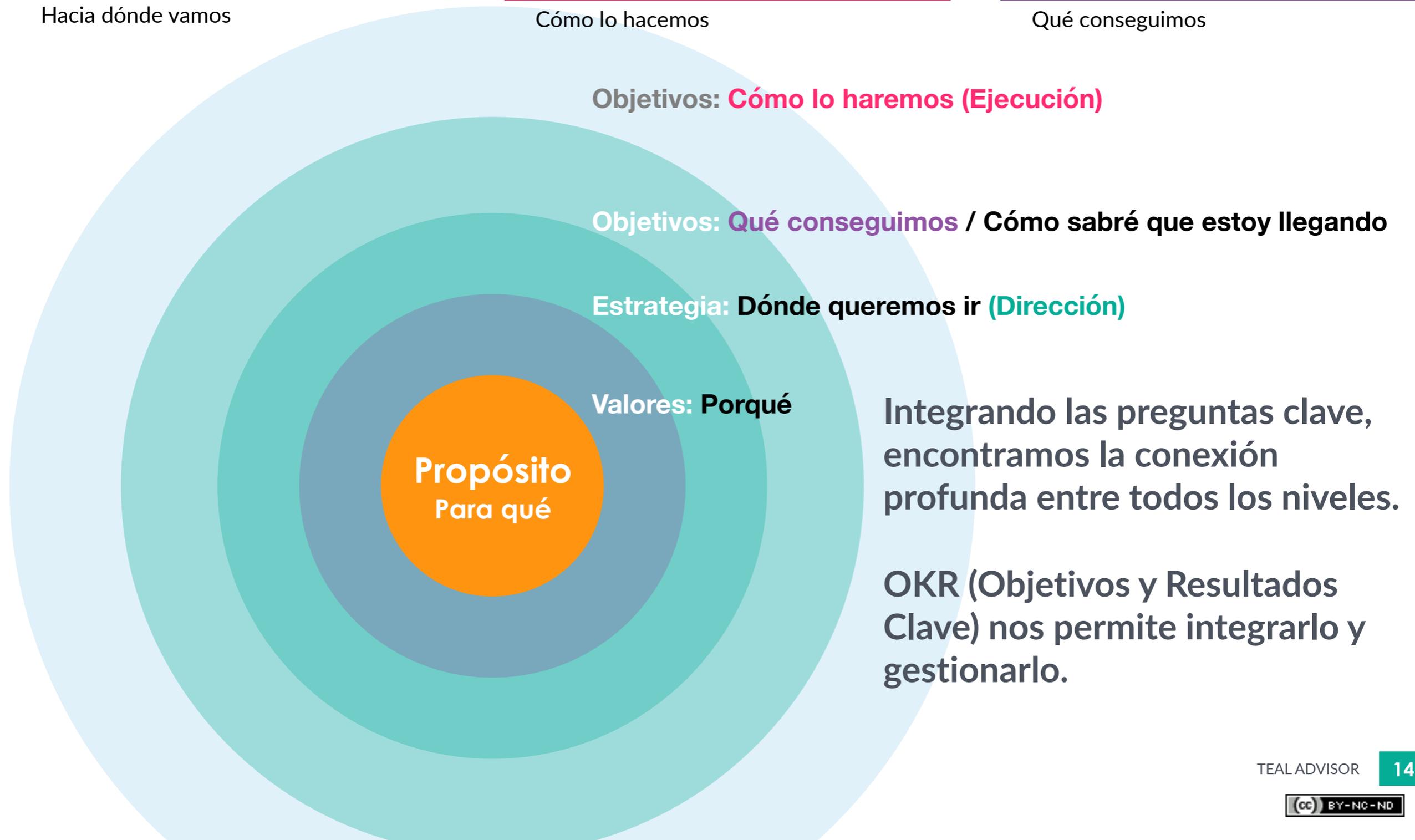
Hacia dónde vamos

## Ejecución

Cómo lo hacemos

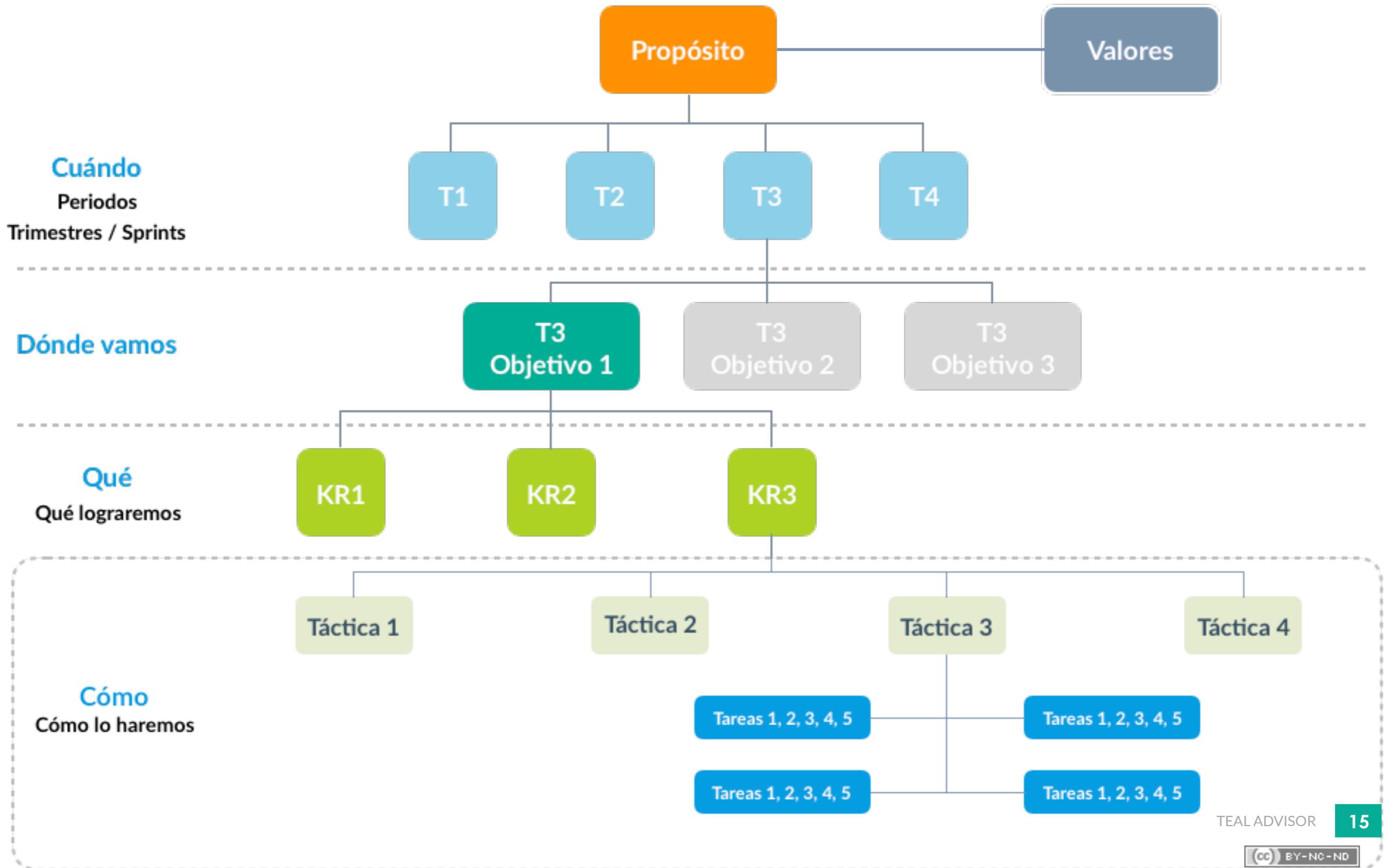
## Resultados

Qué conseguimos



# PROPÓSITO EVOLUTIVO, VALORES Y OBJETIVOS

Un modelo integral



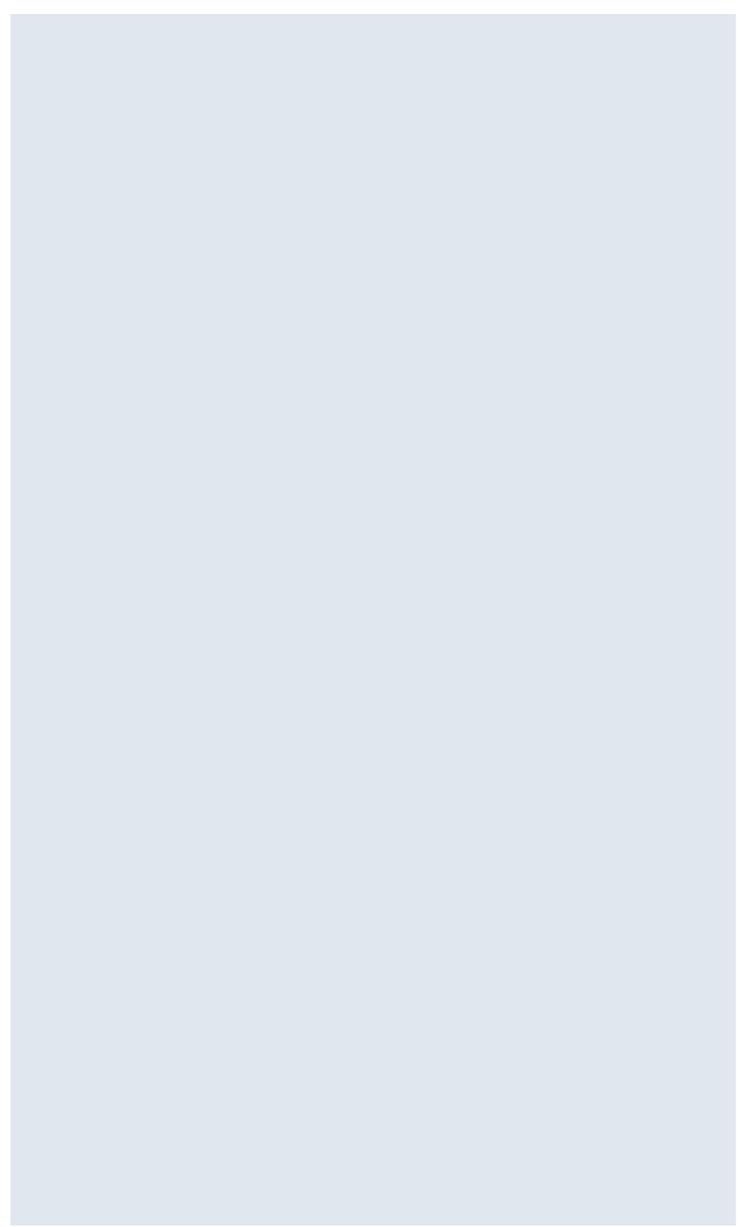
# OKR

Alineando la Organización y las Personas



## Propósito y Valores (Estrategia)

Organización, personas y partes interesadas

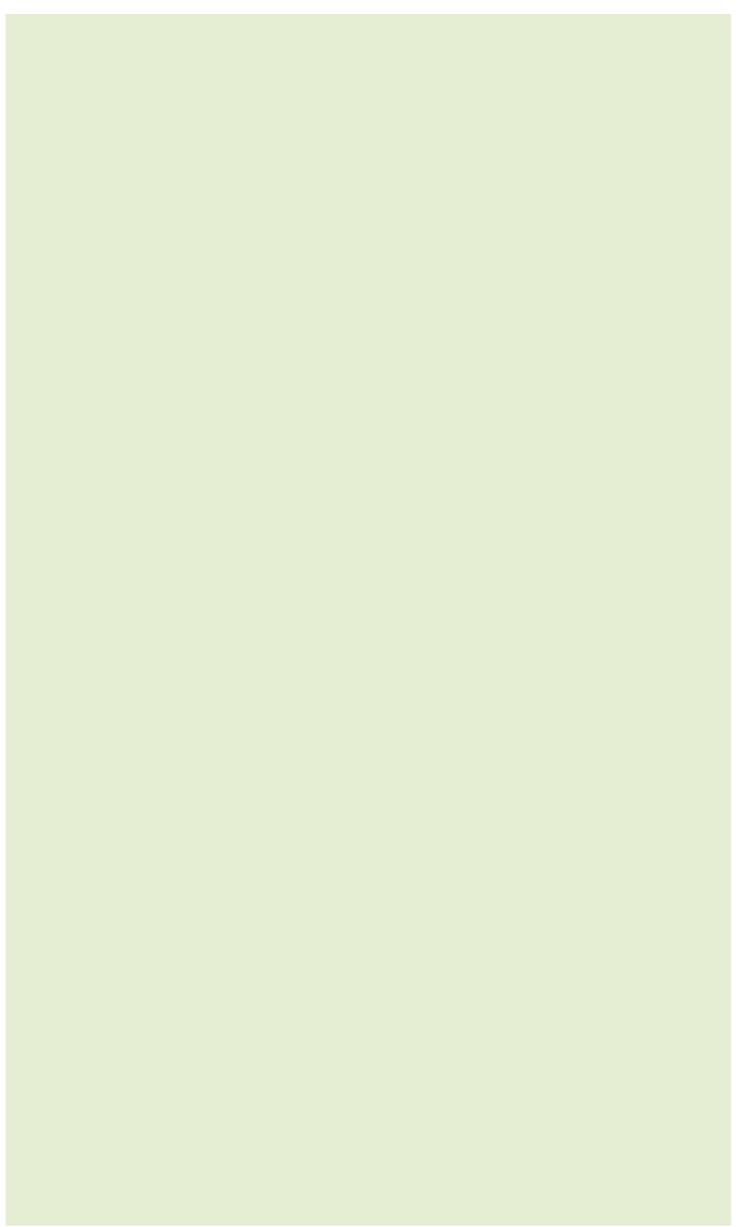


Claros

Poco definidos

## Compromisos conjuntos (Cultura)

Quién hace qué para quién y cómo

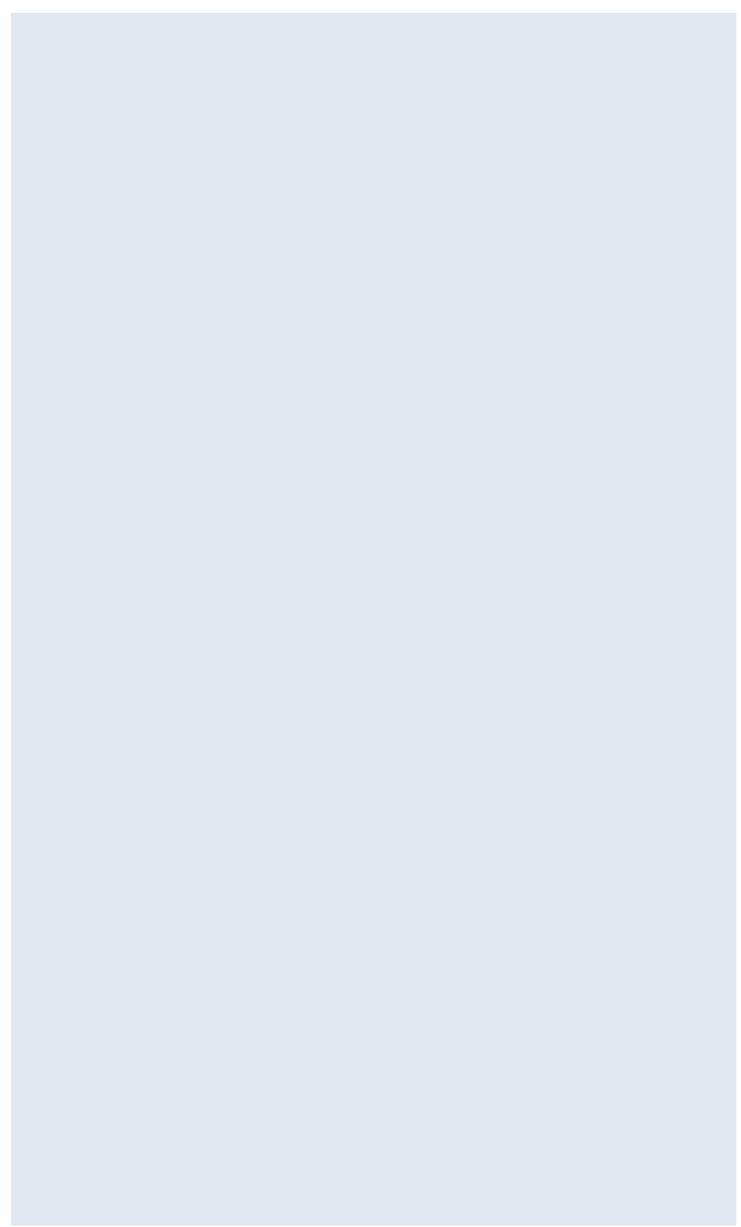


Explícitos

Tácitos

## Adecuación de los recursos

Qué carencias tenemos



Suficientes

InSuficientes

# OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE

## OKR

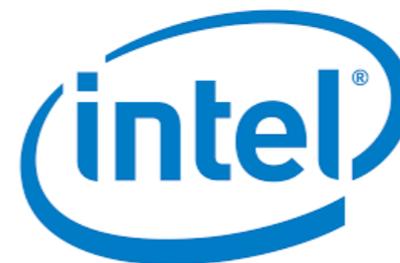
Muchas Organizaciones, especialmente ExO, están adoptando el método de Objetivos y Resultados Clave (OKR, en sus siglas en inglés). Inventado en Intel por el CEO **Andy Grove** y llevado a Google por el inversor de capital riesgo **John Doerr** en 1999, los OKR permiten crear y seguir objetivos y resultados individuales, de equipo y de compañía de una forma abierta y transparente.



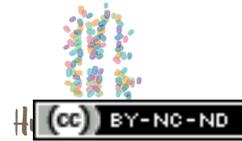
Algunas organizaciones usan **objetivos aspiracionales**, otras **objetivos operativos**.

Google estableció "objetivos aspiracionales estrictos" con tanta fuerza, que el 70% de cumplimiento se considera exitoso. La intención es impulsar a las personas a superarse en el marco de un propósito que se logra mediante el trabajo en equipo.

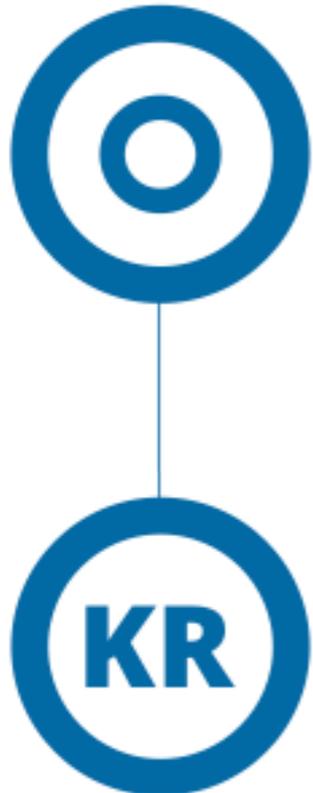
En el caso de Google, los analistas consideran que hay un Google antes y otro después de utilizar OKR.



# OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE



OKR



## Objetivo

El resultado general que desea lograr.

Ejemplo: “Ponerse en forma, rápido”.

## Resultados Clave

- Cada objetivo tiene 3-5 resultados clave.
- Cada resultado clave debe ser una forma de definir el éxito y medir el progreso hacia el éxito.
- **Deben ser medibles, asociados a un indicador.**
- **No deben ser tareas.**

La mejor forma de **gestionar y comunicar objetivos** de la organización, del equipo y de los colaboradores, y medir y hacer seguimiento de su progreso basado en resultados conseguidos.

## Objetivos

1. Orientados al Propósito
2. Aspiracionales
3. Cualitativos
4. Acotados en el tiempo

## Resultados clave (KR)

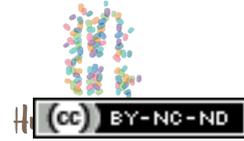
1. Cuantitativos y Medibles
2. Comprometidos
3. Accionables por el equipo
4. Asociados a proyectos, actividades y tareas
5. Orientados a la Rendición de Cuentas

## Reuniones de Seguimiento y Rendición de Cuentas

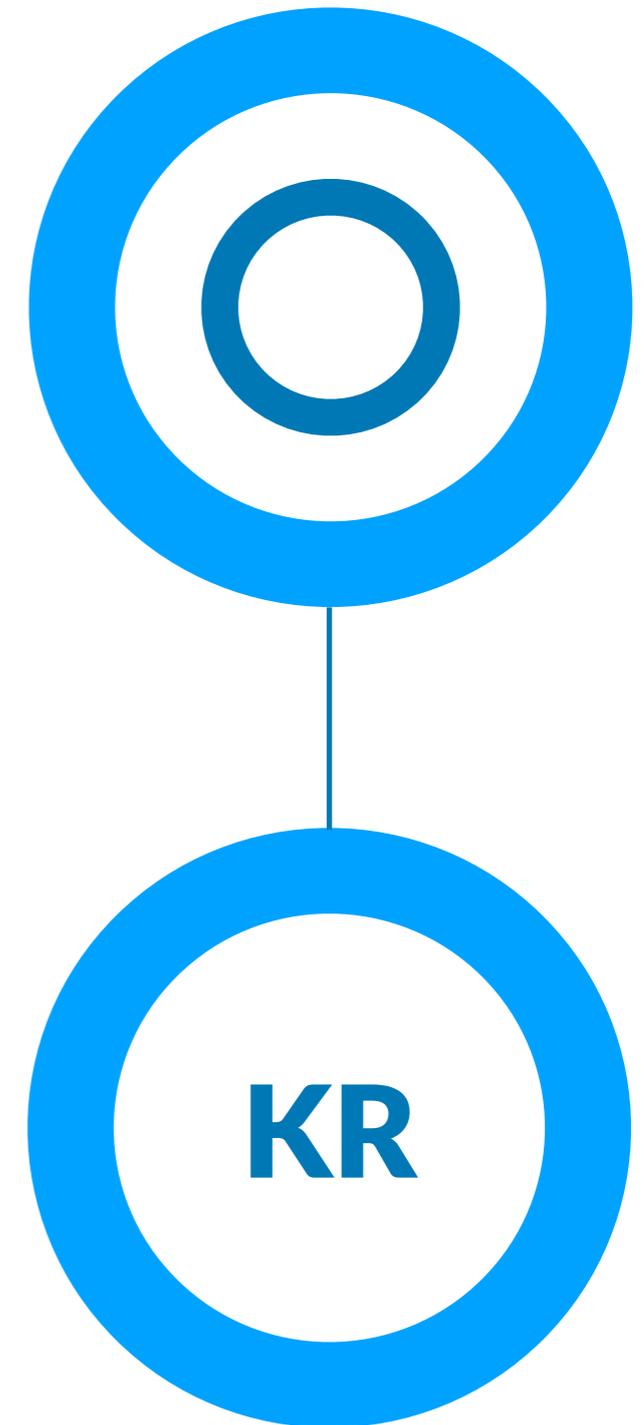
1. Reunión rápida: 10 minutos, de pié, si online compartiendo un café. Solo se cuenta si estás atascado, o vas mejor de lo provisto y puedes ayudar a alguien.
2. Semanales o bisemanales: Seguimiento de Tareas y Resultados Clave
3. Sprints de Proyecto, de acuerdo con su naturaleza (entre 2 y 4 semanas es habitual)
4. Trimestral y Anual

# OKR

## OKR y las 4 Disciplinas de la Ejecución 4DX



- 01** Elige un máximo de 5 Objetivos y 3 ó 4 KR por Objetivo
- 02** Crea un Cuadro de Mando de seguimiento
- 03** Actúa sobre las Acciones previstas y los KR
- 04** Crea una cadena de Rendición de Cuentas con una periodicidad determinada
- 05** Prioriza la Ejecución. Te damos dos herramientas clave para ello



# OKR

Creando algunos ejemplos y viendo las diferencias

«La verdad es que hay alrededor de 65 métricas diferentes sobre innovación. Ninguna compañía necesita las 65. Se necesitan media docena. Necesitas seleccionar la media docena en función de lo que estés tratando de conseguir estratégicamente».

Cita del libro Organizaciones Exponenciales

Salim Ismail y otros.

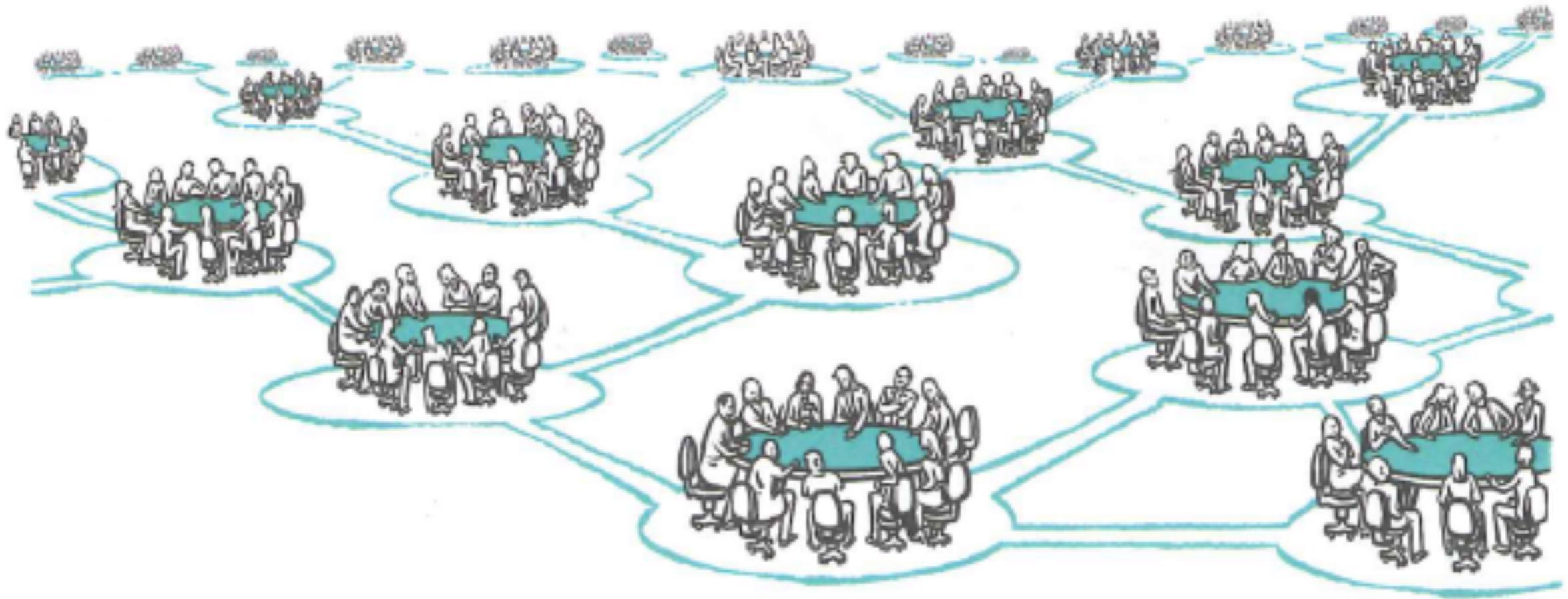


## Algunas preguntas clave:

1. ¿A dónde quiero ir? **Estrategia y Objetivos**
2. ¿Cómo sabré que estoy llegando? **(KR)**
3. ¿Qué tareas me permitirán lograr este resultado? **(Proyectos, Actividades y Tareas)**
4. ¿Cada cuanto tiempo personificaré el seguimiento? **(Sprints o Periodo)**
5. ¿Cuántas veces te gustaría recibir feedback o darlo? **(Seguimiento)**
6. ¿Sientes que estás siendo micro gestionado, o deseas tener más autonomía en tu posición?
7. Hay algo que el líder pueda hacer para facilitar la consecución de los proyectos o tareas?
8. ¿Que puedo hacer para ser un mejor gerente?

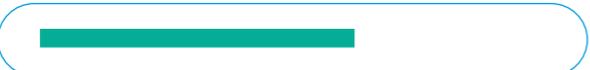
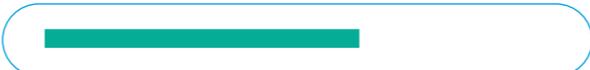
# OKR

Práctica: Creando grupos para obtener respuestas



# OKR

Seguimiento mediante una ficha con los OKR

	Texto describiendo el Objetivo		Persona o Equipo responsable	Desde __ / __ / __
				Hasta __ / __ / __
	Texto describiendo Resultado Clave 1	Texto describiendo Resultado Clave 2	Texto describiendo Resultado Clave 3	
T1	 400	 30%	 65%	
T2	 900	 56%	Barra de Progreso Valor	
T3	 1.300	 65%		
T4	 2.000	 92%		
Comentarios de la Persona o Equipo responsable			Comentarios de Director / Team Leader	

Conocimiento Validado

# OKR

## Ficha para definir OKR

	Texto describiendo el Objetivo		Persona o Equipo responsable	Desde __ / __ / __
				Hasta __ / __ / __



Texto describiendo Resultado Clave 1

Texto describiendo Resultado Clave 2

Texto describiendo Resultado Clave 3

	Resultado Clave 1	Resultado Clave 2	Resultado Clave 3
T1	<input type="text"/> 0	<input type="text"/> 0	<input type="text"/> 0
T2	<input type="text"/> 0	<input type="text"/> 0	<input type="text"/> 0
T3	<input type="text"/> 0	<input type="text"/> 0	<input type="text"/> 0
T4	<input type="text"/> 0	<input type="text"/> 0	<input type="text"/> 0

Comentarios de la Persona o Equipo responsable

Comentarios de Director

Conocimiento Validado



*Huella Humana*



# 6<sup>o</sup> NETWORKING VIRTUAL

**OKR. Seguimiento de Objetivos y Herramientas  
para el Soporte a la Toma de Decisiones**

15 Julio 2020

Experiencia **VITAL**

# DIFERENCIAS ENTRE APO Y OKR

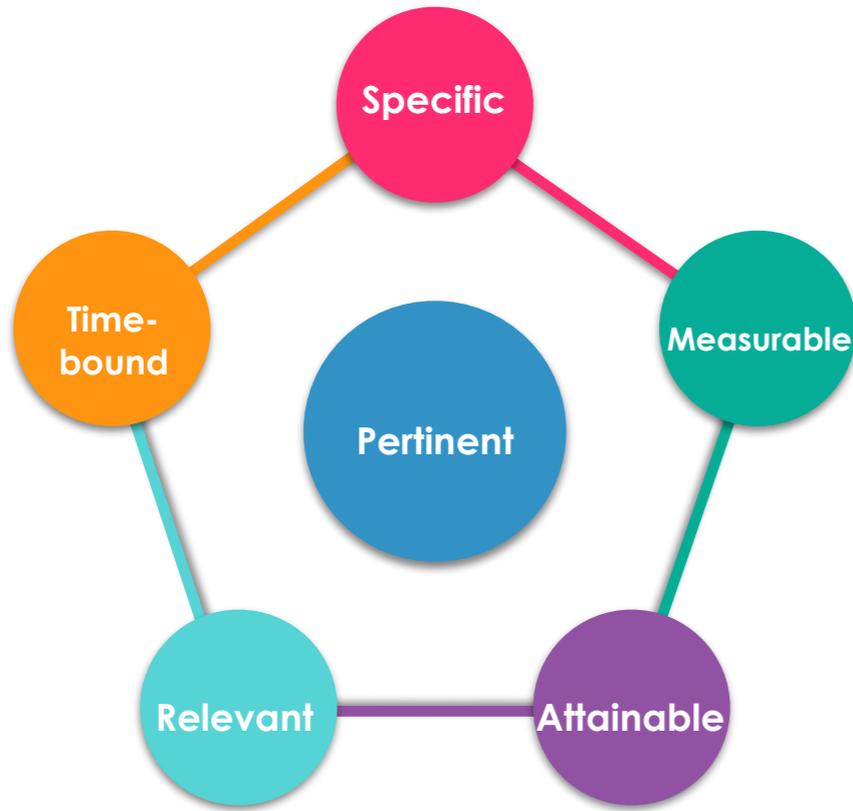
La Administración Por Objetivos (MBO)

OKR (OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE)

	APO	OKR
1.	Qué	Qué y Cómo (vinculado a la Acción)
2.	Anual	Trimestral o Mensual
3.	Privado y Compartimentado	Público y Transparente
4.	De arriba a abajo	De abajo a arriba u horizontal (aprox. 50%)
5.	Vinculado a las bonificaciones	Desvinculado de las bonificaciones
6.	Contrario al Riesgo	Aspiracional y Ambicioso
7.	Directiva / Autocrática	Orientativa / Autogestionada
8.	Basada en las Debilidades	Basada en las Fortalezas
9.	Centrada en el Resultado	Centrada en los Procesos y las Personas
10.	Proclive al condicionamiento	Impulsada por los hechos
	<b>Organización estática y jerarquizada</b>	<b>Organización ágil y adaptativa</b>

# KPI vs. RESULTADOS CLAVE

## SMART

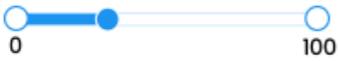
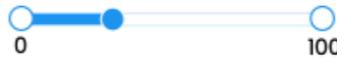


- Pertinente
- eEspecífico
- Medible
- Alcanzable
- Relevante
- a Tiempo

## KR

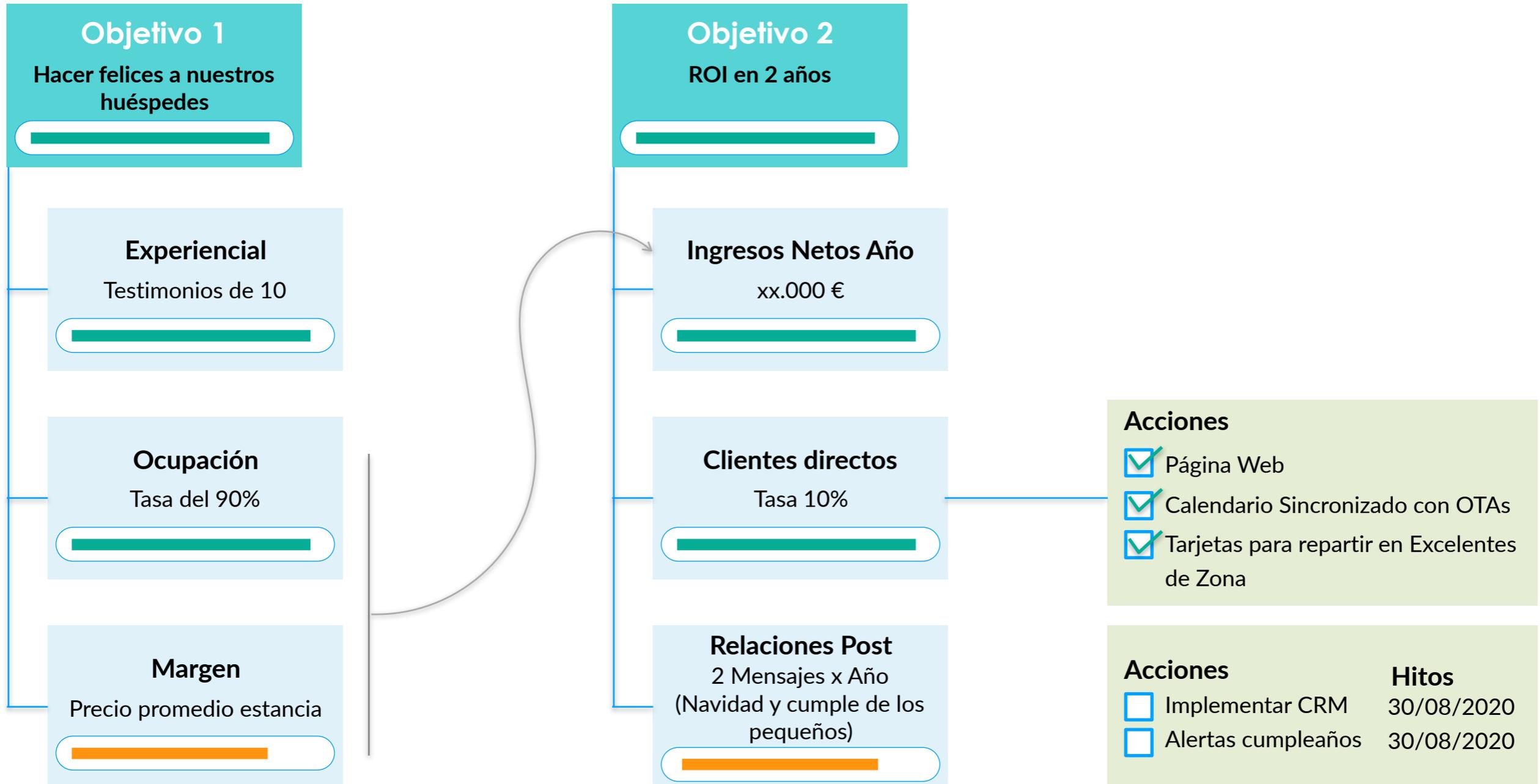
- Relacionado con un Objetivo y comprometido
- Asignado un Valor y las Acciones (cómo)
- Medible
- Aspiracional (apunta a la Luna)
- Relevante
- Evaluación continua y Transparente (CFR)

Los KR no siempre son KPI

 <p><b>Porcentaje registrado</b></p> 	 <p><b>Hito rastreado</b></p> 	 <p><b>KPI de referencia</b></p> 	 <p><b>Aumentar KPI</b></p> 	 <p><b>Disminuir KPI</b></p> 	 <p><b>Control KPI</b></p> 
<p>Tiene la intención de aumentar el valor de un KPI. Por ejemplo, quieres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● A bordo de 10 empleados.</li> <li>● Realizar 30 entrevistas.</li> </ul>	<p>Está tratando de hacer algo que un KPI no puede medir. Es más una serie de hitos de los que desea realizar un seguimiento. Por ejemplo, quieres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lanzar un nuevo producto</li> <li>● Contrata un nuevo vicepresidente de ventas</li> <li>● Establecer un nuevo punto de venta</li> </ul>	<p>No tiene una idea clara sobre el valor de un KPI y desea establecer una línea de base. Por ejemplo, quieres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer puntaje de cliente</li> <li>● Establecer puntaje de empleado</li> <li>● Establecer calidad de proveedor</li> </ul>	<p>Tiene la intención de aumentar el valor de un KPI. Por ejemplo, quieres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumentar los ingresos</li> <li>● Aumentar el número de puntos de venta en un área.</li> <li>● Incrementar la retención de clientes</li> </ul>	<p>Tiene la intención de reducir el valor de un KPI. Por ejemplo, quieres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reduce la pérdida de clientes</li> <li>● Reduce el desgaste de los empleados</li> <li>● Reduzca el número de problemas informados por el cliente en una línea de productos específica</li> </ul>	<p>Tiene la intención de mantener el valor de este KPI en un cierto rango. Por ejemplo, quieres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantener las horas de capacitación de los empleados.</li> <li>● Mantener puntos de contacto de representantes de ventas con una categoría de clientes</li> <li>● Mantener la relación deuda-capital en un cierto rango</li> </ul>

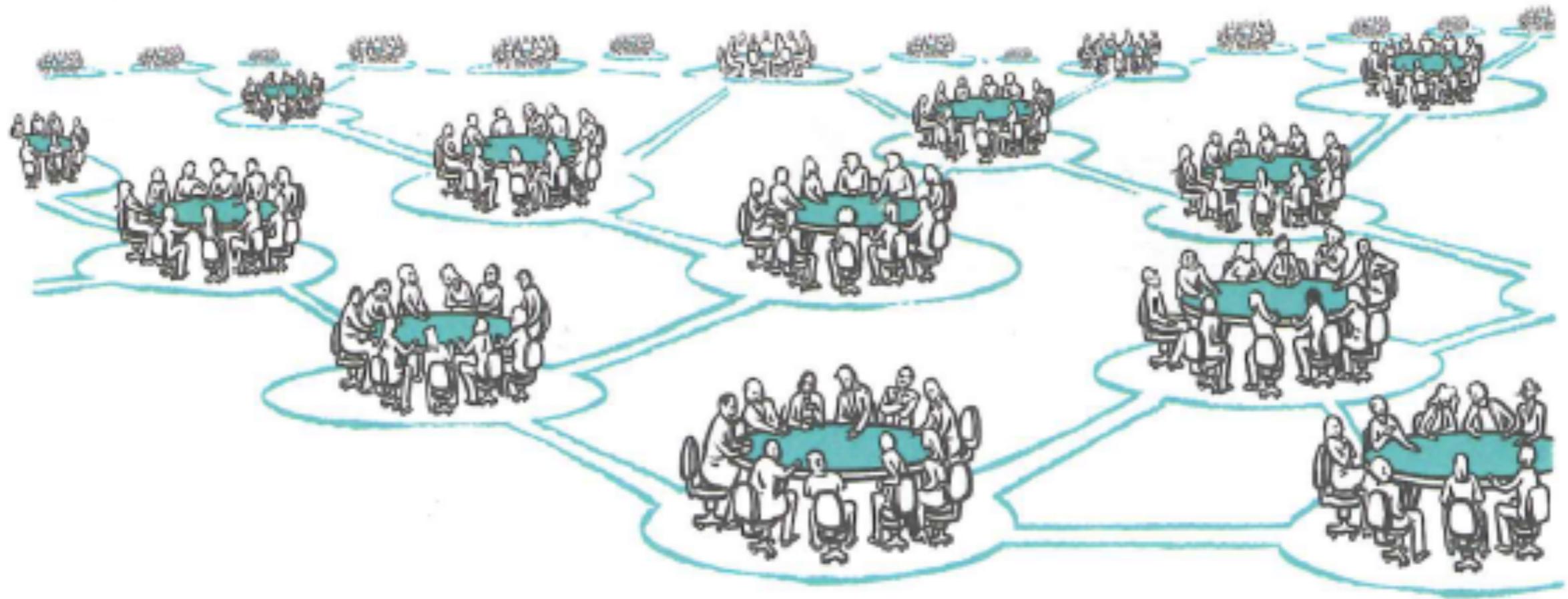
# OKR

## Ejemplo de OKR: Alojamiento vacacional



# OKR

Práctica: Creando grupos para establecer OKR



# OKR

## 4 Pasos del Ciclo

### 01 Define Objetivos e Indicadores (KR)

Apunta a la Luna

Aspiracional significa exigirse lo imposible

Crea roles claramente definidos

Un Rol siempre debe tener asignadas funciones clave

Acuerda y despliega parámetros y acciones

Utiliza un Tablero Kanban (Trello, Jira, Monday, ...)

### 02 Establece el Cuadro de Mando y Comunica

La Transparencia es una característica de OKR

Hacer saber es tan importante como Saber hacer

### 03 Haz Seguimiento

- Semanal o Mensual
- Haz Revisiones Trimestrales y Anuales si el ciclo es más largo

### 04 Haz Rendición de Cuentas

Al final de cada Hito de Seguimiento haz una Retrospectiva

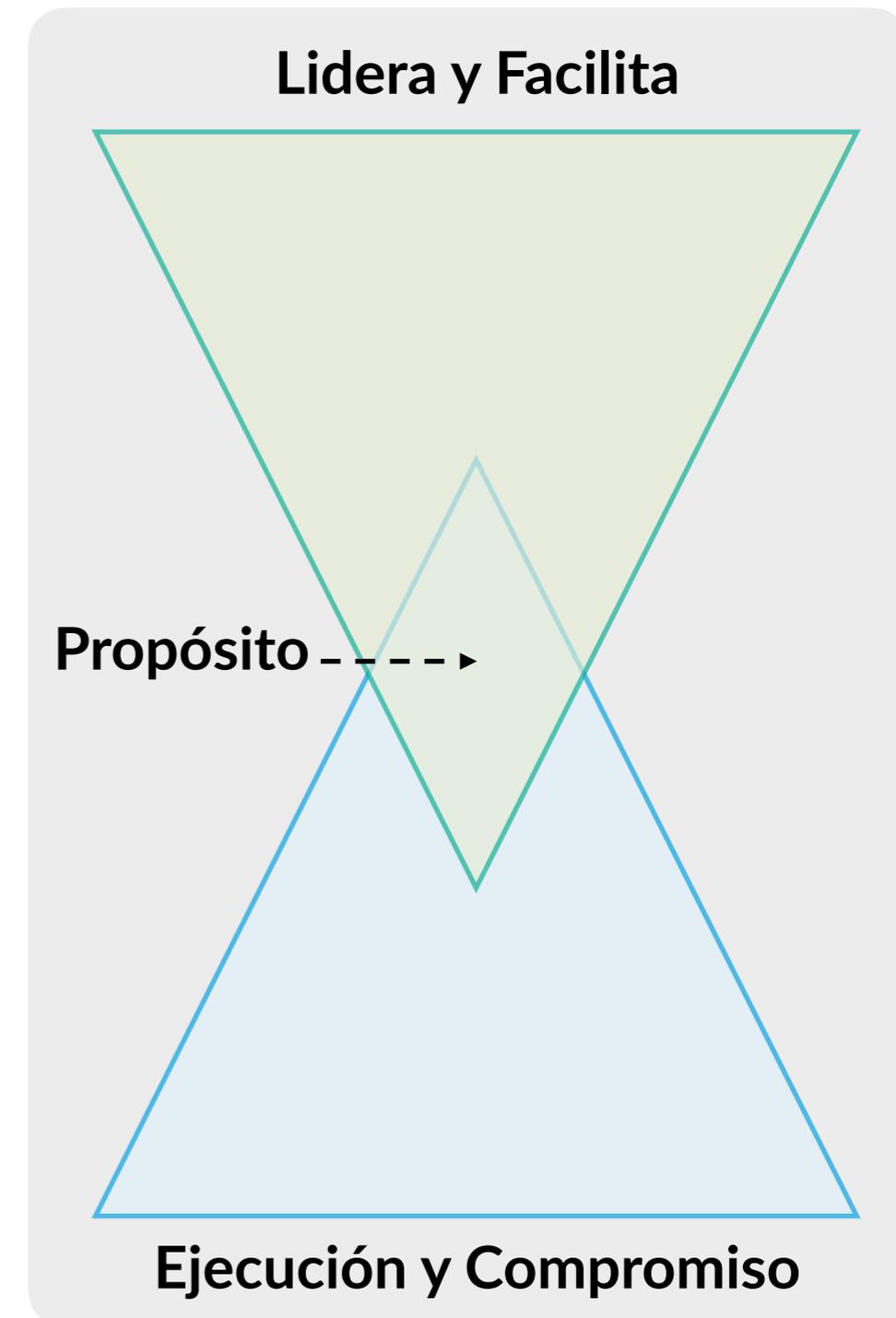
Documenta y comparte lo aprendido

Tarjetas de Test y Aprendizaje Validado

Aplica CFR

Conversación, Feedback, Reconocimiento

## 3 Claves para el Éxito



# SEGUIMIENTO

## Cuadro de Mando

- Hay varias aplicaciones específicas para gestionar OKR: 15Five, Perdo, ...
- Para empezar puedes hacer las fichas que te proporcionamos y con Trello o similar para Acciones.

En la ilustración de abajo, utilizando [Monday](#) que es una herramienta para trabajar en colaboración con el equipo, mucho más allá de los OKR.

2018 T1

	Respons...	Estado	% Ejecución	Indicador	
Objetivo 1	M	En Curso	Mar 20 - Sep 22	28%	
Objetivo 2		Hecho	Mar 18 - 24	42%	
Objetivo 3		Atascado	-	6%	
Objetivo 4		Conseguido	-	33%	
Objetivo 5			-	67%	
+ Create a New Pulse (Row)					

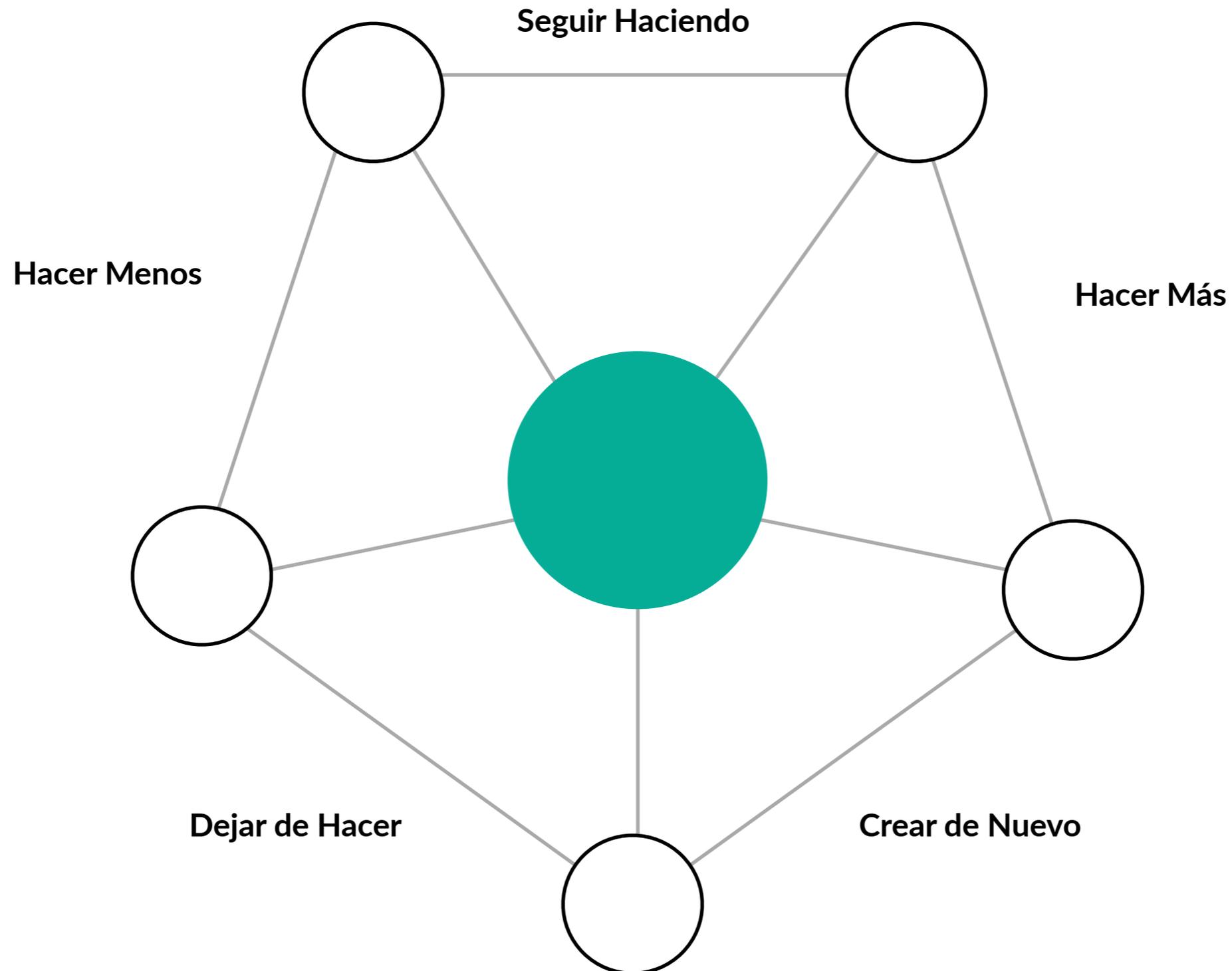
2018 Q2

	Respons...	Estado	% Ejecución	Indicador	
Objetivo 2			-		
Objetivo 2			-		

# SEGUIMIENTO

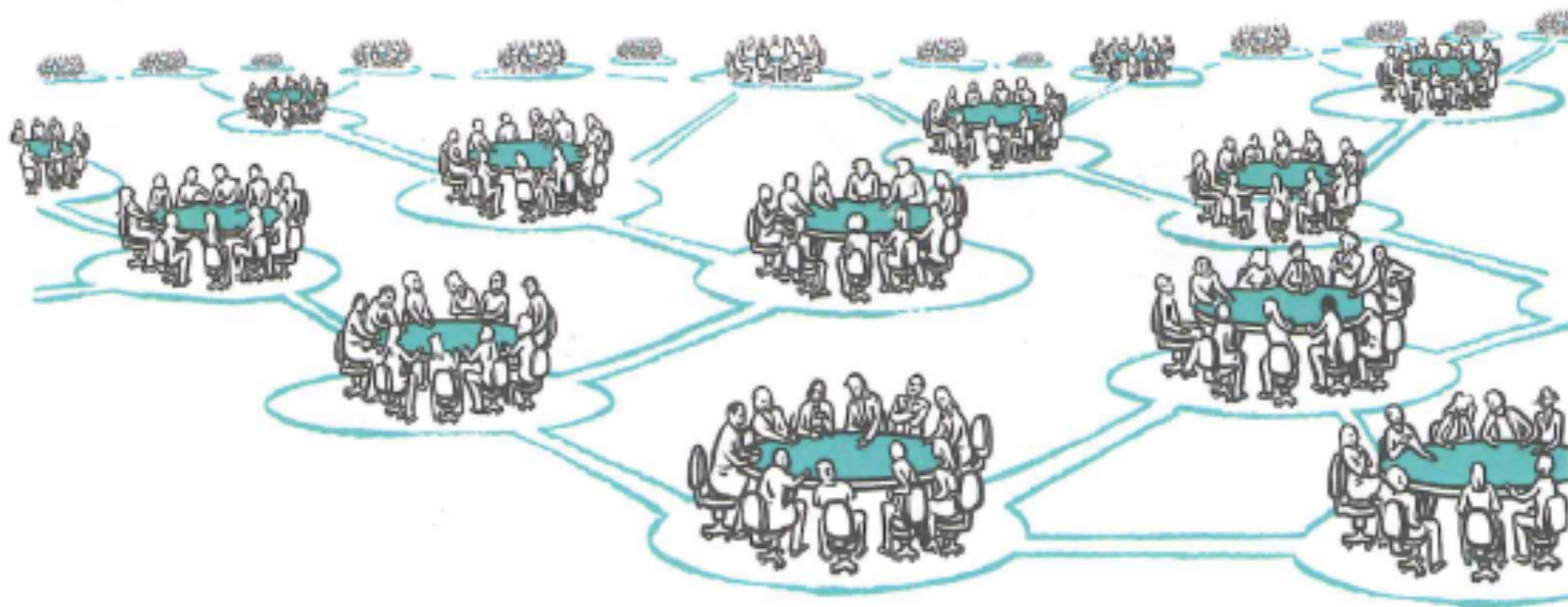
## Retrospectivas

Utiliza Retrospectivas al final de cada Proyecto, de cada Sprint o de cada Trimestre.



# OKR

Práctica: Hacer una Retrospectiva del Taller



# APRENDIZAJE, EVOLUCIÓN Y MEJORA

## Aprendizaje Validado



### Tarjeta de Aprendizaje Validado

--	--

--

PASO 1: HIPÓTESIS

Creíamos que

--

PASO2: OBSERVACIÓN

Observamos

--

Fiabilidad de los Datos

PASO3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES

A partir de ahí aprendimos que

--

Acción Requerida

PASO4: DECISIONES Y ACCIONES

Por lo tanto, haremos

--

Inspirada en Value Proposition Canvas, Osterwalder y Peigneur

01 Define Hipótesis

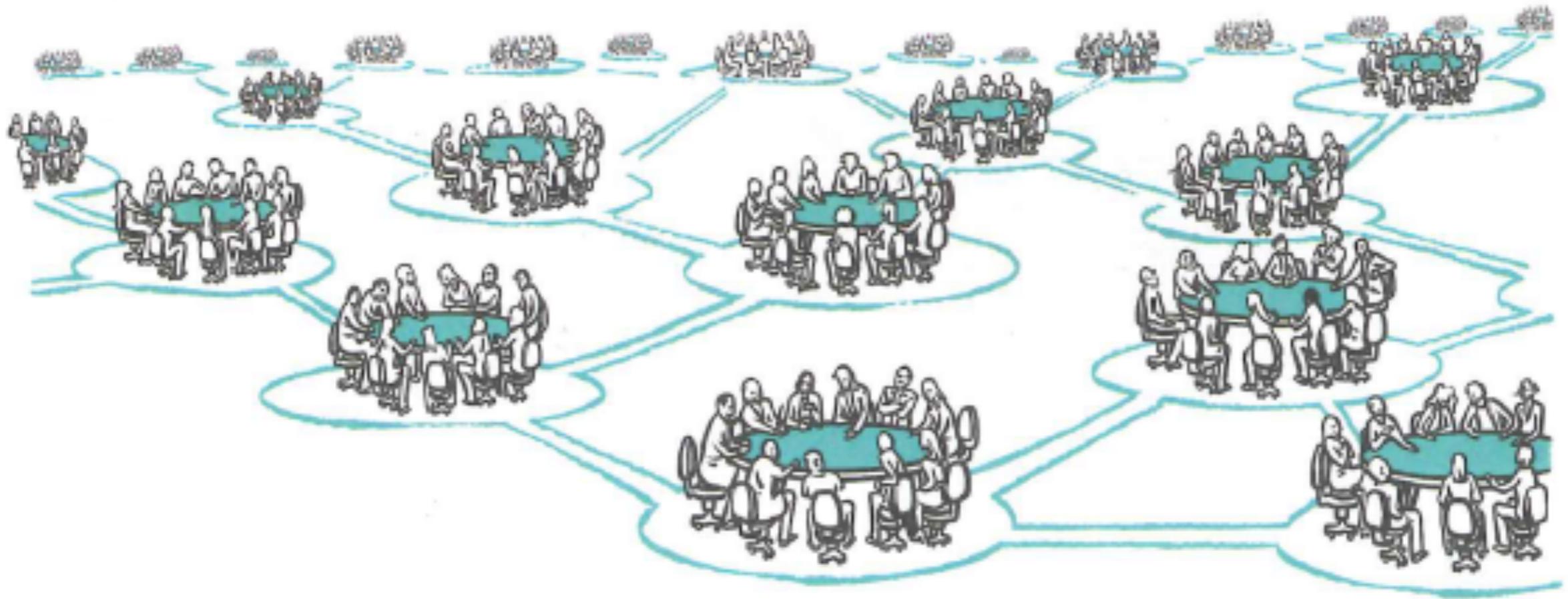
02 Observa el Resultado

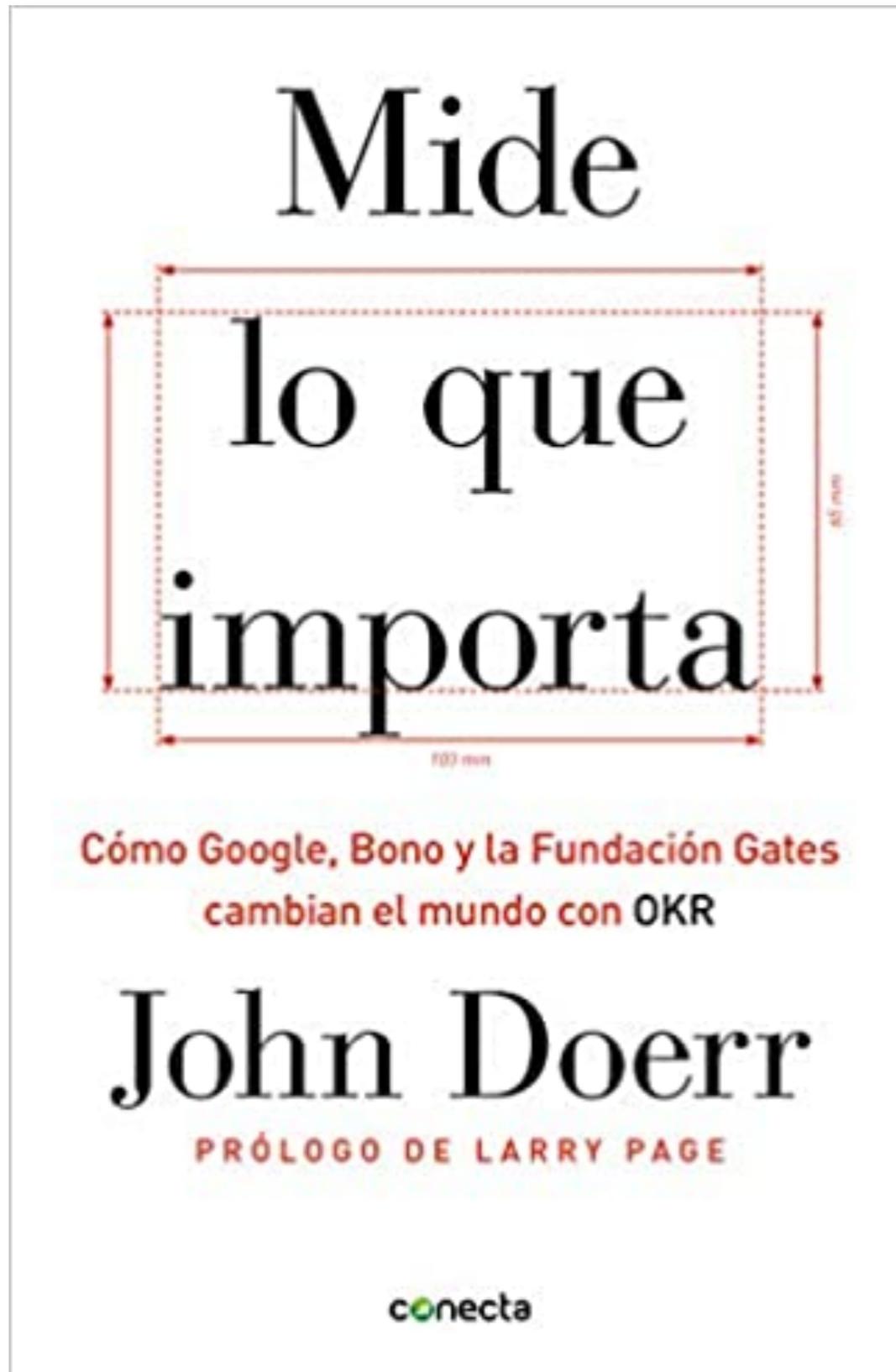
03 Aprendizaje y Conclusiones

04 Decisiones y Acciones

# OKR

Práctica: Hacer una tarjeta de Aprendizaje Validado





## Reseñas

«Recomiendo este libro a todas aquellas personas que deseen convertirse en mejores directivos.».-Bill Gates

«Mide lo que importa muestra cómo cualquier organización o equipo puede fijarse metas ambiciosas, moverse rápido y despuntar.».-Sheryl Sandberg, COO de Facebook y autora de Vayamos adelante y Opción B

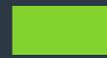
«John Doerr se halla en el origen de la extraordinaria gestión de muchas de las empresas icónicas de Silicon Valley que han contribuido a cambiar el mundo. Mide lo que importa es una lectura obligada para cualquier persona motivada para mejorar su organización.».-Al Gore, presidente de The Climate Reality Project

«En este libro indispensable, el inversor más importante de nuestra era revela la clave para la innovación y el éxito empresarial.».-Walter Isaacson, autor de Steve Jobs y Los innovadores

## Biografía del autor

John Doerr preside la firma de capital riesgo Kleiner Perkins, a la que se incorporó en 1980. Con sus inversiones en algunas de las empresas de mayor éxito en el mundo -entre las que se cuentan Amazon, Google, Intuit, Netscape y Twitter- ha contribuido a la creación de más de 425.000 empleos. [whatmatters.com](http://whatmatters.com)

# Ejemplos Objetivos (O) y Catálogo Indicadores (KR)



# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 1. Generales de la Organización

<b>Objetivo 1</b>	<b>Resultados Clave (KR)</b>
Convertirnos en la primera opción en la mente de nuestros clientes.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
<b>Objetivo 2</b>	<b>Resultados Clave (KR)</b>
Satisfacer a nuestros clientes a través de productos y experiencias memorables.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
<b>Objetivo 3</b>	<b>Resultados Clave (KR)</b>
Contribuir a la plenitud de nuestros empleados y colaboradores a través de una Cultura basada en Nuevos Estilos de Relación.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
<b>Objetivo 4</b>	<b>Resultados Clave (KR)</b>
Crecer de una forma Excelente y Sostenible.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
<b>Objetivo 5</b>	<b>Resultados Clave (KR)</b>
Lanzar un nuevo producto el segundo trimestre.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 2. Marca

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Incrementar el reconocimiento de nuestra marca.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Construir relaciones fuertes con nuestras Alianzas y ser un eje clave del Ecosistema.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Construir relaciones fuertes con los medios.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Construir relaciones fuertes con las partes interesadas.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Contribuir al Impacto Social y Ambiental a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 3. Marketing

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Mejorar nuestra Web / lanzar una nueva.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Definir una Estrategia Omnicanal.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Generar más Marketing Qualified Links (MQLs).	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Liderar en LinkedIn en aquello que hacemos mejor.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Implantar un nuevo CRM e implantar Marketing Automation.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 4. Ventas

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Implementar Social Selling.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Liderar en LinkedIn en aquello que hacemos mejor.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Ganar Cuota de Mercado.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Dar más peso en ventas de la nueva gama de Productos / Servicios.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Incrementar el Margen de las Ventas.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 5. Comunidad

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Crear una Comunidad de Clientes.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Incorporar a los Clientes en el Diseño de Productos, Servicios y Procesos.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Crear una Comunidad de Proveedores y Alianzas.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Incorporar a los Proveedores y Alianzas en el Diseño de Productos, Servicios y Procesos.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Integrar a los empleados en la Comunidad, como embajadores de la marca, gestores del conocimiento y dinamizadores de los grupos de interés.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 6.1 Personas y Valores

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Mejorar los procesos de Selección.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Cuidar y hacer crecer el talento.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Colaboración intergeneracional.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Mejorar el liderazgo en todos los niveles, incluido a nivel personal, y conseguir niveles de Autogestión Altos.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Medir la calidad del trabajo en Equipo y los niveles de Plenitud.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 6.2 Personas y Valores

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Mejorar el nivel de satisfacción y compromiso de nuestros empleados.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Lanzar el Programa de Retos e Ideas e incorporar un incentivo a nivel equipo.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Crear una Cultura excepcional basada en Propósito y Valores.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Mejorar los niveles de Conciliación y la flexibilidad horaria.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Implementar el Programa de Voluntariado Social.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 7. Proyectos

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Disminuir la brecha entre Planificado y Realizado.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Conseguir todos los Proyectos en tiempo.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Conseguir todos los Proyectos sin desviaciones presupuestarias.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Convertir nuestros proyectos en referentes y Buenas Prácticas.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Aplicar Metodologías Ágiles en todos los proyectos de cualquier naturaleza.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 8. Innovación

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Innovación del Modelo de Negocio a través de la metodología Exponential Organizations (ExO).	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Simplificación de procesos y digitalización de los mismos.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Nuevos Productos.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Nuevos Servicios.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Integración de Innovación, Marketing, Ventas y Experiencia de los Clientes.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 9. Satisfacción de los Clientes

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Mejora de la Encuesta de Satisfacción.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Testimonios de Clientes.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Implementar un Sistema de Soporte a los Clientes escalable.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Hacer el track de todas las incidencias y reclamaciones de los clientes.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Satisfacción plena o auto penalización.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# EJEMPLOS OBJETIVOS

## 10. Finanzas

Objetivo 1	Resultados Clave (KR)
Mejorar nuestro Margen Operacional.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 2	Resultados Clave (KR)
Innovación en Valor: la Innovación al servicio de Reducción de Costes y Aumento de Ingresos).	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 3	Resultados Clave (KR)
Mejorar el ROI y ROACE.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 4	Resultados Clave (KR)
Mejorar cashflow.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>
Objetivo 5	Resultados Clave (KR)
Integrar nuestro Informe Financiero y la RSE con transparencia plena basada en los 10 Principios del pacto Mundial y Triple Balance.	<i>Incluya aquí los Indicadores (no las tareas). Puede inspirarse en el Catálogo de Indicadores incluido en este documento.</i>

# CATÁLOGO DE KR (RESULTADOS CLAVE) COMO INDICADORES

Resultados Clave basados en Indicadores

## Introducción

1. Antes de utilizar KR referidos a Objetivos concretos, muchas personas han utilizado KPI o Indicadores Clave (Key Performance Indicators).
2. La semejanza es muy grande, las dos principales diferencias son:
  1. Un KR (Indicador) sirve a un Objetivo, que ha sido creado preferentemente de abajo a arriba (autogestión). Si un indicador no sirve a un Objetivo, probablemente se está trabajando para nada,
  2. Se asocia con unos Proyectos / Sprints / Acciones y Tareas que realizaremos para conseguirlos (compromiso).
3. Recordemos siempre que lo que no es medible no es mejorable y, además, tenemos que pasar de lo opinable a lo medible. De otro modo, los malentendidos o las discrepancias con las expectativas, podrían minar la cultura de la organización.

Utilice estos KR o cree los suyos propios inspirada en estos. Asigne KR a los Objetivos definidos para lo cual podrá inspirarse en las páginas anteriores.

**Esperamos que ambos catálogos, el de Objetivos (O) y el de KR le ayuden a implantar de forma más rápida y eficiente la que, sin duda, es la metodología que le permitirá armonizar Dirección, Ejecución y Resultados.**

**Busca KR, crúzalos con los Objetivos o inspírate para crear.**

## Recuerde

1. **Los Objetivos (O) son:**
  1. Orientados al Propósito.
  2. Aspiracionales.
  3. Cualitativos.
  4. Acotados en el tiempo.
2. **Los KR (Indicadores) son:**
  1. Cuantitativos y Medibles. **Si no hay una cifra acompañando al indicador, no tienes un indicador.**
  2. Comprometidos, de abajo a arriba o horizontal.
  3. Accionables por el equipo ¿Puedes manejarlo?
  4. Asociados a proyectos, actividades y tareas.
  5. Orientados a la Rendición de Cuentas. Comunica los resultados. Se transparente.
3. **Los KR no son Acciones.** Recomendamos gestionar de forma ágil mediante KANBAN, SCRUM, utilizando tableros con Trello, Jira, Monday, ...

# CATÁLOGO DE INDICADORES (KR)

## Resultados Clave basados en Indicadores

### Cientes

**Índice de promotores netos (NPS):** diferencia entre clientes promotores (que hablan bien) y detractores (que hablan mal) de la marca, empresa o servicio.

**Tasa de retención de clientes:** ¿Cuántos de nuestros clientes vuelven a por más? ¿Y en qué medida son leales a nuestra marca, empresa o servicio?

**Índice de satisfacción del cliente:** % de satisfacción como respuesta a las encuestas.

**Rentabilidad por cliente (:** beneficios de un cliente tras deducir todos los costes derivados de captar y conservar a dicho cliente (publicidad, atención al cliente, etc).

**Coste de Adquisición de Cliente (CAC):** Total de costes asociados a la captación. Adwords, Redes Sociales, Web, atención, ..., hasta la primera compra.

**Valor del tiempo de vida del cliente (CLV / CLV):** es el valor generado por un cliente en su relación con la organización a lo largo del tiempo.

**Índice de rotación de clientes:** bajas / Altas de clientes durante un período determinado de tiempo.

**Fidelización de clientes:** % de Clientes que permanecen con nosotros durante un periodo determinado.

**Frecuencia:** Frecuencia con la que nos compran.

**Latencia:** Promedio del periodo entre compras.

### Mercado y Marca

**Tasa de Crecimiento del Mercado:** % crecimiento en un periodo

**Cuota de Mercado:** Nuestras Ventas / valor del mercado.

**Valor de la marca:** Cálculo, preferentemente, realizado por fuentes externas de prestigio.

# CATÁLOGO DE INDICADORES (KR)

## Resultados Clave basados en Indicadores

### Marketing

**Coste por Lead (CPL):** es un modelo de pago publicitario según el cual el anunciante paga una cantidad fija al sitio en el que se muestra el banner publicitario cada vez que éste le envía un “lead” o cliente potencial, es decir, un cliente que ha mostrado interés por algún producto o servicio de la empresa y ha dejado parte de sus datos rellenando un formulario, realizando una suscripción o registrándose en el sitio Web.

**Coste por Clic (CPC):** similar al anterior, medido por clics en un banner.

**Tasa de Conversión:** es el porcentaje de usuarios que finalmente realizan alguna acción deseada en sus visitas a un sitio web. Por ejemplo, en una tienda en línea, cuántos de los usuarios acaban comprando algún producto. La conversión depende el Objetivo buscado.

**Posicionamiento en los buscadores (por palabras clave) y porcentaje de clics (CTR):** el **CTR** indica la frecuencia con la que los usuarios que ven un anuncio acaban haciendo clic en él. Aplicado al **SEO**, sería el porcentaje de veces que los usuarios han hecho clic sobre un resultado de búsqueda en relación al total de veces que dicho resultado ha aparecido en pantalla como consecuencia de una búsqueda del usuario. Su fórmula:  $CTR = (\text{clics} / \text{impresiones}) * 100$ .

**Páginas vistas y porcentaje de abandono:** de todos los usuarios que visitan la página, qué porcentaje de ellos la abandonan antes de realizar la acción que se pretende que realicen, por ejemplo, comprar.

**Segmentación:** Porcentaje de clientes por territorio, mercado, sector, arquetipos, cohortes, ...

**Nivel de compromiso del cliente:** mide el compromiso de los clientes analizando la interacción de los clientes entre sí, con la empresa, el canal o con una marca específica; y teniendo en cuenta otros parámetros individuales como la duración y la frecuencia de las visitas, o el porcentaje de clics, así como las ventas, descargas, recomendaciones, opiniones, comentarios, etc.

### Canales

Web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páginas vistas,</li> <li>• Tasa de rebote,</li> <li>• % de leads conseguidos y</li> <li>• % de contactos por CTA</li> </ul>
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguidores</li> <li>• Enlaces a landing pages de nuestra web</li> <li>• Conversión</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Liderazgo de pensamiento</li> </ul>
SlideShare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlaces a la Web</li> <li>• Comentarios</li> <li>• Compartidos</li> <li>• Descargados</li> </ul>
YouTube	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlaces a la Web</li> <li>• Comentarios</li> <li>• Compartidos</li> <li>• Conversión</li> </ul>
Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlaces a la Web, Blog, ...</li> <li>• Solicitud de Cita o Propuesta</li> </ul>

**Cuota de menciones en línea (OSOV):** mide la cuota relativa de menciones en línea de una marca o empresa (especialmente en las redes sociales), en relación con la competencia

**Índice de Klout:** mide la influencia de una persona, marca o entidad en las redes sociales.

**SSI:** Social Selling Index en LinkedIn

# CATÁLOGO DE INDICADORES (KR)

## Resultados Clave basados en Indicadores

### Operaciones

**Nivel Seis Sigma:** se utiliza para medir la calidad. Analiza los procesos repetitivos de las empresas, para detectar y resolver los problemas antes incluso de que se presenten.

**Uso de la capacidad disponible:** indica en qué medida una empresa utiliza su capacidad productiva. ¿Estamos alcanzando realmente nuestro potencial con la cantidad de trabajo que realizamos y los recursos de los que disponemos?

**Nivel de residuos de los procesos:** Residuos generados por unidad

**Tiempo del ciclo de cumplimiento de los pedidos:** es el tiempo que pasa desde que el cliente realiza el pedido hasta que recibe el producto o servicio.

**Tasa de entrega completa y a tiempo:** es el número de pedidos completados y entregados a tiempo, en comparación con el número total de pedidos.

**Tasa de contracción de inventario:** indica la pérdida de inventario debido a diversos factores, incluyendo hurto y robo.

**Inventario en días de Venta:** Valor de las existencias / ventas por día.

**Desviación en el cronograma del proyecto:** Días de desviación sobre previsto.

**T2M:** Tiempo en llegar al Mercado una **Innovación**

**IPS:** Fortaleza de la Cadena de **Innovación**

**Índice de calidad**

**Índice de Incidencias**

### Personas y Valores

**Valor agregado del capital humano (HCVA):** es el valor financiero añadido a la empresa por miembros individuales del personal.

**Ingresos por empleado**

**Rotación de empleados**

**Personal interno / externo:** % que corresponde a personal y a colaboradores externos

**Índice de satisfacción de los empleados / colaboradores**

**Nivel de compromiso de los empleados:** ¿En qué medida el comportamiento de los empleados contribuye a los objetivos generales de la empresa? Participación en la innovación, conocimiento, experiencia del cliente, ...

**Indicador de respaldo del personal:** ¿Qué posibilidades hay de que nuestro personal recomiende a nuestra empresa como un buen sitio en el que trabajar?

**Retención del talento**

**Colaboración inter generacional**

**Absentismo laboral:** ¿Cuánto le está costando a la empresa la ausencia no autorizada de personal?

**Evaluación de 360 grados:** permite determinar cómo se valoran los trabajadores entre sí y a sí mismos y a los gerentes.

**Tiempo de contratación**

**Rentabilidad de la inversión de la formación**

# CATÁLOGO DE INDICADORES (KR)

## Resultados Clave basados en Indicadores

### Sostenibilidad

Huella de carbono: mide las emisiones de dióxido de carbono (CO2) que se realizan en la cadena de producción, desde la obtención de materias primas hasta el tratamiento de desperdicios, pasando por la manufactura y el transporte.

Huella hídrica: indicador que permite caracterizar el volumen de agua usado para la producción de un bien o servicio, teniendo en cuenta el volumen de agua consumido y contaminado en el proceso.

Consumo de energía

Niveles de ahorro debidos a iniciativas de conservación y mejora

Kilómetros de la cadena de suministro

Tasa de reducción de residuos

Tasa de reciclaje de residuos

Tasa de reciclaje de productos

T2M: Tiempo en llegar al Mercado una **Innovación**

IPS: Fortaleza de la Cadena de **Innovación**

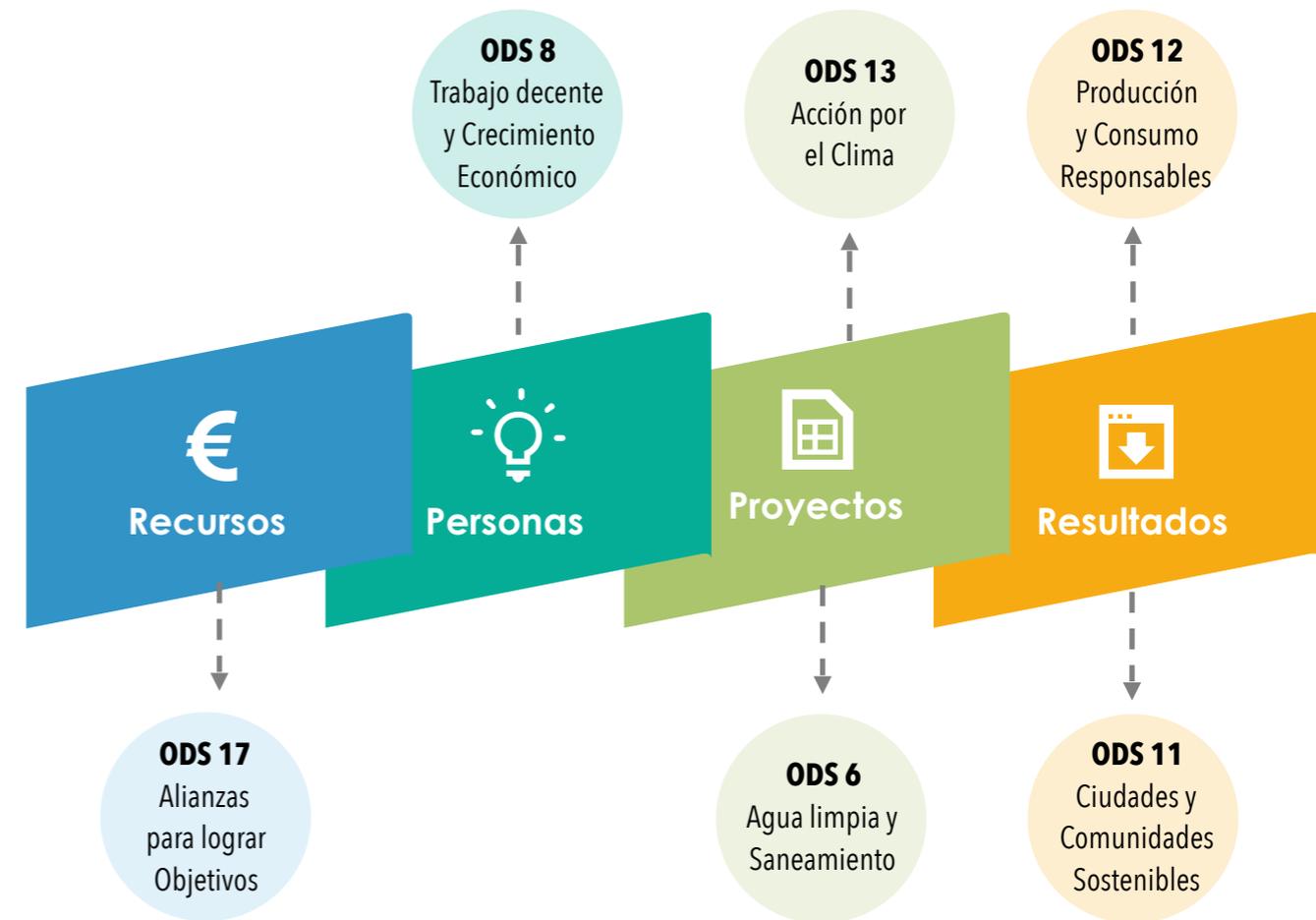
Índice de calidad

Índice de Incidencias

## Aplicación de los ODS a la Cadena de Valor

(ejemplo simplificado)

### AUMENTO DE IMPACTO POSITIVO



### MINIMIZACIÓN DE IMPACTO NEGATIVO

# CATÁLOGO DE INDICADORES (KR)

## Resultados Clave basados en Indicadores

TIC (Tecnología de Información y Comunicaciones)
TCO: Coste Total de Propiedad (Total Cost Ownership)
Costes de Desarrollo / TCO
Costes de TI como porcentaje de los ingresos
Número de infracciones de seguridad de TI
Impacto de las infracciones de seguridad de TI
Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS / SLA)
Tiempo medio de resolución de la primera llamada de Soporte
Satisfacción interna con el servicio TI
Índice de resolución de incidentes
Edad promedio de la infraestructura de TI
Edad promedio del software

TIC (Tecnología de Información y Comunicaciones)
Desviación de costes del proyecto de TI
Desviación del cronograma del proyecto de TI
Burn Down
Valor ganado (EVA) del proyecto de TI
Tiempo de inactividad del sistema
No disponibilidad del sitio web
Impacto y coste de la inactividad sistemas / web
Índice de cumplimiento de arquitectura empresarial
Coste de Mantenimiento de TI (Total)
Coste de Mantenimiento de TI (Preventivo)
Coste de Mantenimiento de TI (Correctivo)
Coste de Mantenimiento de TI (Adaptativo)

# CATÁLOGO DE INDICADORES (KR)

## Resultados Clave basados en Indicadores

### Finanzas y rendimiento financiero

**Beneficio neto:** son los ingresos menos los gastos

**Beneficio neto:** margen x Rotación (tasa de ocupación o similar). Una alternativa mejor para determinados tipos de negocio (alojamiento, restaurantes, ...)

**Margen de beneficio neto:** es el porcentaje de ingresos que son beneficio neto.

**Margen de beneficio bruto:** es el porcentaje de ingresos que son beneficio bruto.

**Margen de beneficio operativo:** muestra la eficiencia de una empresa en el control de costes. Se calcula dividiendo los ingresos operativos o de explotación por las ventas netas.

**EBITDA:** beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducción de los gastos financieros.

**Crecimiento de los Ingresos:** es la tasa (%) a la que aumentan los ingresos.

**EVA:** Valor Económico Agregado. Es el importen resultante de restar a los ingresos la totalidad de los gastos

**ROI:** Rentabilidad de la Inversión. Ingresos generados a partir de la inversión, en relación al coste de dicha inversión

**ROCE:** Rentabilidad sobre el capital empleado. es el cociente entre el resultado de explotación y el capital empleado (o suma del patrimonio neto y de la deuda financiera). Se considera que mide la rentabilidad empresarial mejor que la rentabilidad sobre los recursos propios (ROE) porque tiene en cuenta todos los recursos que utiliza la empresa, tanto los propios como los ajenos.

### Finanzas y rendimiento financiero

**ROA:** Rentabilidad sobre los Activos

**ROE:** Rentabilidad sobre los Fondos Propios

**CAPEX:** Relación entre gastos o inversiones de capital (CAPEX) y ventas.

**Endeudamiento:** Pasivo / Patrimonio Neto

**Tesorería:** Disponible + Realizable / Pasivo Circulante (corriente)

**Liquidez:** Activo Circulante (corriente) / Pasivo Circulante

**Solvencia:** Activo / Pasivo

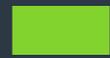
**Ciclo de conversión de efectivo (CCC):** Es el tiempo necesario para que el dinero invertido en el negocio vuelva a la empresa en forma de aumento en los ingresos.

**Cashflow:** Disponible + Ingresos Previstos - Gastos Previstos (periodo)

**Eficiencia Económica:** Gastos / Ingresos

**Margen de contribución:** El margen de contribución es la diferencia entre la facturación y los costes variables de una empresa. Tú determinas el margen de contribución para un producto, un grupo de productos o incluso para todo el volumen de ventas. Para que una empresa obtenga un beneficio de sus operaciones comerciales normales, el margen de contribución debe ser mayor que los costes fijos.

# Dudas y Preguntas

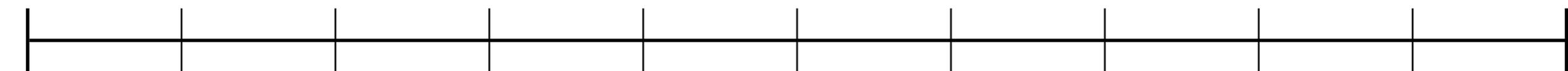


# COSECHA

Animómetro



Identifica tu ánimo con 1 palabra que lo defina y el %



0%

50%

100%

# Facilitadoras



Huella Humana



**Paco Caballero**

paco@tealadvisor.com



**Aurora García Alcalde**

hola@auroragarciaalcalde.com



**Ángeles Ramos**

angeles@tealadvisor.com



*Huella Humana*

**Queremos crear un mundo mejor ahora  
y disfrutarlo contigo, HUMANIZANDO los entornos  
laborales desde los VALORES**

*¿Te apuntas?*

Experiencia **VITAL**

iVisítanos en [www.huellahumana.es](http://www.huellahumana.es)

¿Qué te llevas?

---



## Huella Humana

### Networking Huella Humana

Nos sería de gran ayuda **conocer tu opinión** sobre el desarrollo del Networking on line, tu percepción nos ayudará a mejorar y poder realizar en el futuro otros más acorde a sus expectativas.

Gracias por su participación

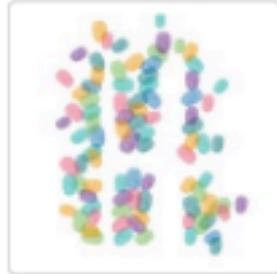
[Comenzar](#)

pulsa **Enter** ↵

# Huella Humana

Comunidad colaborativa para HUMANIZAR LA EMPRESA

“Semillas de cambio a través de valores”



HUELLA HUMANA

Recursos humanos · Madrid · 397 seguidores



✓ Siguiendo ...

Síguenos



<https://www.linkedin.com/company/20487722>