

UNIVERSIDAD DE SONORA DIVISIÓN DE INGENIERÍA



POSGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL MAESTRÍA EN INGENIERÍA EN SISTEMAS Y TECNOLOGÍA

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA QUE PERMITA
DEFINIR Y DAR SEGUIMIENTO A OBJETIVOS Y
RESULTADOS CLAVE EN UNA EMPRESA DE SOFTWARE

T E S I S

PRESENTADA POR

MISAEEL GÓMEZ ENCINAS

Desarrollada para cumplir con uno de los
requerimientos parciales para obtener
el grado de Maestro en Ingeniería

DIRECTOR DE TESIS
DR. ALONSO PÉREZ SOLTERO

HERMOSILLO, SONORA, MÉXICO.

FEBRERO 2017

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

Hermosillo, Sonora a 9 de febrero de 2017

MISAEEL GOMEZ ENCINAS

Con fundamento en el artículo 66, fracción III, del Reglamento de Estudios de Posgrado vigente, otorgamos a usted nuestra aprobación de la fase escrita del examen de grado, como requisito parcial para la obtención del Grado de Maestro en Ingeniería.

Por tal motivo este jurado extiende su autorización para que se proceda a la impresión final del documento de tesis: **DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA QUE PERMITA DEFINIR Y DAR SEGUIMIENTO A OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE EN UNA EMPRESA DE SOFTWARE** y posteriormente efectuar la fase oral del examen de grado.

ATENTAMENTE

Dr. Alonso Pérez Soltero
Director de tesis y Presidente del jurado

Dr. Mario Barceló Valenzuela
Secretario del Jurado

Dr. Gerardo Sánchez Schmitz
Vocal del Jurado

Dr. Federico Miguel Cirett Galán
Vocal del Jurado



Montemorelos, Nuevo León, México, a 6 de febrero de 2017

MISAEAL GOMEZ ENCINAS

Con fundamento en el artículo 66, fracción III, del Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad de Sonora, otorgo a usted mi aprobación de la fase escrita del examen profesional, como requisito parcial para la obtención del Grado de Maestro en Ingeniería.

Por tal motivo, como sinodal externo y vocal del jurado, extiendo mi autorización para que se proceda a la impresión final del documento de tesis: **DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA QUE PERMITA DEFINIR Y DAR SEGUIMIENTO A OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE EN UNA EMPRESA DE SOFTWARE** y posteriormente efectuar la fase oral del examen de grado.

ATENTAMENTE


DR. RAMÓN ANDRÉS DÍAZ VALLADARES
UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
Sinodal Externo y Vocal del Jurado

RESUMEN

En la actualidad se reconoce el impacto que tiene en las organizaciones que establezcan medidas en el rendimiento de sus metas, donde lo más importante es empezar a cuantificar y no sólo cualificar las metas en que se está trabajando.

Este estudio se desarrolla en la empresa Nearsoft que no cuenta con una estrategia adecuada para la definición de objetivos y resultados claves que le permitan evaluar el cumplimiento de los mismos a nivel grupal o individual, lo cual dificulta que sus empleados se muevan en la dirección correcta para seguir la visión de la empresa.

En objetivo del presente trabajo es diseñar e implementar una estrategia que contemple aspectos organizacionales y tecnológicos que facilite la definición de objetivos y resultados clave para la organización, considerando el conservar, compartir y recuperar el conocimiento generado durante el cumplimiento de dichos objetivos.

Para cumplir el objetivo del proyecto, se desarrolla una metodología que permite analizar la situación actual de la empresa, desarrollar una estrategia para la definición de sus objetivos y resultados clave (OKR) y finalmente evaluar su cumplimiento.

Los principales resultados obtenidos de la implementación de la metodología, fueron que a la organización le permitió a ordenar y definir las prioridades a largo plazo y a su vez comunicar de manera efectiva a todo el personal cuáles eran las metas a seguir, así como establecer los indicadores (resultados clave) para medir el progreso y enfocar el esfuerzo común al logro de los mismos, conservando y compartiendo el conocimiento y aprendizaje valioso de cada miembro de la empresa durante el proceso de definición y seguimiento de los OKRs.

ABSTRACT

At present, it is recognized the impact that has on organizations that establish measures in the performance of their goals, where the most important is to start quantifying and not only qualify the goals in which you are working.

This study is developed in the company Nearsoft that doesn't have an adequate strategy for the definition of objectives and key results that allow evaluate the fulfillment of the objective at group or individual level, which makes it difficult for the employees to follow the vision of the company.

The objective of this work is design and implement an strategy that includes organizational and technological aspects that facilitate the definition of objectives and key results for the organization, considering the conservation, sharing and retrieval of the knowledge generated during the accomplishment of these objectives.

To fulfill the project objective, a methodology is developed that allows analyzing the current situation of the company, developing a strategy for defining its objectives and key results (OKR) and finally evaluating their compliance.

The main results obtained from the implementation of the methodology were that the organization allowed it to order and define the priorities in the long term and effectively communicate to all the staff what the goals were to follow, as well as to establish the indicators (Key results) to measure progress and focus the common effort to achieve them, conserving and sharing the valuable knowledge and learning of each member of the company during the process of defining and monitoring the OKRs.

DEDICATORIA

A mi esposa Yelenia Rodriguez y mi hijo Caleb Gómez Rodriguez quienes han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante en cada proyecto de mi vida.

A mis padres Cayetano Gómez y Rosa Maria Encinas quienes con su ejemplo me han enseñado a luchar por mis metas y a mis hermanos Sara Cesia, Hazael, Elda y Elia que siempre me han apoyado no solo como hermanos, si no como amigos durante toda mi vida.

"Nunca consideres el estudio como una obligación sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber"

— Albert Einstein

AGRADECIMIENTOS

Primero y como más importante, quiero dar gracias a Dios por permitirme concluir con un proyecto más en mi vida y haberme dado salud para lograrlo, así como llenarme de amor y bendiciones.

A mi amada esposa Yelenia que siempre me motiva y anima día a día para alcanzar nuevas metas y me impulsa a ser una mejor persona. Tú eres mi inspiración, mi pasión y la energía que necesito para seguir adelante.

A mi adorado hijo Caleb a quien siempre cuidaré e instruiré para verlo convertido en un hombre de acuerdo al corazón de Dios. Espero siempre poder ser un ejemplo para ti.

A mis padres Tano y Rosa quienes han sido mi guía desde pequeño y quienes me han dejado la mejor herencia en vida, su ejemplo. Espero algún día llegar a ser tan excelente padre como ustedes lo han sido conmigo.

A mis hermanos Sara Cesia, Hazael, Elda y Elia que con su ejemplo me han enseñado a salir adelante. Gracias por siempre estar al pendiente de mí, pero sobre todo gracias por estar en otro momento importante de mi vida.

A mis amigos que son cómplices en muchos momentos importantes como este, no es necesario dar nombres ni apellidos, ustedes ya se saben aludidos.

Al Dr. Alonso Pérez Soltero quien ha sido mi director de tesis y que incansablemente estuvo allí para apoyarme y ayudarme, y que con sus críticas, comentarios y sugerencias me ayudaron a realizar un trabajo de excelencia.

A los compañeros y profesores de la maestría que durante 2 años fueron como hermanos y guías en este proyecto. Gracias por que su diversidad de pensamiento amplió mis horizontes.

A la organización que me brindó su espacio y confianza durante todo este tiempo, gracias por dejarme ser parte de este proyecto tan importante.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y al Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE) por las becas otorgadas y los apoyos económicos brindados para contar con los recursos para realizar mis estudios de posgrado.

A todos con mucho cariño.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Presentación.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Objetivo general.....	3
1.4. Objetivos específicos.....	3
1.5. Hipótesis.....	4
1.6. Alcances y delimitaciones.....	4
1.7. Justificación.....	4
2. MARCO DE REFERENCIA.....	6
2.1. Gestión de conocimiento.....	6
2.1.1. Conocimiento.....	8
2.1.2. Procesos de la GC.....	9
2.1.3. Estrategia de la GC.....	11
2.1.4. Compartición del conocimiento.....	12
2.2. Objetivos, resultados clave y su evaluación.....	13
2.2.1. Objetivos empresariales o estratégicos.....	17
2.2.2. Objetivos grupales.....	18
2.2.3. Objetivos individuales.....	19
2.2.4. Resultados clave.....	19
2.2.5. Evaluación de resultados clave.....	21
2.3. Estrategia en la definición de objetivos.....	22
2.4. Herramientas tecnológicas.....	26
2.4.1. 7Geese 26	

2.4.2. Betterworks	29
2.5. Estudios previos	30
2.5.1. SnapLogic.....	31
2.5.2. Edmunds.com	31
2.5.3. NerdWallet	33
2.5.4. Strategic Education Technologies	34
3. METODOLOGÍA	37
3.1. Analizar la situación actual	40
3.1.1. Analizar la cultura organizacional	40
3.1.2. Analizar el proceso de definición de objetivos.....	42
3.1.3. Analizar los procesos de GC	43
3.1.4. Evaluación de la situación actual.....	43
3.2. Desarrollar estrategia organizacional	43
3.2.1. Declarar la misión de la organización	44
3.2.2. Declarar la visión de la organización	44
3.2.3. Definir planes de acción	45
3.3. Definir objetivos y resultados clave	46
3.3.1. Definir criterios de éxito para la implementación de OKR	46
3.3.2. Establecer el alcance del proyecto OKR	47
3.3.3. Plan de ejecución	48
3.3.4. Crear objetivos.....	49
3.3.5. Crear resultados clave.....	50
3.4. Evaluar resultados clave y cumplimiento de objetivos.....	51
3.4.1. Establecer rango de evaluación de resultados clave	51
3.4.2. Medir resultados clave.....	52
3.4.3. Actualizar resultados clave periódicamente	52
3.4.4. Recompensar y/o motivar el cumplimiento de objetivos.....	52
3.4.5. Retroalimentación anual.....	53
3.5. Almacenar y compartir conocimiento generado.....	54
3.5.1. Definir criterio para almacenamiento del conocimiento	54
3.5.2. Formato para la captura del conocimiento elegido.....	55

3.5.3. Difundir y aplicar el conocimiento	55
3.5.4. Análisis y evaluación de experiencias y conocimientos compartidos	56
4. IMPLEMENTACIÓN.....	57
4.1. Analizar la situación actual.....	57
4.1.1. Analizar la cultura organizacional	57
4.1.2. Analizar el proceso de definición de objetivos	59
4.1.3. Analizar los procesos de GC	60
4.1.4. Evaluación de la situación actual.....	60
4.2. Desarrollar estrategia organizacional	61
4.2.1. Declarar la misión de la organización	61
4.2.2. Declarar la visión de la organización	62
4.2.3. Definir planes de acción	62
4.3. Definir objetivos y resultados clave.....	63
4.3.1. Definir criterios de éxito para la implementación de OKR	63
4.3.2. Establecer el alcance del proyecto OKR	64
4.3.3. Plan de ejecución	65
4.3.4. Crear objetivos.....	66
4.3.5. Crear resultados clave.....	67
4.4. Evaluar resultados clave y cumplimiento de objetivos.....	68
4.4.1. Establecer rango de evaluación de resultados clave	68
4.4.2. Medir resultados clave	68
4.4.3. Actualizar resultados clave periódicamente	70
4.4.4. Recompensar y/o motivar el cumplimiento de objetivos.....	71
4.4.5. Retroalimentación anual.....	72
4.5. Almacenar y compartir conocimiento generado.....	72
4.5.1. Definir criterio para almacenamiento del conocimiento	73
4.5.2. Formato para la captura del conocimiento elegido	73
4.5.3. Difundir y aplicar el conocimiento	74
4.5.4. Análisis y evaluación de experiencias y conocimientos compartidos	79
5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	81
5.1. Conclusiones.....	81

5.2. Recomendaciones	82
5.3. Trabajos futuros.....	83
6. REFERENCIAS.....	85
7. ANEXOS	88
Anexo 1: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento e identificación de Objetivos y Resultados clave.	88
Anexo 2: Formato propuesto para documentar el conocimiento durante el desarrollo de los OKR.	94
Anexo 3: Ejemplo real de aplicación del formato de lecciones aprendidas	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Línea del tiempo: Técnicas de establecimiento de objetivos	13
Figura 2.2 Tablero de objetivos de FlyG Airlines.....	27
Figura 2.3 Tablero de reconocimiento.....	28
Figura 2.4 Tablero de objetivos - Betterwork.....	29
Figura 2.5 Alineación de la empresa - Betterwork.....	30
Figura 2.6 Porcentajes de rendimiento OKR NerdWallet.....	34
Figura 3.1 Metodología para definición de Objetivos y Resultados clave basados en Gestión de Conocimiento	39
Figura 3.2 Ejemplo de preguntas para definir el alcance.....	48
Figura 4.1 Objetivo organizacional “Hire 80 people in 2016”	69
Figura 4.2 Objetivo individual “Help in the recruitment process”	70
Figura 4.3 Insignias ganadas por un miembro de la organización.....	72
Figura 4.4 Inicio de sesión en hub.nearsoft.com.....	74
Figura 4.5 Ejemplo de categorías en hub.nearsoft.com.....	75
Figura 4.6 Categoría Operations y subcategorías.....	75
Figura 4.7 Descripción de metodología OKR.....	76
Figura 4.8 Lineamientos principales para OKR.....	77
Figura 4.9 Creación del formato de lecciones aprendidas.....	78
Figura 4.10 Compartición de conocimiento mediante formatos de lecciones aprendidas.....	79
Figura 4.11 Interacción del tema Sharing OKR experiences.....	80

1. INTRODUCCIÓN

Los gerentes reconocen el impacto que tiene establecer medidas en el rendimiento de sus metas, pero rara vez piensan en la medición como parte esencial de su estrategia. Muchos gerentes no solo fallan en introducir medidas de control en sus nuevas metas y procesos, sino también al no cuestionarse si sus antiguas medidas son relevantes para las nuevas iniciativas (Kaplan y Norton, 1993).

El tener bien definida la situación actual de la organización es indispensable en todo proceso directivo, para lo cual deberán tener incorporados sistemas permanentes de diagnóstico en los diferentes niveles. Los desafíos que enfrentan históricamente las empresas y que llevan al desarrollo de los sistemas de medición de desempeño son permanentes y parecidos a los que se tienen en las empresas actuales: la necesidad de diagnosticar la situación, concretar objetivos y tener una visión clara (Drucker 2002).

En esta investigación se plasma el desarrollo e implementación de una estrategia que permita definir y dar seguimiento a objetivos y resultados clave para una empresa de software con poca estructura organizacional, además de gestionar el conocimiento generado durante el procesamiento de dichos objetivos mediante el apoyo de un sistema tecnológico.

1.1. Presentación

Nearsoft es una empresa de Desarrollo de Software ampliamente preparada y reconocida en el norte del país. El crecimiento de su equipo de trabajo ha sido exponencial, donde se trabaja exclusivamente con empresas de productos de software para auxiliarlos e incrementar su equipo de desarrollo con ingenieros en México.

Dentro de Nearsoft existen varias áreas, como lo son la Gerencia, Finanzas e Ingenieros y dentro de esta última existen 3 principales departamentos que son Diseño, Desarrollo (SD) y Aseguramiento de la calidad (QA), siendo los dos últimos áreas de mucha importancia para la empresa.

Para lograr obtener ventaja respecto a sus competidores, y ser reconocido como unos de los principales innovadores de tecnología en México, Nearsoft ha establecido diversas estrategias con las cuales espera cumplir con sus metas y objetivos, pero la falta de apoyo de toda la organización, así como la apatía y desidia que existe dentro de los empleados ha impedido que estas metas se logren con entera satisfacción.

En entrevistas con algunas personas de la empresa, se ha observado que algunos empleados creen que estas estrategias son solo una pérdida de tiempo para ellos, y no se verán beneficiados al seguirlas, ya que los objetivos son establecidos por los altos mandos sin ser ellos tomados en cuenta, por lo que no se esfuerzan en realizar las acciones necesarias para cumplir con dichas estrategias. Un ejemplo de esto es que uno de los objetivos de la empresa es reducir el tiempo de facturación de un proyecto, pero un empleado del área de software no cree tener la manera de impactar a ese objetivo.

Dentro de la empresa, se detectó que no todos los empleados tienen definidas las metas que, como organización, trazan el rumbo que la empresa quiere seguir, por lo que se desconoce cómo afecta el trabajo de cada empleado en relación con los demás, ocasionando que el objetivo principal de la empresa pueda no alcanzarse en el tiempo esperado. También se tiene un desconocimiento por parte de la

gerencia sobre el desempeño individual del personal, asimismo, no se cuenta con una herramienta de colaboración donde se puedan difundir los objetivos estratégicos, metas e ideas de la organización por lo que el conocimiento de ésta se encuentra en riesgo al únicamente poseerlo los empleados.

Otro aspecto que forma parte de la problemática detectada dentro de la empresa y que tendría un impacto directo en los procesos de definición y seguimiento en el cumplimiento de objetivos, es que no se cuenta con una forma de almacenar el conocimiento generado dentro de la organización, por lo que existe una pérdida de conocimiento valioso para la empresa cuando existe rotación de personal, tal como sucedió cuando un par de programadores con alta experiencia dejaron la empresa por diferentes motivos.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad, Nearsoft no cuenta con una estrategia adecuada para la definición de objetivos y resultados claves que permita evaluar el cumplimiento de los mismos a nivel grupal o individual, lo cual dificulta que los empleados se muevan en la dirección correcta para seguir la visión de la empresa y desmotiva a los empleados a alcanzar los objetivos planteados por sus jefes, asimismo, no es posible utilizar estos objetivos para poder visualizar el rendimiento de los departamentos y sus empleados.

1.3. Objetivo general

Diseñar e implementar una estrategia que contemple aspectos organizacionales y tecnológicos que facilite la definición de objetivos y resultados clave para la organización, incluyendo conservar, compartir y recuperar el conocimiento generado durante el cumplimiento de dichos objetivos.

1.4. Objetivos específicos

- Diseñar una estrategia que permita establecer los objetivos involucrando a todos los empleados de los departamentos de SD y QA de la empresa

- Implementar un sistema de medición del cumplimiento de los objetivos a nivel grupal e individual en los departamentos de SD y QA.
- Desarrollar y/o seleccionar una herramienta tecnológica que favorezca la compartición del conocimiento generado durante el cumplimiento de objetivos y resultados obtenidos.

1.5. Hipótesis

Mediante la implementación de una estrategia para la definición de objetivos y resultados clave en el ámbito individual y grupal, se agilizará el cumplimiento de los objetivos generales de la organización, al trabajar en conjunto para lograr sus prioridades y mejorar la gestión del conocimiento generado durante el desarrollo de los mismos.

1.6. Alcances y delimitaciones

El presente proyecto contempla el diseño de una metodología que facilite la definición de objetivos y resultados claves que indiquen la ruta o manera concreta para alcanzarlos, así como el establecimiento de un método de compartición de los objetivos, centrando la investigación en los departamentos de SD y de QA de la empresa.

1.7. Justificación

La implementación de una estrategia para definición de objetivos y resultados clave, ayudará a que cada empleado contribuya a lograr la visión de la empresa de forma efectiva y precisa.

Además, facilitará la comunicación y entendimiento de los objetivos entre los miembros de todos los equipos y de la empresa, por lo que contribuirá a que los equipos de trabajo avancen en conjunto para lograr las prioridades de la misma. Conjuntamente se crearán beneficios al almacenar y compartir conocimiento importante generado durante el desarrollo de los objetivos.

Asimismo, la participación de los empleados en la definición de los objetivos creará la motivación necesaria para impulsar la estrategia y los objetivos establecidos.

2. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se muestra la literatura estudiada como base para poder sustentar de manera teórica y práctica la solución al problema del presente proyecto. Algunos temas de interés son la gestión de conocimiento (GC), objetivos y resultados clave (OKR), estrategias en la definición de objetivos y evaluación de su cumplimiento, herramientas tecnológicas y varios estudios relacionados con la aplicación de metas y objetivos en empresas de innovación.

El capítulo contiene 5 secciones principales que van desde lo más general hasta lo más específico. Primeramente se describe qué es la gestión del conocimiento, así como los procesos dentro de ella, posteriormente se discutirá la definición de objetivos estratégicos dentro de una empresa, continuando con tácticas para la definición de estos, posteriormente cómo evaluar el cumplimiento individual y grupal de los objetivos, después se tocará el tema de herramientas tecnológicas que favorezcan el seguimiento de objetivos y aprovechamiento del conocimiento y terminará con algunos estudios previos relacionados con el tema.

2.1. Gestión de conocimiento

Para Bollinger y Smith (2001) el conocimiento es un factor crítico para una organización, este impacta en la capacidad para mantener su competitividad en el mercado global. Por lo tanto, las organizaciones tienen que reconocerlo como un recurso valioso y desarrollar un mecanismo para aprovechar la inteligencia colectiva y las habilidades de los empleados con el fin de crear una mayor base de conocimiento organizacional. La gestión del conocimiento (GC) es la encargada de lograr este objetivo.

Las organizaciones han aceptado la necesidad de gestionar con eficacia el conocimiento, pero el concepto de GC aún no ha sido bien identificado o unificado.

En la literatura existen numerosas definiciones de GC pero aún no se cuenta con una definición adecuada y aceptada de manera general (Lee et al. 2013).

Jennex et al. (2009) definen a la GC como la reutilización de conocimiento para mejorar la eficacia de una organización, proporcionando los conocimientos adecuados a quienes lo necesiten, en el momento que lo necesiten.

Por su parte Hsu y Shen, (2005) y Ooi et. al. (2009), citados en Lee et al. (2013), describen a la GC como un enfoque metodológico que ayuda a mejorar una empresa en el montaje y organización del conocimiento para mejorar la capacidad de toma de decisiones la estrategia de formulación de procesos de negocio.

Para Dalkir (2011) la GC es la coordinación deliberada y sistemática de las personas de una organización, tecnología, procesos y estructura organizacional con el fin de añadir valor a través de la reutilización y la innovación. Esto se logra a través de la promoción de la creación, el intercambio y la aplicación de conocimientos, así como a través de la alimentación de las valiosas lecciones aprendidas y mejores prácticas en la memoria corporativa con el fin de fomentar el continuo aprendizaje organizacional.

Darroch (2003) denomina a la GC como un proceso de creación, gestión, distribución y el intercambio de conocimientos dentro y entre empresas. Exponiendo que la GC comprende tres partes: adquisición de conocimiento, difusión del conocimiento y el uso o la capacidad de respuesta a los conocimientos. Además, cada componente del constructo de la GC se presenta como dependiente de los otros componentes.

Liebowitz (2001; 1999) afirma que la GC es un proceso de creación de valor de los activos intangibles de una organización. Se trata de la mejor manera de aprovechar el conocimiento internamente en la organización y externamente a los clientes y partes interesadas. Como tal, la GC combina varios conceptos de numerosas disciplinas, incluyendo el comportamiento organizacional, gestión de recursos humanos, la inteligencia artificial, la tecnología de la información, y similares. El enfoque es la mejor manera de compartir el conocimiento para crear beneficios de valor agregado a la organización

Wiig (1997) traza dos objetivos de la GC dentro de las organizaciones que son:

1. Realizar cada objetivo de la organización tan inteligentemente como sea posible para asegurar su viabilidad y éxito general.

2. Encontrar el mejor valor de sus activos de conocimiento.

Para que estos objetivos se cumplan, las organizaciones avanzadas construyen, transforman, organizan, implementan y utilizan los activos de conocimiento de manera efectiva. Por lo que Wiig (1997) conceptualizó el propósito general de la GC que es maximizar el conocimiento de calidad de una empresa y a partir de ellos generar activos de conocimiento. Para Wiig (1997) la GC es entender, centrar y gestionar sistemáticamente el conocimiento explícito y la construcción deliberada de conocimientos, además de su renovación y aplicación, en otras palabras, gestionar los procesos de conocimiento eficaces.

Davenport (1997) identificó que la GC requiere de trabajadores del conocimiento ya que este no será bien administrado hasta que algún empleado de la empresa tenga una clara responsabilidad para esta labor. Entre las tareas que dicho grupo podría realizar están recoger y clasificar el conocimiento, establecer una infraestructura tecnológica orientada al conocimiento y monitorear el uso del mismo.

2.1.1. Conocimiento

Para poder comprender mejor lo escrito sobre GC es importante definir qué es el conocimiento.

El conocimiento es un concepto amplio y abstracto, por lo que durante mucho tiempo se ha relacionado a la palabra conocimiento con términos como inteligencia, habilidad, experiencia, ideas, datos, información entre otros, dependiendo del contexto con el que se utiliza la palabra (Gao et al. 2008).

Varios autores han creado sus propias interpretaciones de la palabra conocimiento, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (citado en Gao et. al, 2008) Platón decía que el conocimiento era “Creencias verdaderamente justificadas”, siendo este pensamiento modificado por Nonaka y Takeuchi en el ámbito organizacional a un “Proceso humano y dinámico con fin de justificar una creencia

hacia la verdad”, Bell por su parte creo en un concepto más amplio la siguiente definición: “conjunto de afirmaciones organizadas de hechos e ideas, presentado por un juicio razonado o un resultado experimental que se transmite a los demás a través de algún medio de comunicación”.

Para Nonaka (1994) el conocimiento es un instrumento que puede aumentar eficazmente la capacidad de una organización de implementar las acciones correctas y necesarias.

Para facilitar su entendimiento, Nonaka (1994); Gao et al. (2008) dicen que el conocimiento se puede clasificar en dos formas: conocimiento tácito y explícito.

El conocimiento tácito lo describen como acciones basadas en intuición, experiencias, e incrustado dentro de una persona, no formulado, personal y difícil de transferir (Nonaka 1994; Gao et al. 2008), el conocimiento tácito se alcanza a través de la imitación y la práctica (Lee et al. 2013).

El conocimiento explícito es formal, escrito y expresado en forma de datos, fórmulas científicas, especificaciones, manuales o libros de texto.

Por otra parte, el conocimiento explícito se describe como la información escrita en un lenguaje formal y expresado en forma de datos, reglas, fórmulas científicas, principios y directrices (Gao et al. 2008; Lee et al. 2013).

Gao identificó además al conocimiento implícito, que es otra forma de conocimiento tácito, pero este se comparte por grupos de personas con elementos comunes, por ejemplo, influidas por factores culturales, ya que sin ese factor o ambiente adecuado no podría expresarse fácilmente (Gao et al. 2008)

2.1.2. Procesos de la GC

Una GC eficaz requiere de una organización para identificar, generar, adquirir, difundir, y capturar los beneficios de conocimiento que proporcionan una ventaja estratégica a dicha organización.

Dalkir (2011) define un ciclo integrado para la GC y los clasifica en tres grandes etapas:

1. Captura y/o creación de conocimiento
2. Compartición y difusión de conocimientos
3. Adquisición y aplicación de conocimiento

La captura del conocimiento se refiere a la identificación y posterior codificación de los conocimientos internos existentes (por lo general previamente desapercibido) dentro de la organización. La creación de conocimiento es el desarrollo de nuevos conocimientos e innovaciones que no tienen una existencia previa dentro de la empresa. El siguiente paso crítico debe ser algún tipo de evaluación con respecto a los criterios de selección que seguirá de cerca los objetivos de la organización. Las siguientes cuestiones ayudan a definir estos criterios de evaluación: ¿es válido este contenido? es nuevo y mejor, en otras palabras, ¿es de valor suficiente a la organización que debe añadirse a nuestra base de conocimientos? (Dalkir 2011).

Para la compartición y difusión del conocimiento, las organizaciones pueden tener problemas para poner a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Por lo que es importante saber que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. La compartición se describe como el producto que se entrega al usuario final (por ejemplo, correo electrónico, documento) y no sólo abarca el soporte de la entrega, sino también su calendario, la frecuencia, forma, lenguaje, etc. (Probst et al., 2001).

Dentro de la aplicación o utilización del conocimiento existen diversos elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en la aplicación del nuevo conocimiento. La importancia de la GC es asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para su beneficio (Perez-soltero et al., 2014).

2.1.3. Estrategia de la GC

Según Saulais y Ermine (2012) en la economía actual, las empresas se deben desarrollar continuamente y fortalecer sus capacidades de innovación si quieren sobrevivir.

La innovación abarca dos aspectos muy diferentes, el primero de ellos se centra en los productos tangibles, lo que lleva a la actividad de desarrollo de "la idea al producto". El segundo se centra en la actividad intelectual dentro de la empresa en términos de la "creatividad" o "creación de conocimiento" o "actividad inventiva". Los mecanismos utilizados para la innovación varían según los aspectos que se consideran. En el primer caso, los mecanismos necesarios son apoyos principalmente estructurales y logísticos (a menudo llamados "de apoyo a la innovación"). En el segundo caso, el objetivo es generar una fuerte voluntad de establecer una política capaz de soportar la actividad inventiva y proporcionar un control coherente y eficaz de la evolución del capital intelectual de la empresa (Saulais y Ermine, 2012).

La GC debe ser integrada dentro de una empresa innovadora, dando paso a la capacidad de gestionar su capital de conocimiento y así ayudar a sus empleados innovadores a desarrollar competencias inventivas y transformar estas competencias en una cartera de innovación de productos o servicios dentro de la línea de estrategia de la empresa. Saulais y Ermine (2012) lo llaman cadena de valor del conocimiento.

Liebowitz (1999) y Liebowitz y Beckman (1998) señalan que la GC debe y ser parte e integrarse dentro de los objetivos estratégicos de la organización con el fin de realizar plenamente su potencial para mejorar el desempeño de la organización.

Por otra parte, Perez-soltero et al. (2014) mencionan que los objetivos de la empresa determinan la dirección general en la que se desarrollan sus actividades, al influir, sobre todo, en el comportamiento de los empleados. Por lo que es importante establecer objetivos del conocimiento normativo, estratégicos y de

operación para que sean aprovechados a lo largo y ancho de la organización para que contribuyan de manera conjunta a la realización de los objetivos de la empresa.

2.1.4. Compartición del conocimiento

La dificultad en la mayoría de los esfuerzos de la GC se encuentra en el cambio de las prácticas culturales de una organización y hábitos de trabajo de las personas. Radica en conseguir que la gente se tome el tiempo para articular y compartir lo realmente importante. Para que ocurra el compartimiento, tiene que haber un intercambio; un recurso debe pasar entre la fuente y el receptor. Aunque está basado en el conocimiento de la fuente, el conocimiento recibido no puede ser idéntico, ya que como es un proceso de interpretación es subjetivo y está enmarcado por el conocimiento del destinatario. Cada vez hay más conciencia de que la compartición del conocimiento es fundamental para la creación de conocimiento, aprendizaje organizacional y mejora del rendimiento. La capacidad de una organización para aprovechar eficazmente su conocimiento es muy dependiente de su gente, que realmente crean, comparten y utilizan ese conocimiento. La compartición del conocimiento es básicamente el acto de poner el conocimiento a disposición de otros dentro de la organización (Cassai 2013).

Las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. La diseminación/transferencia se describe como el producto que se entrega al usuario final (por ejemplo, fax, documento impreso, correo electrónico) y abarca no sólo el soporte de la entrega, sino también su calendario, la frecuencia, forma, lenguaje, etc. (Probst, et. al. 2001).

2.2. Objetivos, resultados clave y su evaluación

Todo el mundo se pone metas. Pero el éxito de una organización depende de la capacidad para alcanzarlas. El método de planificación “Objetivos y Resultados Clave” (OKR por sus siglas en inglés) se enfoca en la depuración de sus objetivos, centrándose en los más importantes, para luego seguir adelante (Bonnie 2015a).

Desde la década de 1950, los líderes empresariales han adoptado una variedad de técnicas de gestión destinadas a mejorar el rendimiento de los empleados. Peter Drucker introdujo la dirección por objetivos, un proceso durante el cual la gerencia y los empleados definen y acuerdan objetivos y lo que es necesario hacer para alcanzarlos (BetterWorks 2015). Los OKR se desarrollaron por primera vez en la década de 1970, creados en Intel por el entonces presidente Andy Grove, que quería responder a dos preguntas: ¿A dónde queremos ir?, y ¿Cómo vamos a saber que realmente estamos llegando allí? (Bonnie 2015a). A principios de la década de 1980, las metas S.M.A.R.T. y los indicadores clave de rendimiento (KPI) se convirtieron en métodos populares en las organizaciones para establecer objetivos (BetterWorks 2015). Luego, en 1999, John Doerr introdujo los OKR a Google, un modelo que conoció en Intel, con el cual revolucionó el establecimiento de metas de Google. Hoy en día, OKR es un estándar para la alineación de los objetivos empresariales y los objetivos individuales (BetterWorks 2015).

A continuación se muestra en la figura 2.1 una línea de tiempo sobre las diferentes técnicas acerca del establecimiento de objetivos.



Figura 2.1 Línea del tiempo: Técnicas de establecimiento de objetivos

El sistema OKR requiere que los objetivos y las estrategias generales sean vinculadas de manera eficiente en toda la empresa (Steiber 2014). OKR no es exhaustivo; está reservado para áreas que necesitan atención y objetivos que no serán alcanzados sin algún atractivo extra especial. Negocios tradicionales no necesitan OKR (Schmidt 2014).

OKR son una manera probada y de gran alcance para acelerar el crecimiento de una empresa después de que se ha encontrado el ajuste del mercado de productos, o para enfocar la búsqueda en el mercado que explora. Es muy recomendable para cualquier compañía que busca lograr cosas extraordinarias (Wodtke 2015).

Para Google, los OKR son un gran ejemplo de transparencia. Son objetivos individuales (objetivos estratégicos a realizar) y resultados clave (la forma en que el progreso del objetivo es medido). Cada empleado actualiza y publica sus OKR en Moma (sistema interno de google) cada tres meses, por lo que es fácil para cualquier persona encontrar rápidamente las prioridades de alguien más. Cuando se conoce a alguien en Google y se desea aprender más sobre lo que hace, solo se necesita ir a Moma para leer de sus OKR. Estos no son un puesto de trabajo y la descripción de sus funciones, es su cuenta personal sobre las cosas que está trabajando y le interesan. Es la forma más rápida de averiguar qué es que lo que le motiva (Schmidt 2014).

Los OKR son un marco de referencia para empresarios y trabajadores para discutir cómo el trabajo de un empleado individual está conectado a la estrategia general de la empresa. Cuando los OKR son acogidos por la administración e implementados a través de la empresa, ayudan a las organizaciones a:

- Imponer un pensamiento disciplinado para que las metas importantes surjan
- Informar a todos acerca de lo que es importante
- Activar una comunicación más precisa
- Establecer indicadores para medir el progreso

- Enfocar y alinear el esfuerzo

Debido a que son visibles para todo el mundo - de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y en direcciones cruzadas, los OKR aseguran que todo el mundo esté trabajando para lograr el mismo resultado (BetterWorks 2015).

Los OKR han sido pilares fundamentales para la mejora de la excelencia operativa a líderes de la industria como Intel, Oracle, Google y otros, ya que centran sus esfuerzos en las metas importantes para la organización e impulsan la alineación organizacional (BetterWorks 2015).

Ya se ha explicado anteriormente que los OKR han sido de gran impacto para empresas de la dimensión de Google, pero surgen las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es un objetivo?

En la conferencia de Google Ventures, Rick Klau (2013) sugiere que un objetivo es lo que se quiere lograr, son metas que se ponen para lograr crecimiento y mejoramiento en los diferentes ámbitos de la vida: personal, laboral, económico, profesional, entre otros, los objetivos son aspiracionales, por lo tanto son cualitativos, pero estos deben de ser claros en lo que se quiere lograr y no sólo deben de ser claros, sino que se debe de poder medir mediante metas.

2. ¿Qué es un resultado clave?

Los resultados clave describen cómo es que se va a lograr un objetivo, son metas concretas, específicas y medibles, limitados en número y de duración determinada (BetterWorks 2015), no es un resultado clave hasta que se tiene un número (Klau 2013) y miden si se logró o no el objetivo. Klau (2013) destaca la importancia de empezar a cuantificar lo que se está trabajando y cuan bien se están logrando las metas.

En otras palabras los OKR tienen dos componentes, el Objetivo (lo que queremos lograr) y un conjunto de resultados clave (¿cómo sabemos si lo estamos consiguiendo?).

Según Bonnie (2015b), Klau (2013) y Bonnie (2015c) los OKR deben ser:

1. Agresivos. Los OKR deben empujar a los individuos o equipos fuera de su zona de confort. Deben ser ambiciosos.
2. Cuantificables. Los resultados clave necesitan un número, una fecha de vigencia, porcentajes, montos en pesos, entre otros, no es un resultado clave hasta que se tiene un número (Klau 2013).
3. Públicos. Toda la organización debe ser capaz de ver sus OKR, no sólo a los administradores, si no cada integrante de tu equipo u organización interesado en tus objetivos. Visibilidad = Colaboración = Innovación.
4. Calificados. Al final del proceso, se debe de calificar cada resultado clave de un objetivo en una escala de 0-1 (posteriormente se explica el funcionamiento de esta escala).

Klau (2013) y Bonnie (2015b) manifiestan que se puede tener varios objetivos por trimestre, pero no más de 5 y cada objetivo con un máximo de 4 resultados clave (agregar más sería demasiado para una persona en periodos de 12 semanas), mientras que BetterWorks (2015) asevera que se pueden establecer de 4 a 6 objetivos con 5 o menos resultados clave para cada objetivo.

Desde un punto de vista práctico, OKRs normalmente se dividen en dos categorías:

OPERACIONAL

Estos objetivos tienen que ver con las métricas de la empresa, tales como lanzamientos de productos, reservas, contratación, número de clientes, etc. Son indispensables en el funcionamiento de la organización. Los administradores normalmente establecerán éstos a nivel de organización, mientras que los empleados a establecer objetivos operacionales a nivel equipo (Lamorte 2015).

ASPIRACIONAL

En contraste con los objetivos operacionales, los aspiracionales son grandes ideas sobre cómo la organización cambiará el mundo. Estos objetivos establecen la escena y están diseñados para ayudar a todos los empleados a averiguar cómo pueden contribuir en las ideas que tienen. Objetivos aspiracionales pueden provenir de cualquier nivel de la organización (Lamorte 2015).

Para concluir este punto, se puede decir que los OKR son acerca de las metas de la empresa y la forma en que cada empleado contribuye a esos objetivos, donde el compromiso individual debe ser completo, no se puede implementar OKR a medias (Klau 2013).

2.2.1. Objetivos empresariales o estratégicos

Los objetivos empresariales es lo que la empresa quiere lograr a mediano o largo plazo, normalmente reflejan la visión de la empresa, estos deben ser significativos y aspiracionales tanto para la empresa como para el personal. Además deben de estar alineados y apoyados por toda la organización (BetterWorks 2015).

Estrategia se ha definido como la determinación de las metas y objetivos a largo plazo por el liderazgo empresarial, y concebido como un patrón de políticas y planes desarrollados por la alta dirección para lograr objetivos predeterminados. El proceso de planificación estratégica se ha representado como el desarrollo de las reglas de toma de decisiones que orientan las futuras acciones de la organización (Andersen 2000).

Los sistemas de planificación estratégica centralizada se desarrollan para integrar las actividades funcionales y coordinar las acciones de organización a largo plazo que deberían facilitar la adaptación de las empresas. Muchos de estos aspectos se incorporan en el paradigma de la gestión estratégica convencional, que hace hincapié en la necesidad de un enfoque sistemático para el desarrollo de estrategias. Según Andersen (2000) el paradigma de la gestión estratégica se basa en una serie de pasos secuenciales en el proceso de desarrollo de la

estrategia, como la formulación de metas, análisis ambientales, la formulación de estrategias, ejecución y control.

El enfoque de la planificación estratégica se ha reflejado en gran parte de la literatura de la estrategia como un proceso centralizado. El CEO es retratado como el fabricante de la estrategia clave que concibe el plan estratégico, e impone su aplicación en el resto de la organización. En este marco, la alta dirección establece objetivos a largo plazo y los objetivos a mediano plazo, los análisis racionales de la posición competitiva de la empresa para guiar la formulación de estrategias apropiadas en vista de las metas y objetivos, y las opciones estratégicas se promulgan por medio de políticas operativas de la organización. Por lo tanto, el proceso de la estrategia corporativa se describe típicamente como un proceso jerárquico, donde la alta dirección esboza un plan estratégico global sobre la base de los objetivos corporativos, antes de que los gerentes generales desarrollen sus objetivos y planes estratégicos de negocio, y los mandos medios establezcan sus metas y estrategias funcionales. Posteriormente los sistemas de control estratégicos evalúan cómo avanza la organización hacia las metas y objetivos estratégicos establecidos (Andersen 2000).

Los OKR de la organización son una gran fotografía o imagen de hacia donde se quiere llegar, por lo que toda la organización les debe conceder el máximo nivel de atención (Klau 2013)

2.2.2. Objetivos grupales

Los objetivos grupales o de equipos son definidos por los equipos de trabajo, estos deben de estar alineados a las estrategias de la empresa previamente definidas, además, estos definen las prioridades del equipo, mas no son una colección de los objetivos individuales (Klau 2013).

Es necesario establecer estos objetivos de forma colectiva por el equipo o grupo de trabajo, para esto es necesario sostener una reunión con los integrantes para desarrollar conjuntamente los objetivos del equipo y estos deberán reflejar los objetivos de alto nivel de la empresa. Asimismo, se deben discutir cualquier

objetivo que los integrantes (individualmente) crean que es importante. Aunque los OKR se crean a nivel individual, de equipo, y los niveles de la empresa, todos ellos deben conectarse y apoyar los objetivos generales de la organización (Bonnie 2015b).

Asimismo todos los integrantes del equipo deben estar de acuerdo en los objetivos, ya que esto no se trata de una dictadura si no de trabajo colaborativo (Klau 2013).

2.2.3. Objetivos individuales

Una vez que se han establecido los objetivos de la empresa y de los grupos de trabajo, cada integrante de la organización debe empezar a considerar en qué quieren trabajar en el próximo trimestre con el fin de apoyar y promover dichos objetivos (Klau 2013). A nivel individual se puede plantear la pregunta ¿Cuál crees que sea el uso más valioso de tu tiempo?

Las Metas OKR no sólo deben ser dictadas por los ejecutivos; al menos el 60% de los objetivos de la empresa debe ser de abajo hacia arriba. Se debe programar una reunión de uno a uno con los empleados de la organización para discutir y negociar los detalles de los OKR individuales (Bonnie 2015b).

2.2.4. Resultados clave

Es importante medir el comportamiento de una organización en cierto punto, ya que la medición permite conocer el nivel alcanzado respecto a otro punto medido, con el propósito de controlar y mejorar, ya que difícilmente se puede mejorar algo que no se ha medido (Newstrom 2011).

Los resultados clave describen cómo es que se va a lograr un objetivo, son metas concretas, específicas y medibles, limitados en número y de duración determinada (BetterWorks 2015), no es un resultado clave hasta que se tiene un número (Klau 2013) y miden si se logró o no el objetivo. (Klau 2013) destaca la importancia de empezar a cuantificar lo que se está trabajando y cuan bien se están logrando las metas.

Gran parte de la efectividad de los OKR y algo que los hace tan poderosos es que no son cualquier tipo de objetivo. Están enfocados y son específicos, igualmente siempre están definidos en datos para que el progreso sea medible (Bonnie 2015b).

Todos los OKR necesitan cumplir con los criterios clave de ser ambiciosos, deben hacer sentir algo incómodo; Cuantificables, deben ser fáciles de calificar con un número, no es un resultado clave hasta que se tiene un número; públicos, cada integrante de la organización debe ser capaz de ver lo que todo el mundo está trabajando (y cómo lo hicieron en el pasado); y por último, deben de ser calificados, el resultado debe ser en escala de 0-1 dependiendo si se logró o no la meta (Bonnie 2015b; Klau 2013; Steiber 2014; Schmidt 2014).

- i. Los resultados clave (KR) tienden a adoptar tres formas diferentes (Lamorte 2015): métrica de línea base, meta e hitos. Resultado clave de métrica de línea base: Un resultado clave que busca obtener un valor inicial para una métrica que se utilizará para el seguimiento del progreso.

Ejemplo: El departamento de finanzas se da cuenta de que el número de facturas recibidas es un indicador clave que se puede utilizar para medir la eficiencia y escalabilidad objetivo de la empresa. Sin embargo, nadie está rastreando el número de facturas procesadas. Por lo tanto, toma la forma: KR: Contar e informar el número de facturas recibidas cada mes.

Este es un KR de métrica de línea de base, ya que se considera que es una medida muy importante para realizar un seguimiento, pero no hay datos históricos disponibles. En este caso, el establecimiento de un valor objetivo para el resultado clave no es requerido; ya que no tiene sentido establecer objetivos hasta que se haya establecido una línea de base.

- ii. Resultado clave de Meta: Un KR que busca obtener un cierto nivel de cambio desde la línea de base. Estos KR pueden dividirse en tres tipos: positivo, negativo, y rango.

ii.1. Meta positiva: Es un KR donde más es mejor.

Ejemplo: 40 críticas completadas y entregadas a finales de junio

ii.2. Meta negativa: Es un KR donde menos es mejor.

Ejemplo: No más de 2 errores en los estados financieros trimestrales.

ii.3. Meta de rango: KR donde el resultado espera estar en un rango definido por un valor máximo y mínimo aceptable.

Ejemplo: Mantener una tasa mensual de utilización de cierta herramienta entre el 60% y el 90%.

iii. Resultado clave Hito: Es un KR que no puede ser expresado con una métrica.

Ejemplo: El vicepresidente de ventas es responsable de establecer una presencia en el mercado en Australia con la apertura de una nueva oficina con el fin de establecer una presencia en la región. El KR toma la forma:

KR: Abrir una sucursal en Australia con un miembro del personal de tiempo completo en la oficina durante las horas de oficina para apoyar a nuestro primer cliente en la región.

Este es un resultado clave hito, ya que no se puede configurar como una métrica. Los hitos pueden y deben desglosarse en pasos más pequeños, tales como:

Rentar oficina, Contratar personal de tiempo completo, convertir al tipo de cambio el precio de los productos, cerrar trato con el primer cliente.

2.2.5. Evaluación de resultados clave

No es posible gestionar lo que no se puede controlar y no se puede controlar lo que no se puede medir (Peter Drucker citado en Weber y Thomas, 2005).

Uno de los problemas más importantes en las empresas es que no disponen de una herramienta que les permita alcanzar los objetivos previstos y carecen de un sistema de medición que les permita conocer si están cumpliendo los objetivos de su estrategia (Muñiz y Enric, 2005).

Es de suma importancia dar seguimiento de su progreso y hacer ajustes, por lo que es necesario establecer una reunión de revisión a mitad de cada trimestre con

el equipo de trabajo para compartir el progreso y hacer las correcciones. Si los supuestos realizados al establecer los OKR no resultan ser exactos, no hay necesidad de ver obstinadamente en ellos, los OKR no están escritos en piedra (Klau 2013). Cada miembro puede seguir resultados de otros miembros, compartir éxitos, pedir información, y hacer los ajustes todos los días (Bonnie, 2015b).

Al final de la cuarta parte del año, se establece una sesión de recapitulación, donde todo el mundo comparte sus calificaciones, explica sus resultados, cómo dio la calificación a su OKR y explica los ajustes que van a hacer para los próximos periodos de acuerdo a las lecciones aprendidas durante este año (Klau 2013).

Cuando se trata de la clasificación, se centran en los números. Si el OKR es "Reducir el número de quejas de los clientes en un 20%" y que disminuyó con éxito en un 10%, su puntuación es de 0.5. Se puede promediar la puntuación de los resultados clave para determinar el progreso total hacia su objetivo general (Bonnie 2015b; Klau 2013).

El "punto dulce" o "calificación ideal" para un resultado de OKR es desde 0.6 hasta 0.7; si alguien es consistentemente 1.0, sus OKR no son lo suficientemente ambiciosos. Por otro lado, los resultados bajos no deben ser castigados, si no que se deben ver como datos para ayudar a refinar los OKR del próximo trimestre (Klau 2013).

2.3. Estrategia en la definición de objetivos

Estudios revelan que la planificación estratégica, medida sobre la base del paradigma de la gestión estratégica convencional, parece mostrar una asociación positiva con el rendimiento y cumplimiento de los objetivos empresariales. El paradigma de la gestión estratégica implica la existencia de objetivos estratégicos, planes a largo plazo, análisis de la competencia, el control estratégico y así sucesivamente (Andersen 2000).

Andersen (2000) cree que estos estudios encontraron una asociación positiva entre la planificación y el rendimiento, sobre todo en los entornos ambientales

dinámicos y complejos, mientras que la planificación de la formalización, para los planes de instancia escrita, el uso de manuales y similares, no mostraron relación con el rendimiento.

Estos resultados implican que las estrategias de planeación centralizadas accionan efectos en la mejora del desempeño, más que la formalización y la exhaustividad del proceso de planificación.

En consecuencia, un proceso de planificación estratégica que se adhiere a los elementos clave del paradigma de gestión estratégica convencional, por ejemplo, mediante el desarrollo de las declaraciones de misión, metas a largo plazo, planes de acción y los controles parece apoyar el desempeño organizacional (Andersen 2000).

La integración de la gestión del conocimiento en una empresa innovadora ilustra la tendencia de la capacidad de la empresa para gestionar su capital de conocimiento hacia la capacidad de la empresa para utilizar este conocimiento y así ayudar a sus empleados innovadores a desarrollar competencias inventivas y transformar estas competencias individuales en una cartera de innovación de productos/servicios dentro de la línea estratégica de la empresa (Saulais y Ermine, 2012)

En Google existen dos tipos de sistemas para la evaluación, promoción y reconocimiento, que son los sistemas blandos y los formales.

El sistema blando es la misión y los valores de Google. Funciona como una filosofía para guiar a los negocios de la organización. Google también tiene una serie de reglas generales para las operaciones diarias (Steiber y Alänge, 2013).

Dentro de los sistemas formales se encuentran los de gestión dinámica como OKR que son justos y sus evaluaciones son transparentes. Los procesos globales para el reconocimiento y recompensas en sistemas formales pueden ayudarse en el proceso OKR (Steiber y Alänge, 2013), que define las cinco metas más importantes y resultados clave que se van a entregar cada trimestre por la empresa y sus funciones, grupos / equipos, y los empleados individuales. Steiber y

Alänge (2013) realizaron una serie de entrevistas, donde los entrevistados describieron que los objetivos y resultados son ambiciosos y desafiantes. El proceso OKR trimestral se complementa con reuniones semanales entre los gerentes y sus empleados, así como por las evaluaciones más extensas dos veces al año. Promociones y compensación están conectados al proceso OKR. En las evaluaciones semestrales, se examinan el desempeño de cada empleado y el potencial para la promoción. Los criterios de promoción superar las expectativas de sus OKR durante tres trimestres consecutivos. El sistema de compensación tiene una parte fija y una variable. La mayor parte del sistema de compensación es la misma para todos los empleados, excepto los de ventas. El nivel de los salarios y bonos y la asignación de acciones y opciones están influenciadas por el proceso OKR (Steiber 2014).

En entrevistas con trabajadores de Google, reportaron que la empresa utiliza dos tipos de recompensas para innovación, premios globales especiales y bonos. "Si una idea muestra impacto, gratificamos de muchas maneras, financieramente y de reconocimiento." En 2010, Google dio dos importantes premios, el Premio Fundadores y el Premio Comité Operativo. Ambos fueron globales y recompensaron a todo el equipo detrás de una innovación. A pesar de la inversión en bonos y premios, Google considera que la motivación interna es el motor más importante de la innovación dentro de la empresa. Los factores que promueven la motivación interna incluyen la oportunidad de cambiar el mundo, lograr algo realmente significativo, trabajar con productos que llegan rápidamente a muchos usuarios, y colaborar con colegas verdaderamente talentosos. Uno de los entrevistados comparó el trabajar en Google en 2010 con trabajar en la NASA en 1962 (Steiber, 2014).

Para Steiber (2014) los sistemas blandos (misión, valores y reglas de oro) y los sistemas formales (OKR) para la evaluación, promoción y reconocimiento que se utilizan en Google, se centran en el rendimiento del equipo y los individuos. Estos dos sistemas juntos contribuyen al control y la flexibilidad, y se ocupan de la productividad y la innovación en la empresa. El sistema de recompensas de

Google elogia el buen desempeño después de los hechos. No hay premios bajo condicionales (si-entonces). Recompensas por innovación están dadas para los logros de los equipos y no de individuos (Steiber, 2014)

A partir de la discusión acerca de Google se puede aprender que, para tener éxito, la gestión local, la apertura, el apoyo de sus colegas, y la comunicación de los objetivos y prioridades a través de los objetivos y resultados clave del sistema (OKR), así como el apoyo a la gestión, todos deben estar orientadas hacia la comprensión, capacidad de gestión y relevancia. Esto proporciona abundantes oportunidades para aumentar la confianza en sí mismo de los empleados. Es razonable, entonces, suponer que Google es una empresa cuyos empleados experimentan estrés menos negativo que los empleados de otras empresas. Si esta hipótesis es correcta, puede servir como una explicación del por qué la empresa tiene éxito en el mantenimiento de una cultura ambidiestra, equilibrando la productividad eficiente con el emprendimiento innovador y cambie al navegar con éxito la frontera entre el orden y el caos (Steiber, 2014).

Para Google, su proceso de OKR es de suma importancia en la provisión de la dirección necesaria en un sistema caracterizado por poca estructura. Por lo tanto, el proceso OKR es una parte vital de un sistema integral de innovación empresarial (Steiber y Alänge, 2013).

Es importante reconocer que OKR no pretenden sustituir a las revisiones anuales de desempeño. Tampoco debe reemplazar una aplicación de tablero de gestión del rendimiento corporativo o la gestión de proyectos del sistema existente (Lamorte 2015).

Lamorte (2015) describe 5 pasos clave que son necesarios cuando una organización decide implementar los OKR, ya que para la organización puede implicar un cambio fundamental en la forma de trabajar; a continuación se describen los 5 pasos:

Paso 1: Hacer un bosquejo de sus OKR. Puede realizar el siguiente ejercicio:

- Si usted es un CEO, anote los OKR a nivel de empresa.

- Si usted es un líder de equipo, anote OKR de su equipo.
- Si usted es un miembro, escriba sus propios OKR.

Paso 2: Reflexionar sobre los procesos de gestión del rendimiento existentes.

Es importante saber que OKR no pretenden sustituir las revisiones anuales de desempeño. Tampoco deben reemplazar una aplicación tablero de gestión del rendimiento corporativo o la gestión de proyectos del sistema existente.

Paso 3: Definir criterios de éxito para la implementación OKR.

Para esto es necesario hacer una crítica del sistema actual mediante la identificación de lo que funciona y lo que no funciona. Entonces definir lo que es un sistema exitoso en su organización.

Paso 4: Definir el alcance del proyecto. Para definir el alcance puede ayudarse con las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el alcance de la implementación inicial?
2. ¿Qué tan profundo serán los OKR en la organización?
3. ¿Quién va a dirigir los OKR en su empresa?

Paso 5: Comenzar con el lanzamiento inicial.

Las implementaciones más exitosas comienzan con un plan de ejecución por fases.

2.4. Herramientas tecnológicas

Existen varias plataformas que permiten la captura y seguimiento de OKR, a continuación se explican las características de algunas de ellas.

2.4.1. 7Geese

La plataforma 7geese es una herramienta de paga que permite alinear su equipo y juntos lograr más.

Combina el poder de establecimiento de metas OKR con retroalimentación continua, entrenamiento y reconocimiento de sus pares para mejorar el rendimiento en toda la organización.

7Geese altera procesos de seguimiento de objetivos y gestión del rendimiento tradicionales. OKRs mejora el seguimiento, alineación y la visibilidad de la organización. Fue diseñado para ayudar a mejorar el rendimiento y crear una cultura de coaching.

La figura 2.2 muestra el tablero de objetivos de una empresa de reservación de vuelos online, donde se puede ver fácilmente los objetivos de la organización, del equipo de trabajo y los individuales.

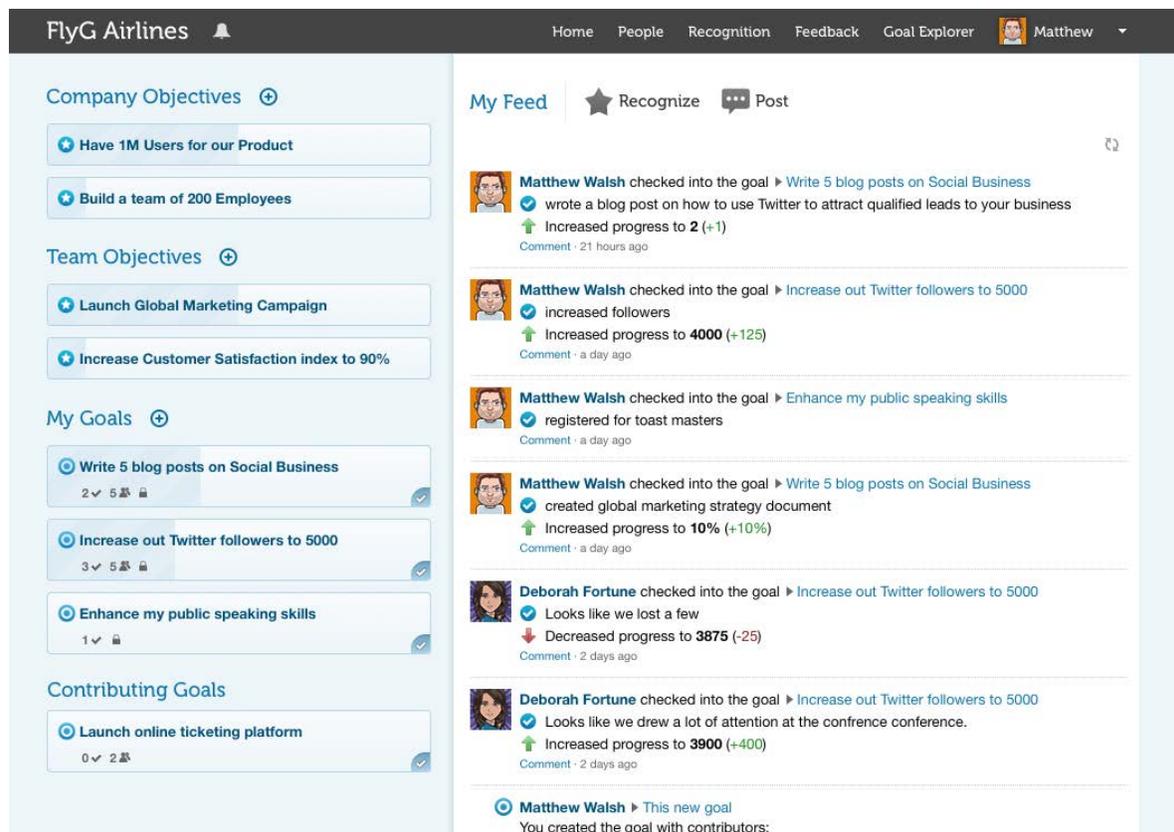


Figura 2.2 Tablero de objetivos de FlyG Airlines.

La plataforma 7geese tiene 4 pilares básicos:

1. OKR crea metas transparente.

Alinear los equipos y las personas a los objetivos estratégicos de la organización utilizando el proceso de fijación de objetivos y resultados clave. Proporcionar

visibilidad sobre cómo los esfuerzos individuales contribuyen a una visión más amplia para crear compromiso y motivación.

2. Fomenta el reconocimiento social.

Se propone elevar la moral de los empleados a través de la celebración de las pequeños y grandes victorias, a medida que ocurren. Construye una cultura de apoyo que es a la vez de diversión a través de un programa de reconocimiento social que ejemplifica importantes valores y prioridades de la organización.

La figura 2.3 muestra el tablero de reconocimiento donde los empleados de la organización pueden ver los logros de otros en la organización.



Figura 2.3 Tablero de reconocimiento.

3. Coaching y tutoría.

Impulso y busca la excelencia a través del entrenamiento y tutoría. Uno a uno, se ayudan entre equipos para aprender de forma continua, mejorar, y llenar los espacios en blanco de posibles brechas de talento antes de que se conviertan en catástrofes.

4. Se centran en la retroalimentación de desarrollo.

Ayudan a hacer auto-conciencia y ayudar a los empleados a construir sobre sus fortalezas con retroalimentación continua. Reforzar las conductas positivas y ayudan a compañeros a identificar los puntos ciegos y corregir el rumbo antes de que sea demasiado tarde.

2.4.2. Betterworks

La plataforma de paga Betterworks permite medir el progreso en tiempo real de Objetivos colaborativos. Asimismo permite crear y alinear los objetivos sin problemas en cuestión de minutos con el software de establecimiento de metas.

La figura 2.4 muestra un objetivo de un empleado, así como los objetivos de tipo Hito de otros empleados de la compañía relacionados con ese objetivo.

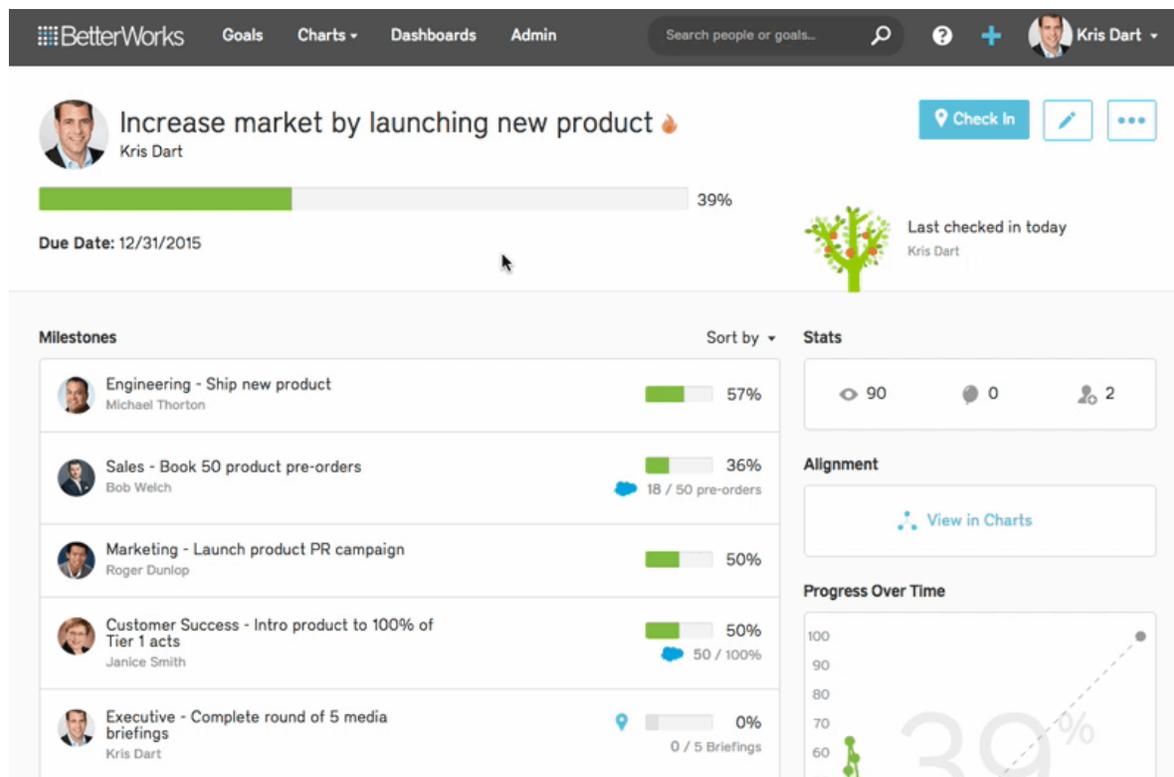


Figura 2.4 Tablero de objetivos - Betterwork.

Betterwork permite:

- Establecer y alcanzar metas, crear hitos medibles para mantenerse enfocado en alcanzar sus metas.
- Progreso y Sugerencias, actualizar y hacer comentarios sobre sus metas para mostrar el progreso actualizado.
- Animar a sus compañeros hacia el logro de la meta con gestos sociales.
- Archivo y Puntuación, establecer metas numéricamente, utilizando escalas de color con emoticons.
- Visualizar alineación de la empresa de un vistazo. Betterworks permite ver la alineación y la cascada de progreso de arriba a abajo, de abajo hacia arriba y cruzar funcionalmente.

La figura 2.5 muestra indicadores de los principales objetivos de la organización, así como la relación que existe entre ellos.

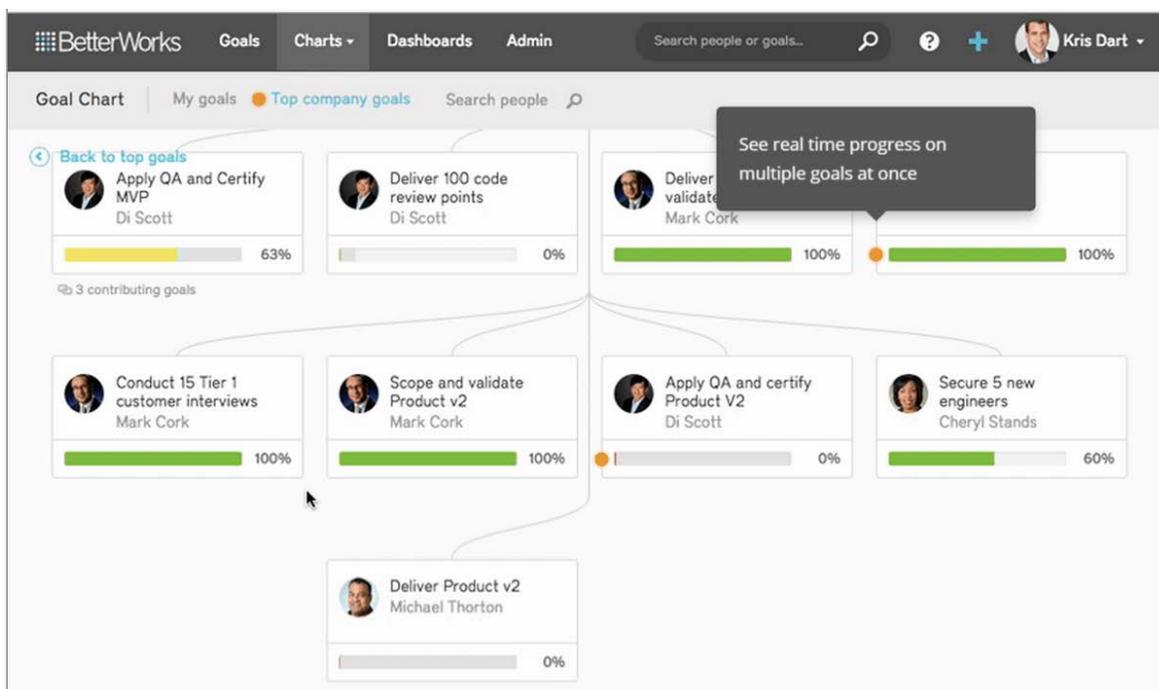


Figura 2.5 Alineación de la empresa - Betterwork.

2.5. Estudios previos

A través de la revisión de la literatura que se ha hecho para este trabajo, cabe recalcar que existen estudios de aplicación de los OKR en diversas

organizaciones que ayudan a entender investigaciones anteriores y que aportan diferentes enfoques y perspectivas. Estos estudios previos que se presentan a continuación son los que se han encontrado más parecidos a lo que se pretende realizar en esta investigación. Sin embargo, los enfoques de sus actividades o sus perspectivas no son iguales, por ejemplo, el apoyo a la realización y toma de los diferentes puntos de vista.

2.5.1. SnapLogic

Así como los OKR han ayudado a Google, también han sido de beneficio para empresas importantes como SnapLogic, una empresa de tecnología que ayuda a las organizaciones a integrar aplicaciones y datos en la nube. SnapLogic, en 2013 estaba pasando por un período de transición, impulsando una plataforma completamente nueva de integración que habían desarrollado durante los tres años anteriores, la compañía buscó alinear a todos alrededor del lanzamiento de la nueva tecnología. Muchos de los nuevos miembros del equipo, estaban creciendo en direcciones nuevas y diferentes y se había vuelto difícil conectar a todos los empleados en un objetivo común. Algunos miembros del equipo de investigación y desarrollo de SnapLogic venían de la empresa Google, quien anteriormente había logrado algunos objetivos muy ambiciosos basados en un proceso de definición de objetivos llamados OKR. Después de decidir utilizar este sistema de definición de objetivos propio, SnapLogic pudo establecer objetivos cualitativos y resultados clave cuantitativos. Esto ayudó a concentrarse mejor, lograr resultados más rápidos, y mejorar la comunicación y claridad dentro de su organización (Anon 2015).

2.5.2. Edmunds.com

En (BetterWorks, 2015a) se describe a Edmunds.com como una empresa dedicada a la venta en la industria automotriz, con aproximadamente 1000 empleados, y su sitio web recibe casi 18 millones de visitas al mes.

En 2012 Potloff director de operaciones de la compañía (COO) y director de información (CIO) se dio cuenta que para Edmunds.com el proceso de

planificación anual tradicional no estaba funcionando. Después de reunirse con su equipo ejecutivo se dio cuenta de que era necesario centrarse en iniciativas más estratégicas.

Potloff entendió que no podían concentrarse solo en el mantenimiento ya que era sólo una parte de su trabajo. “Si nos centramos únicamente en eso, no estaríamos haciendo nada para crecer nuestra capacidad o para accionar otros tipos de innovación que den buenos resultados”.

Él apoyó el modelo de OKR como una forma de cuantificar el progreso del trabajo y mejorar la visibilidad de los empleados en las prioridades más importantes de la compañía, así como gestionar objetivos ambiciosos y apoyar los esfuerzos de los individuos para alcanzarlos de una manera más eficiente.

“Tradicionalmente, nos habíamos propuesto grandes metas a principios de año, pero la gente no podía mirarlos cada día. Hubo una falta de responsabilidad antes de que nos mudáramos a OKR”, dice Potloff.

Él reconoció que Edmunds.com podría alcanzar un mayor éxito mediante el establecimiento de objetivos ambiciosos y romperlos en metas más pequeñas, entonces él apoyó a todo el proceso de OKR mediante el uso de la plataforma BetterWorks.

Al principio establecieron grandes metas para la compañía, para después dividirlos en pequeñas metas trimestrales, además Potloff se reunía con los jefes de equipo para revisar los OKR dos veces por trimestre, primero revisaban el trimestre anterior para establecer las metas futuras. La segunda reunión era para revisar las metas actuales, hacer cambios de prioridad o correcciones necesarias.

El resultado fue una mayor visibilidad de los objetivos de negocio y logros alcanzados, compromisos más realistas con mayores niveles de rendición de cuentas en toda la organización, mejor ritmo de trabajo para los equipos y la mejora de la gestión de recursos para los líderes.

2.5.3. NerdWallet

Según lo documentado en (BetterWorks, 2015c) NerdWallet es una compañía que ofrece servicios financieros y cuenta con alrededor de 300 empleados. NerdWallet es el hogar de talentosos equipos financieros quienes revisan números y reúnen información para simplificar las decisiones financieras para los consumidores.

Yoo, el actual COO de NerdWallet había visto de primera mano cómo los OKR sirven para enfocar a los empleados sobre los objetivos correctos en el momento adecuado para lograr resultados según su experiencia como gestor de rendimiento en LinkedIn. Por lo que intentó aplicar los OKR como modelo de fijación de metas, pero la empresa creció, y el proceso no fue tan eficaz como el director de operaciones había esperado en la alineación de los empleados.

Yoo se comprometió con Nerdwallet, quien estaba en un proceso de crecimiento acelerado de empleados, a mejorar cómo se establecen y gestionan objetivos. En el momento fueron capturados OKR en presentaciones de PowerPoint que se almacenaron en línea en Dropbox. Los objetivos corporativos en cascada en metas para el dirigente del equipo, pero había poca libertad para que los empleados crearán metas de abajo hacia arriba.

Bernie Murphy, director de Ventas y Alianzas en NerdWallet, recuerda que las metas no estaban a disposición del público, y pocas personas los podían ver, los empleados no tenían tiempo de conectarlos a la labor que otros estaban trabajando.

Yoo decidió usar la plataforma BetterWorks y la situación cambió, los equipos comenzaron la gestión OKR en la plataforma de metas empresariales. Hoy en día, los expertos de finanzas de la compañía están estableciendo, dando el seguimiento y gestión de los objetivos en metas mediante la conexión con BetterWorks, logrando establecer metas de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y entre los equipos.

Entre los problemas iniciales que tuvieron estaban:

- Los diferentes equipos y modelos de negocio hacían que la alineación objetivo fuera muy difícil.
- Para los empleados era muy difícil la creación efectiva de metas claras y específicas.

Posteriormente con los OKR y el apoyo de la herramienta BetterWorks, los beneficios obtenidos fueron:

- El establecimiento de objetivos mejoró el enfoque empleado.
- Mejora en la alineación de los empleados hacia los objetivos.
- La conectividad entre las metas se ha traducido en unidades de negocio más alineadas.
- Los empleados son más reflexivos sobre la claridad al momento de definir las metas.

Hoy en día, todos los empleados de NerdWallet manejan la plataforma para captura de los OKR y el compromiso es fuerte, tal como se puede observar en la figura 2.6 con los indicadores de porcentaje de usuarios activos, objetivos por persona y la alineación de objetivos.



Figura 2.6 Porcentajes de rendimiento OKR NerdWallet.

2.5.4. Strategic Education Technologies

De acuerdo a (7geese 2015), Strategic Education Technologies (SET) es una empresa dedicada a ayudar a clientes a prepararse para el proceso de admisión de universidades, además cuenta con un proceso de planificación financiera.

El equipo de Strategic Education Technologies tiene cuatro oficinas ubicadas en varios estados y ciudades, sin unidad de red compartida. Como resultado de su crecimiento, la comunicación se convirtió compleja. Tener reuniones semanales a través de los equipos de liderazgo ahora estaba consumiendo mucho tiempo y era desalentador a la hora de proporcionar actualizaciones de equipo. Con listas de objetivos para compartir, check-ins para actualizar el uno al otro, y toda la planificación de la organización que va con ella, necesitaba una solución que no requiriera hacer reuniones para compartir actualizaciones de rutina, sino que tratara de entender lo que la empresa como un “Todo” estaba tratando de alcanzar. También estaban experimentando contratiempos a la hora de actualizar toda la organización con puntos estratégicos clave, los cambios prioritarios de las iniciativas semanales, y los éxitos globales del equipo que sucedían en otras divisiones.

Las metas no eran visibles a todo el mundo, ya que sólo estaban escritas en los documentos o verbalmente comunicados. Excel no era transparente a todo el mundo, en pocas palabras era improductivo.

Se tomó la decisión de introducir la herramienta 7geese en su flujo de trabajo, donde la tarea más importante era encontrar una solución en la que todo el equipo podría equilibrar la fijación de objetivos y reconocimiento a las iniciativas de gestión del talento. Esto fue especialmente importante para su departamento de recursos humanos y operativos, como la transición a una solución técnica a menudo puede ser abrumador y perjudicial para el día a día con las curvas de aprendizaje. Pero atribuyen el éxito y compromiso en torno al inicio de estas iniciativas con su Programa de Reconocimiento.

Antes de gestionar los OKR mediante 7Geese, no tenían una forma efectiva de compartir actualizaciones sobre las iniciativas del día a día, proporcionar información, o reconocer el trabajo bien hecho de los equipos de todo el país. Ahora, otras oficinas pueden ver lo que otras personas están trabajando y el comportamientos y acciones específicos que pueden ayudar a mejorar el proceso dentro de sus áreas.

Con un equipo de más de 50 años a través de sus oficinas, el 95% de los miembros del equipo han sido reconocidos por sus objetivos, con más de 200 reconocimientos por trimestre. Ahora, la organización tiene relaciones más cercanas entre oficinas de diferentes ciudades, potenciado su cultura organizacional. Para la organización, esto ha proporcionado una gran comprensión de lo que otros en la organización están haciendo para contribuir a las iniciativas de liderazgo.

"Fomentamos y reconocemos que el reconocimiento de un trabajo bien hecho puede tomar muchas formas, incluyendo comentarios en persona. Nuestro objetivo es fomentar los continuos esfuerzos de reconocimiento en todas las formas".

- Tanya Koons - SVP, Recursos Humanos y Operaciones.

"Antes no teníamos formalmente una manera de difundir cambios a todo nuestro personal. Ahora, objetivos semanales pueden ser establecidos y resultados clave miden cuantitativamente los resultados. Antes de 7Geese no estábamos midiendo y compartiendo nuestras metas con métricas, pero ahora podemos".

Tanya Koons - Vicepresidente, Recursos Humanos y Operaciones.

3. METODOLOGÍA

Durante la revisión literaria se han encontrado ventajas y beneficios de aplicar los OKR a empresas interesadas en innovación, donde el proceso OKR es una parte vital de un sistema integral de innovación empresarial (Steiber y Alänge, 2013), así mismo se encontró como la integración de la GC en una empresa innovadora ilustra la tendencia de la capacidad de la empresa para gestionar su capital de conocimiento hacia la capacidad de la empresa para utilizar este conocimiento y así ayudar a sus empleados innovadores a desarrollar competencias inventivas y transformar estas competencias individuales en una cartera de innovación de productos/servicios dentro de la línea estratégica de la empresa (Saulais y Ermine, 2012).

A partir del análisis literario sobre los OKR y los diversos modelos sobre GC mostrados en el capítulo anterior, se tomaron partes e ideas de diversos autores como Lamorte (2015), Doerr (2014), Steiber y Alänge (2013), Schmidt (2014), BetterWorks (2015), Gao et al., (2008), Dalkir (2011) y Klau (2013) entre otros.

Entre los elementos más destacados para el buen desarrollo de OKR según varios autores están el registro, seguimiento y medición (BetterWorks, 2015; Doerr, 2014). La importancia de enfocarse en máximo 5 objetivos principales que son críticos para el éxito de la organización (Doerr, 2014).

Por otro lado, los objetivos deben de ser claros y abiertos (al alcance de todos) (BetterWorks, 2015) así como fácil de rastrear y medir (Doerr, 2014).

Los miembros de equipos deben conocer la estrategia comercial de la organización (Lamorte, 2015) y tener el conocimiento de su impacto en la organización (Doerr, 2014). Asimismo, deben identificar lo que se pretende lograr, cuándo se va a llevar a cabo y cómo se va a trabajar en conjunto para lograrlo (Doerr, 2014).

Las metas deben ser apoyadas por toda la organización, cada equipo de trabajo debe ponerse de acuerdo sobre sus objetivos y prioridades (Doerr, 2014; Lamorte,

2015), además, deben ser medibles y cuantificables (Doerr, 2014; BetterWorks, 2015; Lamorte, 2015).

Los OKR no se deben ligar al tabulador de la empresa o sueldos (Doerr, 2014; Lamorte, 2015), sin embargo, es de suma importancia el reconocimiento de los miembros en el logro de objetivos.

Otro punto a destacar es la utilización de herramientas tecnológicas, plataformas abiertas y de colaboración para establecer y medir OKR y alinearlos en toda la organización (BetterWorks, 2015; Lamorte, 2015), especialmente, entre los equipos (Lamorte, 2015).

La metodología de OKR debe estar ligada a las ciencias del pensamiento (BetterWorks, 2015), por lo que se considera puede ligarse con facilidad a metodologías de GC.

Por otro lado, dentro de la literatura consultada sobre OKR, no se encontró información donde se hiciera énfasis sobre la importancia de conservar el conocimiento generado durante el seguimiento de los objetivos. De la misma manera, entre las herramientas tecnológicas analizadas para el seguimiento de los OKR, se observó que permiten la captura de objetivos y resultados clave, así como la difusión de estos entre el personal de la organización, sin embargo, no cuentan con la posibilidad de capturar el conocimiento generado durante la realización de los objetivos.

De acuerdo a los aspectos descritos anteriormente, se propone una metodología que combine los OKR con el proceso de GC y así evitar la pérdida del conocimiento valioso para la organización, almacenando el conocimiento y el contexto en que se generó el objetivo alcanzado. En otras palabras, la metodología contempla establecer un proceso de definición de objetivos e implementar un sistema de medición del cumplimiento de estos mediante resultados clave, contemplando la identificación y utilización del conocimiento generado durante el cumplimiento y seguimiento de los objetivos.

Para la problemática que se está tomando en cuenta en este trabajo de investigación, se pretende que la metodología OKR sea la más adecuada y que en combinación con un análisis de la situación de la organización y con el proceso de GC, permita alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados en este proyecto.

En la figura 3.1 se presenta la metodología propuesta que contempla una combinación de elementos de los OKR y la GC, y en donde se definen las fases, etapas y actividades que deben realizarse para su aplicación. Debe de tomarse en cuenta que la metodología se ha desarrollado con la idea de que también pueda ser aplicable a cualquier otro tipo de organización que cuente con una problemática similar.

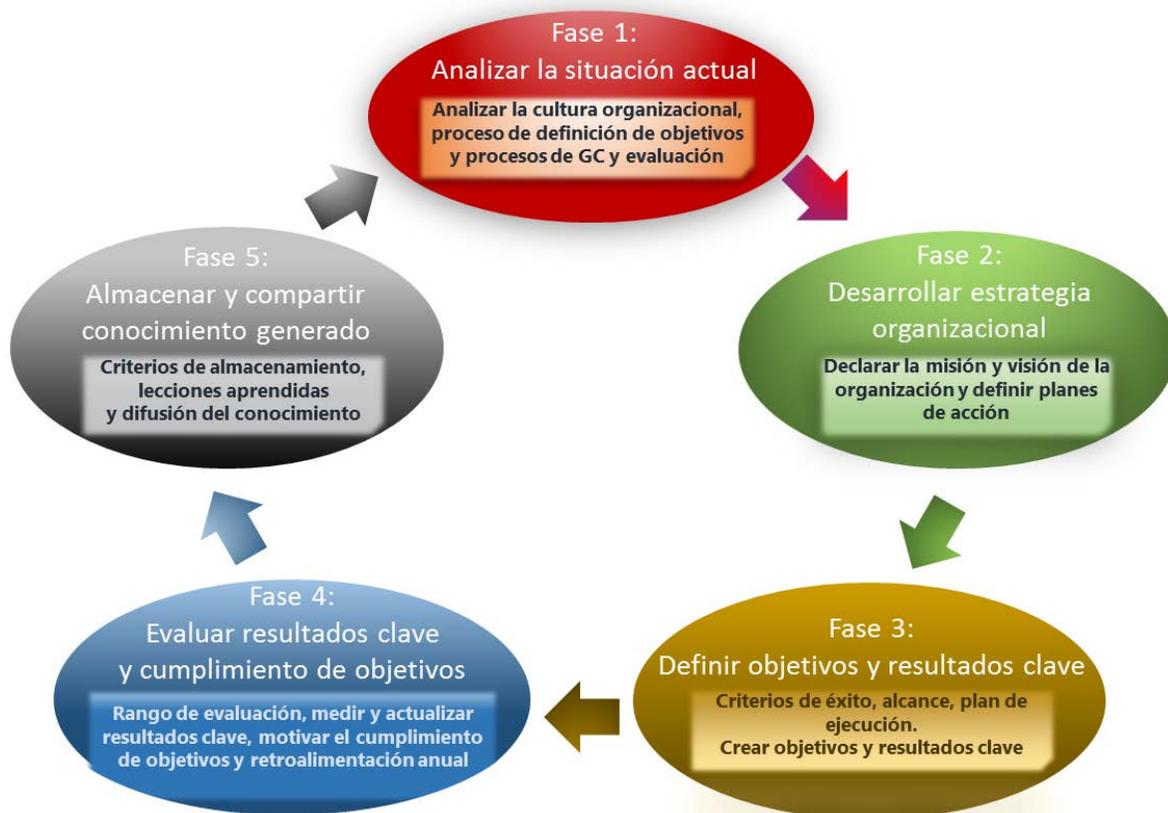


Figura 3.1 Metodología para definición de Objetivos y Resultados clave basados en Gestión de Conocimiento

Este estudio y de acuerdo al objetivo, límites y alcances, es de tipo exploratorio y descriptivo (Sampieri, 2010), ya que permitirá conocer un tema poco estudiado en un contexto organizacional y además permitirá obtener datos sobre variables de interés relacionadas con los procesos de la GC y OKR en este tipo de organizaciones.

A continuación, se describen cada una de las fases de la metodología, al igual que las etapas que integran cada fase y sus respectivas actividades.

3.1. Analizar la situación actual

Objetivo: Detectar el clima organizacional y la motivación de los empleados, así como analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como lo es la resistencia al cambio, además de detectar las variables laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

Para lograr este objetivo, es de gran importancia que la organización realice un análisis de la situación actual enfocándose en su proceso de definición de objetivos y en su proceso de evaluación del cumplimiento de estos, además de incluir los esfuerzos de la organización referentes a GC.

Lo anterior permitirá validar que la organización se encuentra en condiciones propicias para llevar a cabo la aplicación de esta metodología propuesta e identificar oportunidades de mejora; así como también definir facilitadores y barreras que pudieran favorecer y/o dificultar la implementación de las iniciativas propuestas.

A continuación se describen cada una de las etapas del análisis de la situación actual.

3.1.1. Analizar la cultura organizacional

En esta etapa se debe realizar un análisis sobre la cultura organizacional con el fin de detectar facilitadores y barreras que pudieran favorecer y/o dificultar la implementación de iniciativas sobre OKR y GC.

Los facilitadores se determinarán como toda variable y/o condición que pueda influir en la organización para que se pueda llevar con éxito un proyecto sobre OKR y GC. Como parte de este análisis se deben detectar los siguientes facilitadores:

Identificar la cultura organizacional, que es el entorno donde se encuentra la organización, incluye características de las personas, actitudes, estilo de trabajo, condiciones laborales, liderazgo, ambiente laboral, integración del equipo de trabajo, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, por mencionar algunos.

Identificar el tipo de liderazgo, que depende en gran medida en facilitar y/o entorpecer algún proyecto de mejora, su formalidad, su compromiso e interés.

Identificar la motivación del personal, que es el grado de motivación y satisfacción de las personas que se vean envueltas en un proyecto de dicha naturaleza dependerá del interés y compromiso de dichas personas, para que se obtengan resultados exitosos.

Además es indispensable detectar las posibles barreras que pueden entorpecer el desarrollo del proyecto, entre las que se destacan:

Identificar si existe resistencia cultural, que es la resistencia al cambio tanto personal, organizacional y cultural, sabiendo que es una de las principales barreras encontradas en el medio laboral.

Identificar la madurez tecnológica, que es el grado de adiestramiento sobre el manejo de tecnologías de información y comunicación. El desconocimiento de estas y la total ajenidad de este tema puede entorpecer y/o dificultar la elaboración de algún proyecto de GC.

Identificar la madurez del sistema u organización, en este caso las deficiencias de la organización como la falta de planeación estratégica organizacional, son barreras determinantes para cualquier proyecto de mejora.

Identificar los costos y la ausencia de necesidades, que son los costos del proyecto de mejora, la falta de un diagnóstico claro de lo que se necesita, la falta de indicadores para medir las mejoras.

Para lograr identificar todos estos aspectos se propone aplicar el cuestionario que se encuentran en el anexo 1.

3.1.2. Analizar el proceso de definición de objetivos

En esta etapa se debe realizar un diagnóstico sobre la situación actual en cuanto al proceso de definición de objetivos dentro de la organización, que permita establecer si la organización es apta para implementar la metodología.

El diagnóstico contempla evaluar las siguientes condiciones:

1. Identificar la estrategia de negocio de la compañía y lo que se espera de sus integrantes con el fin de contribuir al logro de objetivos de la organización.
2. Conocer la manera en que los subordinados directos trabajan en las actividades que mejor impulsan a la compañía a lograr sus objetivos.
3. Determinar si existe alineación entre los equipos de trabajo.
4. Identificar si existe en la organización procesos o herramientas que ayuden a un empleado a hacer mejor su trabajo.
5. Determinar cómo las contribuciones de un empleado conducen a la compañía al logro de objetivos.
6. Observar si se puede mejorar la visibilidad sobre lo que el "departamento X" realmente hace.
7. Determinar si las contribuciones en el trabajo son medibles y motivadas.

Para lograr identificar todos estos aspectos se propone aplicar el cuestionario que se encuentran en el anexo 1.

3.1.3. Analizar los procesos de GC

En esta etapa se debe realizar un diagnóstico sobre la situación actual en cuanto a los procesos de GC, para identificar el estado que guardan cada uno de los conceptos del proceso de GC.

Los conceptos a evaluar son: La identificación / adquisición / creación, diseminación / transferencia / almacenamiento, así como la medición / valoración del conocimiento.

Para lograr identificar estos conceptos del proceso de GC se propone aplicar el cuestionario que se encuentran en el anexo 1.

3.1.4. Evaluación de la situación actual

En esta etapa se deben evaluar los análisis realizados en los puntos 3.1.1., 3.1.2., 3.1.3. y determinar si la organización cuenta con las condiciones propicias para llevar a cabo la aplicación de la metodología.

Si las condiciones aplican a la organización y existe la disposición e interés por parte de los directivos para llevar a cabo este tipo de iniciativas, se encuentran en condiciones de implementar la metodología OKR y obtener los resultados esperados, de no ser así, es importante concientizar a los empleados sobre las actividades que se pretenden lograr, con el fin de conseguir un compromiso por parte de los integrantes de la organización. Esta concientización puede ser mediante capacitación, pláticas, talleres o presentaciones que hablen sobre los beneficios de establecer la metodología OKR y GC. Después de aplicar estas actividades es conveniente revisar nuevamente los puntos 3.1.1., 3.1.2., 3.1.3.

3.2. Desarrollar estrategia organizacional

Objetivo: Establecer los lineamientos que deberá seguir la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como difundir los objetivos y asegurar que todos los involucrados conozcan el proyecto.

Para lograr este objetivo se desarrolla la declaración de misión, visión, metas a largo plazo y planes de acción para el desempeño organizacional.

3.2.1. Declarar la misión de la organización

En esta etapa se debe hacer la declaración y difusión de la misión, que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización (Romo-Cortés y Barceló-valenzuela, 2013).

Para una correcta declaración de la misión se debe describir el rol que desempeña actualmente la organización y la razón de ser de la empresa (Kotler y Gary, 2007).

En caso de que la organización no tenga por escrito una misión, las siguientes preguntas pueden ayudar a elaborarla: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quién trabajamos?

3.2.2. Declarar la visión de la organización

En esta etapa se debe hacer la declaración y difusión de la visión, que enuncia hacia dónde quiere llegar la organización en el futuro. Debe ser una declaración precisa y concreta que sirva como punto de referencia cuando se deban establecer los objetivos y las estrategias para conseguirlas (Romo-Cortés y Barcelo-Valenzuela, 2013).

Fleitman (2000) define a la visión como el camino a largo plazo al que se dirige la empresa, y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas y de competitividad. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

En caso de que la organización no tenga por escrito su visión, las siguientes preguntas pueden ayudar a elaborarla: ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? ¿Cómo seremos en el futuro? ¿Qué haremos en el futuro? ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

3.2.3. Definir planes de acción

Dentro de esta etapa se debe difundir y promover la metodología OKR, ya que es un marco de pensamiento crítico que tiene como función asegurar que los empleados trabajen juntos, enfocando sus esfuerzos para hacer contribuciones medibles que impulsan a la organización hacia el logro de sus metas (Lamorte, 2015), donde su principal objetivo es crear una alineación en la organización.

Para los empleados de la organización debe quedar claro qué es un objetivo y qué es un resultado clave. Para eso, se deben considerar los siguientes aspectos:

Objetivo: Una declaración de un objetivo amplio, por lo general de naturaleza cualitativa.

Resultado clave: Una declaración que mide el logro de un objetivo determinado.

En otras palabras los OKR tienen dos componentes, el objetivo (lo que se quiere lograr) y un conjunto de resultados clave (¿cómo se sabe si se está consiguiendo?).

El plan de acción incluye el entender y difundir las siguientes características de la metodología. El plan de acción también debe tomar en cuenta lo siguiente:

Simplicidad: Con el fin de permitir el establecer ciclos de objetivos, el proceso debe ser muy simple y de fácil comprensión.

Periodo corto: En lugar de utilizar un proceso anual de planificación estática, se utilizarán ciclos más cortos (por trimestres), lo que permitirá una planificación dinámica y adaptación más rápida a los cambios.

Objetivos ambiciosos/incómodos: Objetivos que llevan al equipo fuera de la zona de confort y los hacen repensar la forma en que trabajan para alcanzar el máximo desempeño.

Separación de la compensación y evaluación: El desacoplamiento del cumplimiento de objetivos con el sueldo y promoción es clave para que el equipo pueda ir por objetivos duros y aspiracionales. De lo contrario, la organización

estaría castigando a los que establecen objetivos ambiciosos, e incentivando un atrincheramiento (resguardarse dentro de la zona de confort).

Crear un equipo de apoyo/soporte para OKR: Es importante que los integrantes de la organización puedan tener ubicados a la persona o personas que los pueden asesorar en cuestión de OKR, por lo que es de mucha importancia formar un equipo de apoyo y/o soporte para la creación de objetivos, resultados clave y para las evaluaciones.

3.3. Definir objetivos y resultados clave

Objetivo: Valorar las opciones estratégicas a seguir de la empresa, generalmente establecidas por la dirección o CEO. La misión y visión de la empresa debe ser disgregada en varios objetivos cada uno con resultados clave. Estos junto con la visión, son transmitidos a sus equipos, a los líderes y a toda la organización. Además durante esta etapa se definirán los criterios de éxito, el alcance del proyecto y el plan de ejecución.

3.3.1. Definir criterios de éxito para la implementación de OKR

Esta etapa comprende el realizar una crítica de su sistema actual mediante la identificación de lo que funciona y lo que no y entonces definir cómo sería un sistema exitoso dentro de su organización.

¿Cómo definir el éxito de una plataforma de objetivos y gestión del rendimiento? Lo ideal es "iniciar con el final en mente." Adelantarse al futuro para acordar y confirmar lo que se desea que ocurra como resultado de la implementación de OKR, esto aumentará las posibilidades de una aplicación exitosa de OKR.

Para definir los criterios de éxito, a continuación se enuncian 5 ejemplos que pueden servir de apoyo para definir los propios:

1. Definir las métricas de la organización: monitorear y publicar los 5 mejores indicadores de rendimiento a nivel de empresa.
2. Más visibilidad del rendimiento y la métrica a todos los niveles de gestión.
3. Métricas controladas por cultura donde las reuniones del equipo comienzan con la revisión de las métricas.
4. Mayor compromiso y alineación del empleado: los trabajadores pueden cuantificar con mayor claridad las contribuciones a los objetivos de nivel de empresa.
5. Una gestión más enfocada: Los gerentes pueden documentar los reportes de sus subordinados directos que están centrando los esfuerzos en los resultados clave que impulsan a la organización hacia adelante.

A medida que se enfoque y refine la lista de criterios, se puede considerar el uso de resultados clave para definir el logro del proyecto OKR. Después se debe presentar y confirmar los criterios de éxito con todos los involucrados.

3.3.2. Establecer el alcance del proyecto OKR

En esta etapa se desarrolla un documento de alcance del proyecto.

En la figura 3.2 se muestran algunas preguntas diseñadas para servir de inspiración en la definición del alcance:

<p>1. ¿Cuál es el alcance de la implementación inicial de OKR?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Toda empresa b. Unidad de negocios individual c. departamento individual d. Pocos contribuyentes individuales 	<p>4. ¿Quién va a manejar el proyecto OKR en su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. COO / Vicepresidente de Operaciones b. CEO c. Director Financiero / planificación y análisis financiero
<p>2. ¿Qué tan profundo en la organización</p>	

<p>se usarán OKR?</p> <p>a. Sólo ejecutivos</p> <p>b. Todas los líderes</p> <p>c. Contribuyentes individuales</p> <p>3. Secuencia OKR a utilizar</p> <p>a. De arriba hacia abajo: comenzará a nivel de compañía, en cascada hacia abajo para equipos</p> <p>b. de abajo hacia arriba: comenzará con los líderes de equipo, hasta obtener la aprobación de nivel compañía.</p>	<p>d. Director de Recursos Humanos</p> <p>e. Otro</p> <p>5. Periodos para OKR</p> <p>a. La mayoría de las organizaciones establecen OKR trimestral. ¿Es conveniente para tu organización?</p> <p>b. ¿Usarán OKR para comenzar las reuniones de equipo?</p> <p>6. ¿Qué recursos adicionales apoyarán a OKR?</p> <p>a. ¿Software OKR?</p> <p>b. ¿Coach / entrenamiento?</p>
---	---

Figura 3.2 Ejemplo de preguntas para definir el alcance.

Una vez respondidas estas preguntas, se elabora el documento de alcance del proyecto donde se enumeran las características que se contemplarán durante el desarrollo de los OKR.

3.3.3. Plan de ejecución

En esta etapa se crea un plan de ejecución por fases para la implementación de los OKR.

El plan puede contener las siguientes claves:

1. Fases y tiempo: Establecer un período de tiempo definido entre 3-6 meses para la fase inicial. Comenzar con los Objetivos a nivel empresa y de equipo. Los Objetivos a nivel individual pasan a una fase posterior.

2. Estar abierto a una decisión negativa: A menos que el promotor del proyecto sea el director general, se deberá tener en cuenta la posibilidad de que OKR no sea una opción para la organización o que solo puede ser aplicado en un subconjunto de equipos de la organización. Considerar la posibilidad de nombrar a la fase 1 "programa piloto" para reflejar que se está probando el enfoque.

3. Documentar éxitos: El líder interno del proyecto OKR debe documentar puntos clave que emergen directamente del proceso OKR en un solo lugar.

4. Lanzamiento del Proyecto: Incluir a todos los participantes en el lanzamiento del proyecto. Puede ser mediante:

- 1) Una presentación de los Objetivos a nivel de empresa si están disponible.
- 2) La redacción de los objetivos con al menos un resultado clave para cada participante.
- 3) Proporcionar un contexto para definir y validar los criterios de éxito para la fase OKR piloto.

5. Asesorías: Se puede decidir trabajar con un entrenador OKR para elaborar y refinar los OKR. El entrenador puede facilitar las reuniones de alineación con los líderes de equipos y entre equipos.

3.3.4. Crear objetivos

En esta etapa se crean los objetivos de cada nivel de la organización: Compañía, de equipo e individuales. Para esto es necesario tener en cuenta que la Visión es tu principal objetivo pero este es a largo plazo; de la Misión y Visión, se derivan los objetivos anuales y estos son divididos en objetivos por periodos (normalmente cuartos).

Se inicia definiendo de 3 a 5 objetivos clave a nivel compañía, estos objetivos son transmitidos a los líderes de equipo, quienes establecen de 3 a 5 objetivos para sus equipos y estos son difundidos a sus integrantes, quienes a su vez establecen de 3 a 5 objetivos a nivel individual. Los objetivos deben de ser ambiciosos, cualitativos, con un límite de tiempo (periodo) y accionables por la persona o equipo.

Cabe recalcar que establecer más de 5 objetivos sería demasiado para un periodo máximo de 12 semanas, por lo contrario, al enfocarse en un número pequeño de objetivos se obtendrán mejores resultados para los empleados en todos los niveles.

Los objetivos deben que ser comunicados y ser públicos en todos los niveles de la organización. Esto puede ser mediante el uso de algún software especializado disponibles en intranet o internet, donde la organización pueda capturar, compartir y dar seguimiento del progresos hacia los objetivos y resultados clave.

Esta etapa es la más difícil del proceso, por lo que la organización debe de identificar a un "campeón" OKR, que entienda plenamente los beneficios del enfoque y que pueda ayudar a los equipos que estén teniendo dificultades para empezar. Esta persona es a menudo un director ejecutivo, jefe de línea de negocio, jefe de operaciones o de recursos humanos.

Ya que el proceso OKR es de múltiples pasos. La organización puede optar por poner en marcha el proceso completo o simplemente un paso a la vez:

- Preguntar a los empleados si desean establecer individualmente sus OKR.
- Establecer un marco de tiempo después de que se establecen los objetivos (un día, una semana, etc.) durante el cual los administradores se reúnen 1:1 con los empleados para revisar sus OKR.
- Establecer un marco de tiempo después de que los objetivos de un grupo más grande (por ejemplo, todos los integrantes de un equipo) son establecidos para revisar y negociar colectivamente los OKR del equipo.
- Establecer un marco de tiempo después de que los objetivos son establecidos por el equipo para presentar los OKR a todos en la organización durante una reunión.

3.3.5. Crear resultados clave

En esta etapa se deben crear los resultados clave que son metas concretas, específicas y medibles, limitados en número y de duración determinada con las que medirán el logro y cumplimientos de los objetivos establecidos.

Cada nivel de la organización debe definir una serie de resultados clave que impacte a los objetivos trazados, con un máximo de 4 resultados clave por objetivo. Estos resultados clave deben definirse bajo 3 posibles formas que son: métrica base, métrica por objetivo, hitos.

3.4. Evaluar resultados clave y cumplimiento de objetivos

Objetivo: Evaluar los resultados clave, con lo que se medirá el logro y cumplimientos de los objetivos establecidos la fase anterior.

Las evaluaciones deben de ser publicadas dentro de la herramienta tecnológica seleccionada para el seguimiento de los OKR.

Dentro de esta fase se establecen los rangos de medición, se miden los resultados y se actualizan periódicamente.

3.4.1. Establecer rango de evaluación de resultados clave

En esta etapa se define el rango de valores que se utilizarán para evaluar el cumplimiento de los resultados clave, el esquema de clasificación debe de ser basado en una escala de 0 a 1.

Los posibles valores pueden ser:



El objetivo es tan ambicioso que se siente casi imposible de lograr	Lo que se espera lograr; es difícil pero alcanzable	Prácticamente lo que se espera lograr, pero que no es suficiente	Lo que se puede lograr con el mínimo esfuerzo	Sin progreso; un resultado inaceptable que requiere una explicación
---	---	--	---	---

3.4.2. Medir resultados clave

En esta etapa se deben medir los resultados clave que se propusieron para cada objetivo dentro de la escala propuesta en la etapa anterior, con el fin de conocer el avance en el logro del objetivo.

Por ejemplo: Si el resultado clave era "Reducir el número de quejas de los clientes en un 20%" y este disminuyó con éxito en un 10%, su puntuación es de 0.5. Se puede promediar la puntuación de los resultados clave para determinar el progreso total del objetivo.

Esta medición debe de ser plasmada dentro de la herramienta tecnológica seleccionada.

La mayoría de las herramientas desarrolladas para el seguimiento de OKR hacen el cálculo para llevar a cabo dicha medición, pero es necesario que la persona o equipo encargado del proyecto verifiquen los resultados individuales y a su vez publiquen los resultados globales para que sean visibles en toda la organización.

3.4.3. Actualizar resultados clave periódicamente

Esta etapa se establece los periodos de actualización de los indicadores de resultados, estos deben ser hechos con regularidad (periodos semanales son convenientes) una vez que se empieza con el trabajo.

Los objetivos se consideran terminados cuando el 70-75% de sus resultados clave se han logrado. Si el 100% de los resultados clave se consiguen, se considera que no fueron lo suficientemente ambiciosos.

3.4.4. Recompensar y/o motivar el cumplimiento de objetivos

En esta etapa se definen qué tipo de recompensas o motivaciones se aplicarán por el cumplimiento de los objetivos, así como los criterios para el otorgamiento de dichas distinciones.

Las recompensas pueden ser reconocimiento público a nivel organización, así como bonos financieros por equipos u otros premios. Para definir qué tipo de recompensa es ideal para la organización, se puede apoyar de los cuestionarios realizados en la fase 1 y ver qué es lo que motiva a los integrantes de la organización.

Se recomienda que los recompensas sean a nivel equipo y no individuales, ya que esto motiva a los integrantes a desarrollar un mejor trabajo en equipo, además de incentivar la compartición de conocimiento dentro del equipo de trabajo.

Los criterios de recompensa pueden variar según lo requiera la organización, un ejemplo sería: recompensar a los equipos que logren superar las expectativas de sus OKR durante tres periodos consecutivos. A este criterio se le podría agregar una evaluación por parte del personal de organización.

Es importante destacar que las recompensas deben ser por el buen desempeño y no bajo condicionales como “si-entonces”, ni ligarlos a los sueldos y/o promociones.

Se considera que la motivación interna es el motor más importante para el cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

3.4.5. Retroalimentación anual

La etapa de retroalimentación se lleva a cabo al final del último periodo del año (último cuarto) donde se debe establecer una sesión de recapitulación, en la que todo el personal de la organización comparta sus evaluaciones, expliquen sus resultados y calificaciones, asimismo deben de explicar los ajustes que se realizarán para los próximos periodos de acuerdo a las lecciones aprendidas durante ese año.

El encargado de los OKR puede enviar una métrica o estadística general de los resultados obtenidos de toda la organización, además de organizar una reunión para que cada integrante hable de las experiencias adquiridas durante los 4

cuartos del año, así como cuáles fueron las dificultades y logros que obtuvieron durante el año y qué es lo que planean cambiar para evitar esas dificultades.

Es importante en esta etapa que el encargado de los OKR haga hincapié, durante la reunión de retroalimentación, en los logros obtenidos y cómo se ha ido avanzando en el cumplimiento de los objetivos organizacionales para motivar a los integrantes de la organización a seguir en este esfuerzo común de los OKR.

En esta etapa también se pueden dar reconocimientos o recompensas a las personas que han logrado cumplir sus OKR según lo establecido en la etapa anterior.

3.5. Almacenar y compartir conocimiento generado

En esta fase se establecen criterios para almacenar y compartir el conocimiento de la organización generado durante el cumplimiento de objetivos.

3.5.1. Definir criterio para almacenamiento del conocimiento

En esta etapa se establecen los criterios para la elección del conocimiento que se debe de almacenar y que será beneficioso para la organización, esto puede ser mediante formatos de lecciones aprendidas, buenas prácticas, entre otros.

Los criterios podrían formularse de la siguiente forma:

- Almacenar el conocimiento generado por la mayor cantidad posible de los objetivos trazados en el periodo.
- Almacenar el conocimiento y experiencias exitosas del objetivo que tuvo mayor impacto, además lo que permitió y/o favoreció su cumplimiento.
- Almacenar el conocimiento y experiencias de fracaso generados por el incumplimiento de los objetivos no alcanzados, si se considera de impacto.

3.5.2. Formato para la captura del conocimiento elegido

En esta etapa se contempla la elaboración de formatos para capturar el conocimiento elegido durante el desarrollo de los OKR. Es recomendable que estos formatos ayuden a responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la experiencia (lección aprendida, buena práctica, caso de éxito o fracaso) que se quiere documentar? ¿A quién se quiere transmitir y con qué propósito? ¿Qué evidencias la sustentan? ¿De qué forma esta experiencia complementa y/o refuta el conocimiento existente? ¿Bajo qué contexto específico esta experiencia es pertinente?

Para responder a estas interrogantes, se presenta un formato propuesto en el anexo 2.

3.5.3. Difundir y aplicar el conocimiento

En esta etapa se establecen las herramientas tecnológicas que se usarán para la compartición del conocimiento, así como para su acceso con el fin de poder ser reutilizado y aplicado posteriormente.

Para compartir el conocimiento pueden utilizarse diferentes tipos de plataforma según la organización lo vea conveniente, como el uso de páginas web, blogs, wikis, desarrollos independientes o cualquier herramienta tecnológica que la empresa considere pertinente. Estas herramientas pueden ser de acceso privado (solo personal de la organización) o abierta, pero se recomienda que sean de acceso privado ya que pueden contener información confidencial de la organización que no debe divulgarse.

La herramienta a utilizar debe cumplir con la funcionalidad de ser accesible a todos los miembros de la organización y así poder ser promotora del conocimiento ahí documentado para su posterior aplicación.

3.5.4. Análisis y evaluación de experiencias y conocimientos compartidos

En esta etapa se realizará un análisis y evaluación de las experiencias y conocimientos compartidos en la etapa anterior, con el fin de conocer si el conocimiento está teniendo un impacto positivo en la organización.

El análisis puede consistir en información obtenida de la herramienta utilizada para la difusión del conocimiento, así como determinar el número de consultas al conocimiento o experiencia plasmado, también se pueden aplicar encuestas al personal, u otro tipo de análisis que la organización desee implementar.

Para la evaluación es necesario que el OKR Champion revise que al terminar cada cuarto, los integrantes de la organización documenten las experiencias adquiridas mediante los formatos de lecciones aprendidas y criterios definidos en el punto 3.5.1.

4. IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo se explica cómo es que la metodología presentada anteriormente fue aplicada en una empresa de desarrollo de software con matriz en el noroeste de México.

Nearsoft es una empresa de Desarrollo de Software que trabaja con empresas extranjeras para auxiliarlos e incrementar su equipo de desarrollo con ingenieros en México. La dirección de Nearsoft quiere lograr obtener una ventaja competitiva para ser reconocido como una empresa de alta innovación en México, por lo que se ha propuesto alcanzar varias metas y ha decidido establecer una estrategia de definición de objetivos para que estas se logren, pero se ha detectado que no todos los empleados conocen estas metas y los que sí las conocen no saben cómo pueden ayudar a contribuir para que la organización las alcance. Además se detectó que otros empleados piensan que las medidas establecidas por la empresa son una pérdida de tiempo, ya que se crearon “objetivos genéricos” sin tomar en cuenta al operativo y no creen que estos tengan un impacto positivo en la organización.

A continuación se presentan las actividades que se desarrollaron, en cada una de las etapas dentro de las fases correspondientes, que permitieron la fácil definición de objetivos y resultados clave, así como el conservar, compartir y recuperar el conocimiento generado durante el cumplimiento de los mismos.

4.1. Analizar la situación actual

Con la finalidad de detectar el clima y cultura organizacional, esta fase intentó realizar actividades adecuadas para determinar cuál o cuáles son las variables laborales y organizacionales, que repercuten en el comportamiento organizacional.

4.1.1. Analizar la cultura organizacional

Durante el análisis se encontró que existen varios facilitadores que pueden influir en la organización para que la metodología de GC y OKR tenga éxito. A continuación se describen cada uno de ellos.

En cuanto a la cultura organizacional se encontraron niveles muy altos de confianza, respeto, la colaboración y profesionalismo lo que facilita el trabajo de los integrantes de la organización, así mismo se detectó que existe una muy buena disposición de trabajo en equipo.

El tipo de liderazgo que se encontró es democrático, ya que se toma mucho en cuenta al personal para la toma de decisiones, y se destaca a una persona en específico, Julio Gonzalez quien labora como VPO (Vice President / Operations) y que para efectos de la implementación de la metodología, podría ser a quien se le otorgue el título de OKR Champion. Así mismo se encontró que existe muy buena relación con el personal de RH.

Referente a la motivación de personal, se encontró que muchos piensan que si recibieran un incentivo económico sería de ayuda para motivarse en la realización de los OKR, además, muchos sugirieron que se desligaran de los tabuladores de sueldo.

Otros facilitadores importantes detectados durante esta etapa y debido a las características de la organización son las herramientas tecnológicas y de groupware, como las wikis que se manejan en la organización.

Referente a la posible barrera de resistencia cultura o resistencia al cambio, se encontró que la empresa cuenta con una cultura organizacional muy sana y dispuesta a realizar cambios para la mejora continua.

Por otra parte, se detectaron que las principales barreras en lo referente a la GC son la mala actitud y falta de disposición de algunas personas de la organización para llevar a cabo procesos de GC, así como la poca difusión del conocimiento que se tiene. Otra de las barreras es en relación al poco tiempo que les queda después de cumplir sus actividades diarias.

En las entrevistas personales se detectó que la empresa no cuenta con una adecuada GC generado por los integrantes de la organización, lo que hace que el conocimiento se centre en ciertas personas y otras no estén actualizadas o lo estén parcialmente.

4.1.2. Analizar el proceso de definición de objetivos

Para realizar el análisis, la información se obtuvo de la primera sección de la encuesta del anexo 1 donde se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Nearsoft cuenta con una estrategia de negocio, así como con metas establecidas a largo plazo, una misión y visión. La misión y visión de la empresa se establecieron desde 2007, pero ha sido modificada con el paso del tiempo. Actualmente se cuenta con una visión clara de a donde se quiere llegar en 2017.
2. No se cuenta con una herramienta que permita conocer las actividades en las que están trabajando los integrantes de la organización, ya que cada equipo de trabajo utiliza sus propias herramientas para el seguimiento de actividades.
3. No se cuenta con una herramienta que permita identificar si existe alineación de trabajo entre los equipos, ya que las herramientas de seguimiento son independientes por equipo.
4. Se encontraron herramientas de tipo wiki que ayudan a empleados a hacer mejor su trabajo. Igualmente existe personal que cree que la aplicación de OKR podría ayudar a mejorar la forma de trabajo de la organización y ayudar a lograr las metas.
5. Se cuenta con una herramienta que permite determinar a qué objetivo organizacional impacta el trabajo de un empleado.
6. Hay una gran disposición e interés, tanto de directivos como empleados de otros niveles por desarrollar la metodología OKR siempre y cuando los empleados sean tomados en cuenta en el establecimiento de sus objetivos y que estos no estén apegados a tabuladores.
7. Las contribuciones de los empleados sí son medidas, pero se descubrió que no todos se sienten motivados a realizar dichas actividades y que

muchos empleados se sentirían satisfechos de recibir alguna bonificación monetaria por lograr metas de impacto para la organización.

4.1.3. Analizar los procesos de GC

Para realizar el análisis se obtuvo la información de la tercera sección de la encuesta del anexo 1 donde se evaluaron las siguientes características:

1. En cuanto a la identificación, la organización no cuenta con un sistema que permita saber qué persona posee un conocimiento en específico.
2. En el área de creación de conocimiento, la organización realiza varios eventos para generar conocimiento y motivar a sus empleados y externos a desarrollar innovaciones que no tienen una existencia previa dentro de la empresa. Así mismo, se adquiere conocimiento mediante cursos que se imparten dentro de la organización.
3. Respecto a la diseminación / transferencia, no se cuenta con una herramienta para la difusión del conocimiento, lo cual se detectó como una de las principales barreras en los procesos de GC. A pesar de que no existe una herramienta, sí cuentan con métodos para transferir conocimiento como lo son las Friday Talks donde diferentes expositores dan talleres o cursos sobre diferentes temas.
4. En relación al almacenamiento, se encontró que no existe una plataforma donde se encuentre el conocimiento valioso de la empresa, mucho es de carácter tácito y este se encuentra en cada uno de los empleados de la organización.

4.1.4. Evaluación de la situación actual

A través de este análisis se pudo determinar las siguientes características clave que hacen que esta metodología sea viable para su aplicación:

1. La organización desarrolla proyectos de software y de innovación, los cuales son desarrollados y mantenidos por su personal.

2. Se detectó que no todo el personal está de acuerdo en la estrategia establecida por la organización y que creen que lejos de ayudar los retrasa en sus tareas.
3. Hay una gran disposición e interés, tanto de directivos como empleados de otros niveles por desarrollar una metodología de GC que ayuden a facilitar el trabajo en la organización.
4. No se detectó que exista resistencia al cambio, por el contrario, a los empleados les gusta estar innovando y actualizándose siempre.
5. La organización cuenta con madurez tanto tecnológica como de comunicación, ya que al ser una empresa de tecnología esta se desenvuelve perfectamente en dicho ámbito.
6. La rotación de personal es poca, pero una vez que alguien sale de la empresa, se lleva consigo mucho conocimiento difícil de recuperar.

Debido a estas características obtenidas en los puntos 4.1.1, 4.1.2 y 4.1.3 se puede determinar que la organización se encuentra en condiciones de implementar la metodología propuesta.

4.2. Desarrollar estrategia organizacional

Con la finalidad de establecer los lineamientos que deberá seguir la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas, durante esta fase se asegura que la empresa cuente con la declaración de misión, visión, metas a largo plazo y planes de acción para el desempeño organizacional.

4.2.1. Declarar la misión de la organización

En este caso en particular la organización ya cuenta con una misión, la cual constituye el siguiente enunciado:

“Partner with our clients to deliver superior, innovative software products with a measurable return on investment in long term relationships”.

Su traducción al español sería:

“Asociarnos con nuestros clientes para ofrecer productos de software innovadores, de calidad superior con un retorno de inversión medible y con relaciones a largo plazo”.

4.2.2. Declarar la visión de la organización

En este caso en particular, la organización ya cuenta con una visión, inicialmente declarada en 2007 y fue modificada en 2012, la cual constituye el siguiente enunciado:

“To become one of the top technology innovators in México.

To become one of the top international destinations for driving your professional and personal future and a source of happiness for its members.

Become a 40 MM valued company by the end of 2017”.

Su traducción al español sería:

“Llegar a ser uno de los innovadores de tecnología más importantes de México.

Llegar a ser uno de los mejores destinos internacionales para la conducción de su futuro profesional y personal y una fuente de felicidad para sus miembros.

Convertirse en una compañía valorada en 40MM a finales de 2017”.

4.2.3. Definir planes de acción

Para lograr crear una alineación en la organización, durante esta fase se ha hecho incapié en promover la metodología OKR mediante capacitaciones al personal de nuevo ingreso, pero con la facilidad de que las personas que ya tomaron el curso lo puedan retomar para afianzar su conocimiento sobre cómo funcionan y para qué sirven los OKR.

El proceso fue simple y se establecieron periodos de 3 meses llamados cuartos para el establecimiento y seguimiento de objetivos y resultados clave.

Actualmente se está evaluando el separar el desempeño de los OKR de los sueldos.

Dentro de Nearsoft, existen diferentes equipos de empleados que se encargan de liderar actividades internas de la empresa, llamados Leadership Teams (LT's). Para efecto de mejorar el desempeño de la metodología OKR, se creó un LT para OKR's el cual está formado por 4 personas, las cuales realizan la tarea de validación y asesoría sobre cómo plantear objetivos que se encuentren enfocados en los objetivos estratégicos de la empresa y a su vez encaminados en el crecimiento personal de cada individuo.

Los integrantes del Leadership Team de OKR son desarrolladores que estaban más involucrados en los OKR y lideraron este proyecto ya que mostraron más interés en esta metodología y la habían adoptado rápidamente en su forma de trabajo.

4.3. Definir objetivos y resultados clave

Con la finalidad seguir un plan estratégico definido por la organización, la visión de la empresa se dividió en varios objetivos organizacionales que deberán lograrse en el año 2016, así mismo se establecieron los criterios de éxito y alcance del proyecto.

4.3.1. Definir criterios de éxito para la implementación de OKR

Para la organización se definieron los siguientes criterios de éxito:

La organización definió 5 objetivos anuales que son la guía para los demás niveles de la organización.

Los periodos de captura y evaluación de objetivos y resultados clave para los demás niveles de la organización fueron de 3 meses cada uno, llamándolos cuartos.

Se establecieron un mínimo de 3 objetivos y máximo 5 objetivos por persona.

Cada objetivo tuvo de 2 a 4 resultados clave.

Se decidió utilizar la plataforma 7geese.com para la captura y seguimiento de objetivos y así tener una mejor visibilidad en todos los niveles.

La plataforma 7geese.com ayuda a que los líderes de equipo puedan documentar los reportes de los integrantes del equipo y así monitorear los resultados clave.

4.3.2. Establecer el alcance del proyecto OKR

A continuación se describe el alcance del proyecto OKR en la organización tomando en cuenta las preguntas planteadas en la metodología y que sirven de inspiración en la definición del alcance:

1. ¿Cuál es el alcance de la implementación inicial de OKR?

El encargado del proyecto de OKR solicitó que se aplique la metodología a toda la empresa, con lo que esperan acelerar el crecimiento de la misma.

2. ¿Qué tan profundo en la organización se usarán OKR?

La profundidad de los OKR fue de tres niveles, objetivos empresariales, grupales e individuales, con lo que se esperaba que todas las esferas de la organización estuvieran involucradas.

3. Secuencia OKR a utilizar

Se utilizó la secuencia de arriba hacia abajo, donde el CEO estableció la visión, y esta se dividió en varios objetivos (5 este año) a partir de los cuales se desencadena la secuencia. Esta secuencia se decidió debido a que los directivos de la empresa tienen bien definido a dónde quieren llegar en los próximos 5 años.

4. ¿Quién va a manejar el proyecto OKR en su empresa?

El encargado del proyecto fue Julio Gonzalez quien es el Vicepresidente de operaciones (VPO), y se eligió que él fuera quien dirigiera el proyecto ya que es un ferviente promotor de la metodología OKR.

5. Periodos para OKR

Se establecieron periodos de tres meses, esto debido a que el encargado consideró que era un tiempo apropiado para la organización.

6. ¿Qué recursos adicionales apoyarán a OKR?

Se decidió utilizar la herramienta 7geese.com para la captura y seguimiento de OKR. Se tomó esta decisión ya que es una herramienta probada para el uso de la metodología OKR y también porque ya se tenía relación con ella dentro de la empresa.

4.3.3. Plan de ejecución

La organización estableció un periodo inicial de adaptación, donde los OKR serían opcionales para todo el personal. Se tomó esta decisión para que los integrantes de la organización no lo vieran como una imposición y así hacer más fácil el proceso de adaptación a esta metodología.

1. Fases y tiempo: Este periodo inicial fue el último cuarto del año (3 meses), la organización puntualizó sus objetivos y estos fueron transmitidos a toda la organización mediante reuniones grupales donde se explicaban las metas a largo plazo como organización, así como el funcionamiento de los OKR, los objetivos a nivel individual fueron opcionales en este cuarto.

2. Estar abierto a una decisión negativa: El arranque de los OKR fue motivado por el CEO y VPO de la organización y aunque siempre existe la posibilidad de que el programa piloto pudiera fallar, ellos se centraron en darlo a conocer y resaltar las ventajas de este.

3. Documentar éxitos: El VPO de la organización es quien estuvo encargado del programa y llevaba un control de los OKR mediante la herramienta 7geese.com.

4. Lanzamiento del Proyecto:

1) Para el lanzamiento se formaron grupos aleatorios y se les dio una plática introductoria sobre qué eran los OKR, las ventajas de la metodología, cómo funcionan y qué se esperaba del personal al llevar a cabo dicha metodología.

2) Se realizó también una presentación de los objetivos organizacionales y los resultados clave esperados.

3) Durante el lanzamiento se mostraron los criterios de éxito que la empresa estaba buscando.

5. Asesorías: Se les dio a conocer que Julio Gonzales (VPO) sería la persona encargada de este proyecto y en caso de dudas tanto individuales o de equipo podrían acudir a él en busca de ayuda.

4.3.4. Crear objetivos

Para lograr alcanzar la visión de la organización, se establecieron una serie de objetivos organizacionales (visión), estos con un periodo de vigencia anual (4 cuartos) y fueron transmitidos a los equipos de trabajo.

La organización se trazó 5 objetivos principales para el año 2016, estos objetivos fueron:

- Launch 4 new products & Generate \$62,000 dils in revenue / Lanzamiento de 4 nuevos productos y generar \$ 62,000 dólares en ingresos.
- Hire 80 people in 2016 / Contratar 80 personas en 2016.
- Maintain a 18.5% (profit) / Mantener un 18,5% (ganancia).
- Make 11.8MM in Revenue / Hacer 11.8 MM en ingresos.
- Maintain turnover on 7.5% / Mantener el volumen de negocios en el 7,5%

Estos objetivos intentan lograr una alineación para la organización, ya que de estos se derivan los objetivos de equipos e individuales para las diferentes áreas, como por ejemplo:

Del objetivo de contratar a 80 personas en 2016 se derivaron objetivos como:

- Participar en entrevistas de candidatos.
- Ser tutor de nuevos miembros del equipo.
- Referir candidatos.
- Mejorar y obtener nuevos lugares para trabajar.
- Promover la cultura de Nearsoft.

Estos objetivos fueron publicados en el software 7geese.com por lo que eran visibles en todos los niveles de la organización.

Durante esta etapa se designó a Julio Gonzales como el “OKR champion” ya que era la persona con más conocimiento sobre OKR y el más capacitado para ayudar a otros en el proceso de creación de objetivos.

Se estableció un periodo de 1 semana después de que los empleados crearan los objetivos para que estos fueran revisados y negociados por sus líderes de equipo.

Se decidió no hacer una reunión para presentar los objetivos a toda la organización, si no hacerlo mediante la herramienta 7geese.

4.3.5. Crear resultados clave

Una vez definidos los objetivos se procedió a crear los resultados clave que tendría cada objetivo, estos fueron más específicos y medibles.

A cada miembro de la organización se le pidió que definiera mínimo 1 resultado clave y un máximo de 4 para cada objetivo.

Volviendo al ejemplo anterior, se definieron los siguientes resultados clave para el objetivo individual de:

- Participar en entrevistas de candidatos (O):
 - Interactuar en el proceso de 2 candidatos (KR).

- Participar en al menos 4 hrs de entrevistas (KR).

4.4. Evaluar resultados clave y cumplimiento de objetivos

Con la finalidad de medir el logro y cumplimiento de los objetivos establecidos en la fase anterior, en esta fase se establecieron los rangos de evaluación, se midieron y actualizaron los resultados clave, asimismo se motivó el cumplimiento de los objetivos.

4.4.1. Establecer rango de evaluación de resultados clave

La organización estableció que los objetivos se deberían de medir con un esquema de clasificación de 1 – 0 donde 1 es alcanzado y 0 no alcanzado; A su vez, los resultados clave fueron evaluados en escala de 0% a 100% donde 0% es no alcanzado y 100% es alcanzado y la combinación de resultados clave hace que un objetivos sea alcanzado o no.

Los objetivos se consideran terminados cuando el 70-75% de sus resultados clave se han alcanzado.

4.4.2. Medir resultados clave

En esta etapa se midieron los resultados clave utilizando la plataforma 7geese.com, esta plataforma fue de mucha utilidad ya que se puede ver el progreso de los objetivos desde el nivel más alto (Objetivo organizacional) hasta el nivel más bajo (objetivo individual).

En la figura 4.1 se muestra el progreso de un objetivo organizacional el cual es “Hire 80 people in 2016” (contratar 80 personas en 2016) y el cual se ha cumplido en un 7% según el reporte, este objetivo solo tiene un resultado clave que es la contratación de 80 personas, pero este objetivo organizacional tiene objetivos individuales que son los que impactan este objetivo. Estos objetivos individuales según se muestra en la figura 4.1 son:

- Participate interviewing candidates (participar en entrevistas de candidatos).

- Mentor a new team member (ser mentor de un nuevo miembro de equipo).
- Contribute to recruitment (Contribuir a la contratación).
- Help in the recruitment process (ayudar en el proceso de reclutamiento).

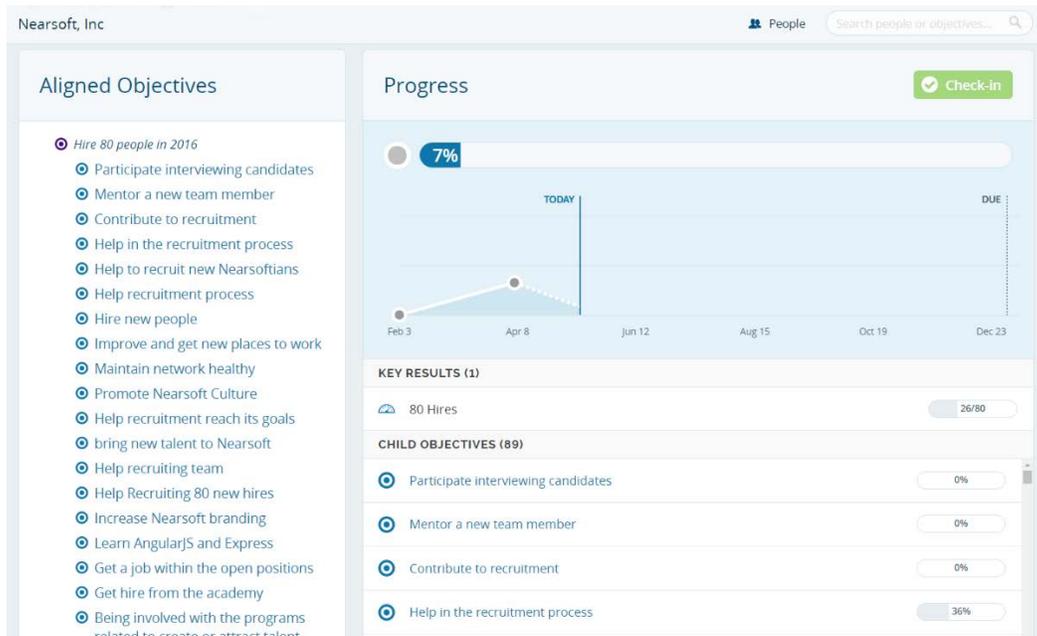


Figura 4.1 Objetivo organizacional “Hire 80 people in 2016”

En la figura 4.2 se muestra el progreso de un objetivo individual alineado al objetivo organizacional de la figura 4.1. El objetivo es “Help in the recruitment process” (Ayudar en el proceso de reclutamiento) el cual muestra un avance de 36% y consta de 3 resultados clave que son:

- Help in 5 interviews at least (ayudar en al menos 5 entrevistas)
- Help with the promotion of TIL@NS (Ayudar en la promoción de TIL@NS)
- Write a blog post (Escribir una nota en el blog).

El avance del 36% se calcula en base a los avances de los resultados clave que fueron de 60%, 50% y 0% respectivamente.

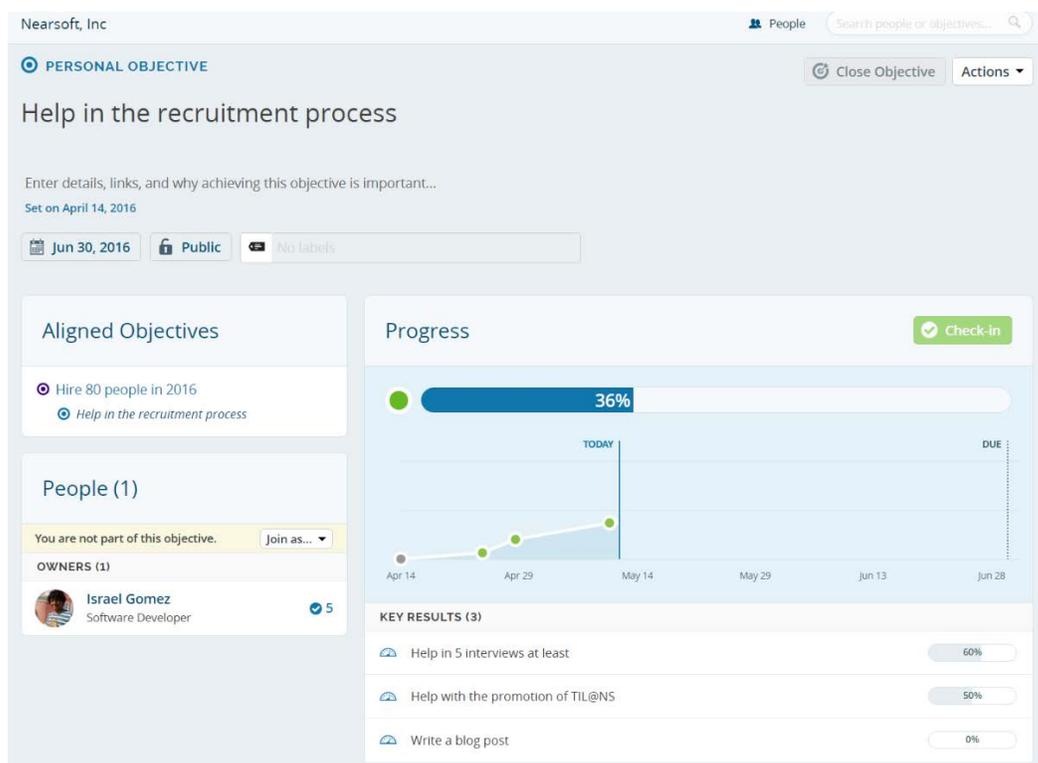


Figura 4.2 Objetivo individual “Help in the recruitment process”

El LT OKR fue el responsable de validar el cumplimiento de objetivos de manera individual, asimismo de obtener mediante la plataforma 7geese.com los resultados globales de cada cuarto en la organización y hacerlos de conocimiento de la organización mediante un comunicado por correo.

4.4.3. Actualizar resultados clave periódicamente

Se establecieron periodos de actualización de resultados clave, estos con una frecuencia de 1 por semana una vez iniciado con el trabajo de ese resultado clave. La frecuencia fue establecida por el líder del proyecto y se decidió que sea 1 vez a la semana para no agregar más carga de trabajo a los empleados de la organización.

4.4.4. Recompensar y/o motivar el cumplimiento de objetivos

Durante esta etapa se sugirió a la organización dar diferentes tipos de recompensas y motivaciones de las cuales se decidieron otorgar reconocimientos en público a nivel organizacional, estas a través de “Badges” o “Insignias” que se ganan los miembros por su participación en el uso de OKR y estas son realizadas mediante el software 7geese.com. Estas insignias son otorgadas por cualquier miembro de la organización a otros miembros que ellos consideren que se lo hayan ganado, y son por diferentes motivos como por ejemplo: Leadership (Liderazgo), Teamwork (trabajo en equipo), Long-Term Relationships (Relaciones a largo plazo), Commitment (compromiso o entrega), entre otros.

Los criterios para otorgar estas insignias fueron:

- Mencionar específicamente lo que se hizo y el comportamiento que se está reconociendo. Simplemente decir "Eres lo máximo" no es suficiente.
- Explicar cómo su comportamiento le ayudaron o cómo le afectaron de una manera positiva.
- Señalar cómo lo que hicieron tuvo un valor añadido para él, el equipo o la empresa.
- Seleccionar la insignia correcta para el reconocimiento, que represente el valor que se ha demostrado en lo que hicieron.
- Asegurar de reconocer a la persona en cuanto se lo merezca, el reconocimiento a tiempo es más eficaz.

En la figura 4.3 se muestra un ejemplo de insignias otorgadas a un miembro de la organización.

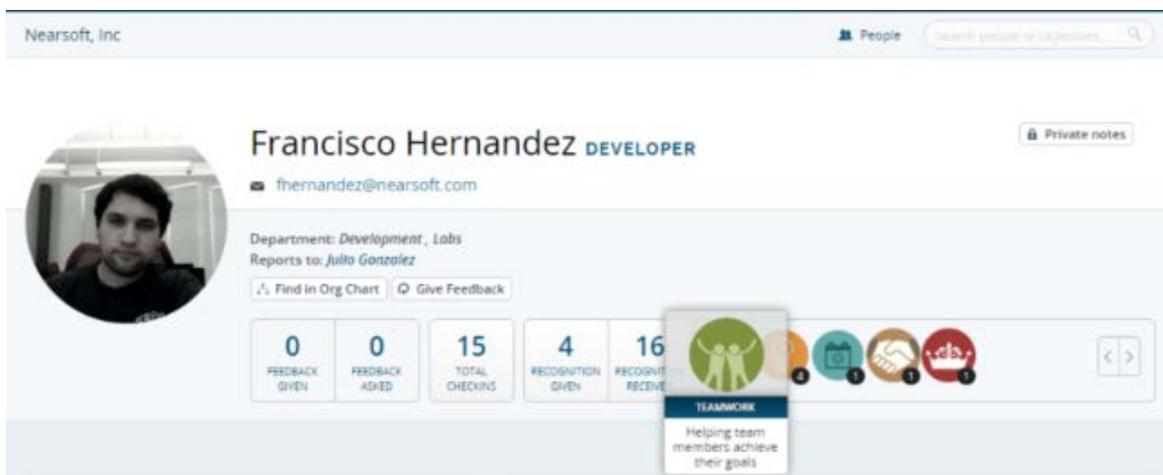


Figura 4.3 Insignias ganadas por un miembro de la organización.

Además de las insignias se está analizando la opción de dar recompensas monetarias o en productos tecnológicos.

4.4.5. Retroalimentación anual

Debido a las fechas en que se realizó la investigación no se llegó a esta etapa, por lo que quedará como investigaciones futuras. Sin embargo, la organización tiene mensualmente reuniones generales llamadas “company meeting” y en la reunión de septiembre se aprovechó para dar detalles sobre los OKR del tercer cuarto, donde se felicitó al equipo de trabajo de la oficina de Chihuahua, ya que se convirtió en la primera oficina donde todos los miembros definieron sus OKR en la primer semana del mismo cuarto. Desde la implementación de esta metodología fue la primera vez que se logra que un equipo completo logre ese objetivo.

La retroalimentación anual debe ser algo similar a esta reunión, pero con la oportunidad de que toda la organización hable de su experiencia con los OKR y planes para mejorar el proceso.

4.5. Almacenar y compartir conocimiento generado

Con la finalidad de establecer una GC que sea de utilidad para la organización, en esta fase se establecieron los criterios para almacenar y compartir el

conocimiento, útil para la organización y que es generado durante el cumplimiento de los OKR.

4.5.1. Definir criterio para almacenamiento del conocimiento

En esta etapa la organización estableció los siguientes criterios para el almacenamiento del conocimiento generado y que fuera de utilidad para ellos.

Los criterios que la organización estableció para saber qué conocimiento almacenar fueron los siguientes:

1. Para el primer año se decidió almacenar el conocimiento generado por al menos 1 de los objetivos trazados en el periodo, ya sea un caso de éxito o de fracaso.
2. Para los años posteriores se deberá analizar si se incrementa el número mínimo de objetivos de los que deberán capturar el conocimiento.
3. Almacenar el conocimiento y experiencias exitosas del objetivo que tuvo mayor impacto, además lo que permitió y/o favoreció su cumplimiento.
4. Almacenar el conocimiento y experiencias de fracaso generados por el incumplimiento de los objetivos no alcanzados, si se considera de impacto.
5. Tanto para el conocimiento generado en objetivos alcanzados como no alcanzados, se utilizará el formato de lecciones aprendidas que se encuentra en el anexo 2.

4.5.2. Formato para la captura del conocimiento elegido

La organización es consiente que la documentación de lecciones aprendidas contribuye a explicitar el conocimiento, su disseminación, aplicación y re-uso. Por lo anterior, el Leadership Team de OKR requería de un formato de lecciones aprendidas que fuera de utilidad para ellos como organización. Como ellos no son expertos en GC, decidieron aplicar el formato que se les propuso y que se adapta a las necesidades de la empresa. Este formato se encuentra en el anexo 2 de este documento.

4.5.3. Difundir y aplicar el conocimiento

En esta etapa la organización evaluó el utilizar un blog o wiki para la difusión de conocimiento, ya que la empresa ya contaba con esas herramientas, pero decidió utilizar una herramienta tecnológica llamada Hub para la difusión del conocimiento que se generó durante los OKR. Esta herramienta fue accesible para todo integrante de Nearsoft, la cual es un repositorio fiable del contenido interno de Nearsoft, además, es fácil de encontrar, fácil de entender y fácil de utilizar. Este foro es el resultado de la consulta a diversas personas de diferentes áreas de la información que generan y que todos necesitan; es un esfuerzo de colaboración para compartir la información que es importante y útil para todo el mundo en Nearsoft fomentando al mismo tiempo la eficiencia y la independencia.

En la figura 4.4 se puede ver la pantalla de inicio de sesión al sistema de Hub de Nearsoft.

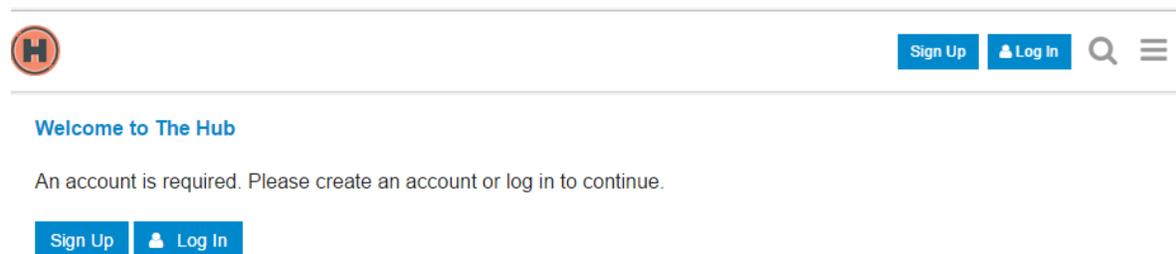


Figura 4.4 Inicio de sesión en hub.nearsoft.com.

El repositorio se utiliza para registrar la información de varias áreas, útil para la empresa. Como se observa en la figura 4.5 existen varias categorías y se creó un área especial para guardar el conocimiento generado gracias a los OKR.

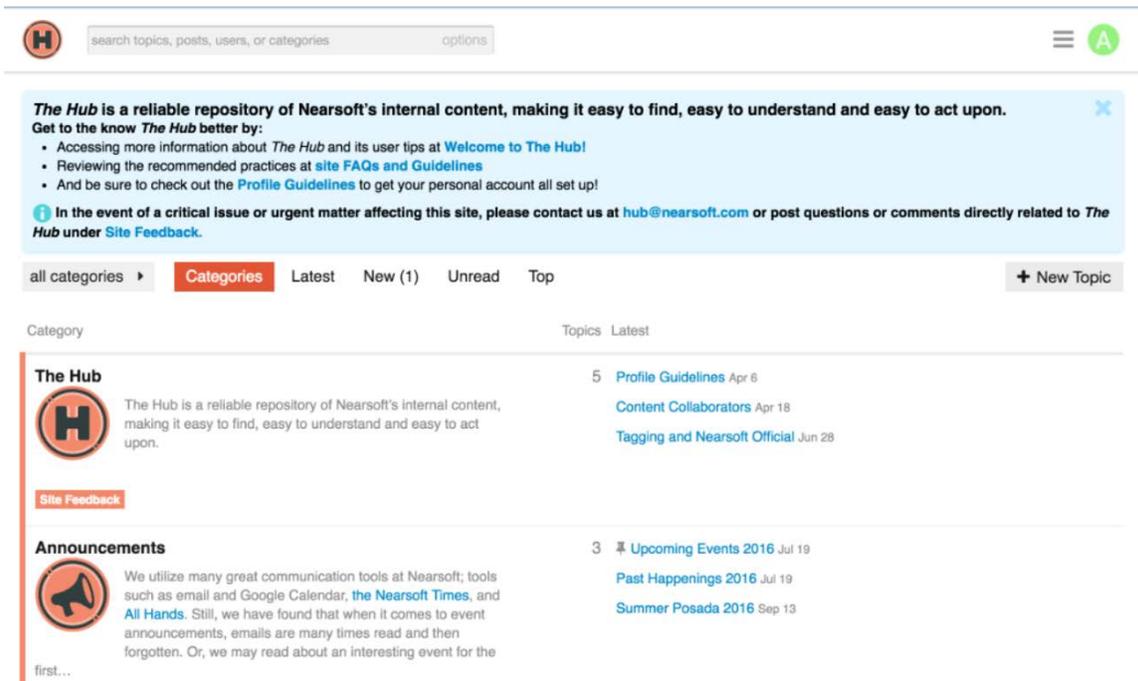


Figura 4.5 Ejemplo de categorías en hub.nearsoft.com.

Dentro de Hub se creó la sección Operaciones, cuyo propósito es la ejecución de la estrategia de Nearsoft. Dentro de esta sección se encuentra la subcategoría de Compartición de experiencias de OKR como se observa en la figura 4.6. En esta subcategoría es donde se captura la información de acuerdo a los formatos de lecciones aprendidas, así como la liga al objetivo trazado en 7geese.com.

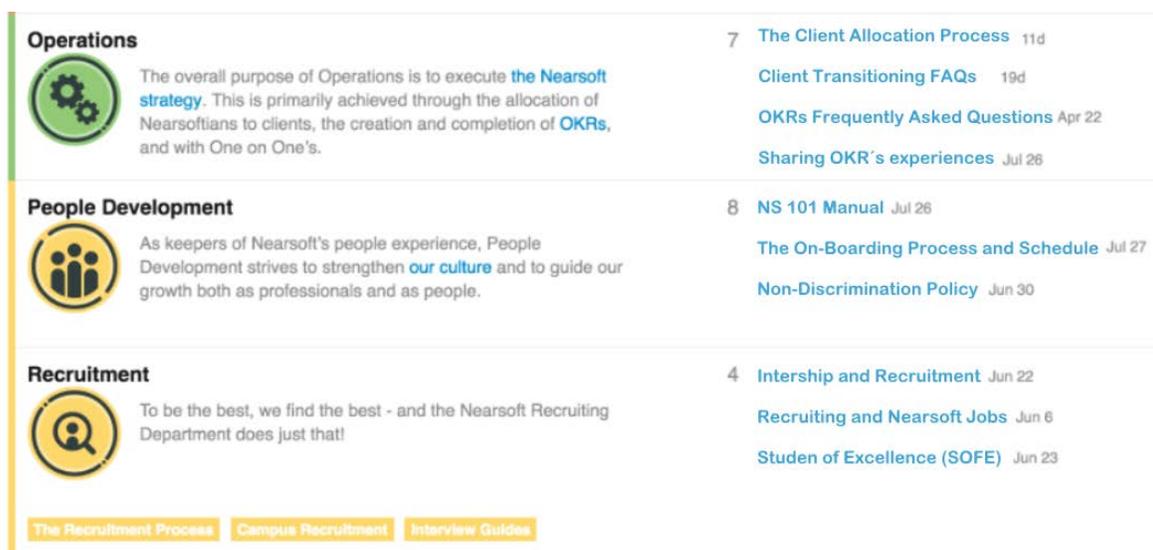


Figura 4.6 Categoría Operations y subcategorías.

Así mismo, se encuentra un tema “Objectives and Key Results (OKR)” con la descripción de los OKR tal como se muestra en la figura 4.7.

hub.nearsoft.com/t/objectives-and-key-results-okrs/99

 search topics, posts, users, or categories options Search this topic

Objectives and Key Results (OKRs)

Operations annual google_drive official

 Julio Gonzalez jgonzalez Operations 8 Apr 21

Objectives and Key Results (OKRs) is a technique that Nearsoft has adopted to aid the creation and communication of our goals and results as a company. Its main goal is to connect both company and personal objectives to measurable results, *enabling us to move **together** in the right direction.*

In 2012 we defined our five-year vision. 2016 is the year that OKRs were adopted.

OKRs may not be new to you and perhaps the process can feel grating at times. Or maybe you have just joined the kitchen and your brain is a bit scrambled. Either way, follow the below **Recipe for OKR Success**:

- 1. Create the Menu (Strategy)** - Every top chef knows that the key to success is pleasing the customer. He may prepare one scrumptious steak but that won't keep his vegetarian restaurant afloat. The first step to our OKR success is to understand and align with Nearsoft's annual goals. Our [2016 strategic goals](#) are to:
 - o Generate \$11.8M in revenue
 - o Maintain turnover at 7.5%
 - o Have a Profit EBIT of 18.5% (Earnings Before Interest and Taxes)
 - o Hire 80 people in 2016
 - o Launch 4 new products that generate \$62,000 in revenue
- 2. Select Top Notch Ingredients (Objectives)** - The menu has been defined, now what are the dishes going to be made out of? As a Nearsoftian, how can you help us achieve one or more of the strategic goals? Let your creativity boil over! If you need to, [head to the Objectives 2016 market](#) and see what other the chefs suggest purchasing. The best dishes contain variety, so it's recommended to have three (3) objectives each quarter.
- 3. Move it to the Kitchen (Key Results)** - The menu is set and the ingredients have been purchased. You know the *why*, you know the *what* but the kitchen is where the magic happens - it's time for the *how*. Do you chop, dice or blend? How are you going to achieve your objectives and how do you know it's being accomplished? Your Key Results needs to be SMART: specific, measurable, attainable (yet challenging), relevant and time bound. Take your time, the best flavors develop after a long simmer.
- 4. The Taste Test (Feedback)** - Serving an untasted dish could mean disaster. Is the meat under or overcooked? Not enough salt or too much? An experienced chef never serves a dish that he hasn't tasted and he knows to ask his colleagues opinions as well. At Nearsoft feedback is an essential part of our culture. Submit your OKRs to the Leadership Team at objectives@nearsoft.com to receive yours. (Please note that any email sent to objectives@nearsoft.com will be distributed to the leadership team members' email accounts.)
- 5. Dinner is Served! (7Geese)** - The magic may happen in the kitchen but it's enjoyed in the dining room. After hearing back from the LT, register your OKRs in [7Geese](#) for all of Nearsoft to taste and savor. Be sure to use your Nearsoft email address. Finally, revenge may be a dish that is best served cold, but at Nearsoft we like it hot. Remember to check in with your progress, review the progress of others, and give recognition when recognition is due as often as you can.

Figura 4.7 Descripción de metodología OKR.

También se cuenta con el tema “OKRs Guideline” con los lineamientos principales para los OKR (figura 4.8), además que allí mismo se pueden hacer preguntas si se tiene alguna duda.

OKRs Guidelines

Operations

external_url



Julio Gonzalez | jgonzalez | Operations

3 | Apr 22

Continuing the discussion from [Objectives and Key Results \(OKRs\)](#):

When it comes to your OKRs, keep the following in mind:

- Every Nearsoftian is to define three new Objectives each quarter.
- Objectives must be aligned with Nearsoft's strategic goals and submitted for revision to objectives@nearsoft.com.
- Objectives and Key Results are *not* to be presented to someone in particular, i.e. your “boss” or your lead, but to *everyone* at Nearsoft.
- Objectives must be public and published under [7Geese](#) 2.
- Objectives must be reviewed and set up in 7Geese by each quarter's deadline, as announced via email.
- In the event that you have not received any training or you don't know what an Objective is, you are responsible for submitting a training request and in any case the deadline for Objective definition remains.
- Objectives are to be updated as you progress, with a minimum update of once per month.
- If you are struggling to accomplish your Objectives and need some help, weekly coaching and support sessions are available.
 - **Having Cookies and Success with OKRS** is an *optional* meeting held every Wednesday and every Thursday from 12:00 to 1:00 pm (HMO time). The intention is to assist you on anything you need to accomplish your OKRs, answer questions, remove impediments, etc. Join us in the Tequilas conference room or via Google hangouts, get your resolution and move on out, there's no need to be present for the whole session. Reach out to [Julio Gonzalez](#) for more information.
- At the end of every quarter, you are responsible for grading and closing your Objectives.
- Continue with incomplete OKRs from the previous quarter only if they are still important.

Figura 4.8 Lineamientos principales para OKR

Dentro de la subcategoría “Sharing OKR experiences” es donde se reservó un espacio para subir los formatos de lecciones aprendidas para que los integrantes las documentaran según los criterios establecidos por la empresa. En la figura 4.9 se muestra cómo es la creación de un nuevo tema de lecciones aprendidas, donde solo se debe de poner el nombre del OKR y subir el documento de lecciones aprendidas, este debe ser en formato PDF.

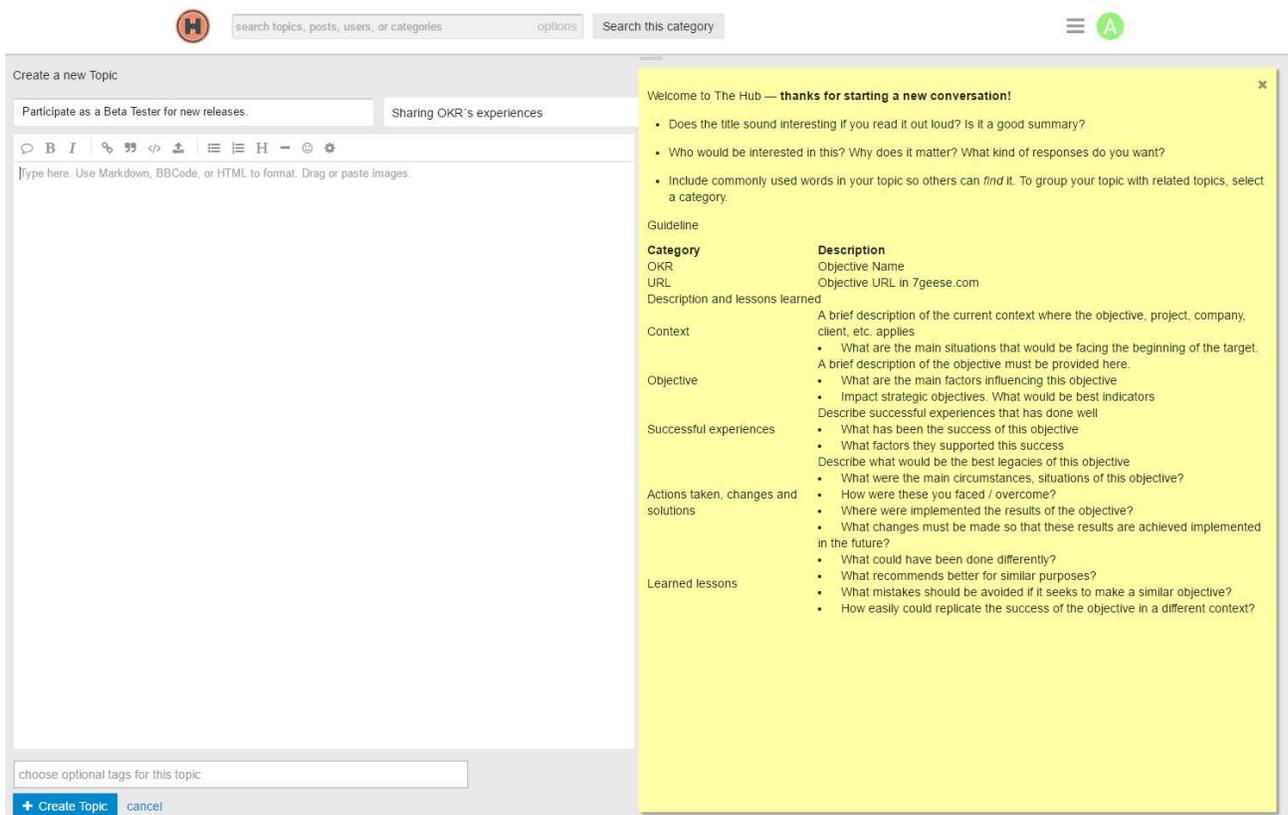


Figura 4.9 Creación del formato de lecciones aprendidas.

A continuación, en la figura 4.10 se puede observar un ejemplo de cómo se comparte el conocimiento de haber llevado a cabo un OKR aplicando el formato de lecciones aprendidas y que además se pone a disposición de toda la organización. Así mismo, en el anexo 3 se muestra un formato que fue llenado con información real de lecciones aprendidas subido al Hub por un empleado de la organización.

Sharing OKR's experiences

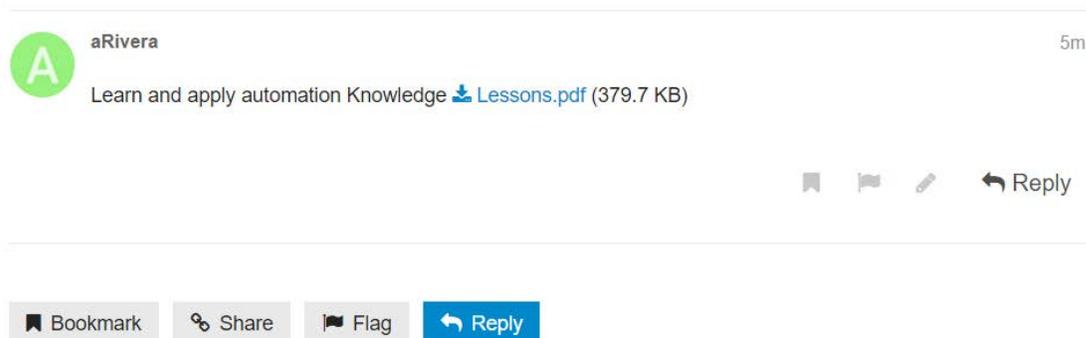


Figura 4.10 Compartición de conocimiento mediante formatos de lecciones aprendidas

4.5.4. Análisis y evaluación de experiencias y conocimientos compartidos

Se designó que el VPO fuera el encargado de solicitar a los integrantes que registraran en el sistema al menos una experiencia o conocimiento que fuera de utilidad para la organización derivado del seguimiento de un objetivo cumpliendo con los criterios establecidos al terminar cada cuarto.

Al utilizar la herramienta Hub de Nearsoft, se tuvo acceso a datos estadísticos que ayudan al análisis, ya que se puede obtener datos como número de consultas a un registro, cuántas personas distintas llegaron a esa información, si existe una respuesta a un objetivo, entre otro tipo de información, esto se puede observar en la figura 4.11 que se muestra a continuación.

Topic	Category	Replies	Views	Activity
OKRs Guidelines <small>external_url</small>	Operations	0	21	Jun 28
The Client Allocation Process <small>google_drive</small> <small>official</small>	Operations	0	33	24d
OKRs Frequently Asked Questions <small>external_url</small> <small>official</small>	Operations	0	29	Aug 19
The Nearsoft Scholarship Myth <small>allocation</small> <small>official</small>	Operations	0	27	Aug 18
Sharing OKR's experiences <small>quarters</small> <small>external_url</small> <small>official</small>	Operations	3	43	Jul 23

Figura 4.11 Interacción del tema Sharing OKR experiences.

La organización decidió que formulará una encuesta al finalizar los 4 cuartos anuales sobre lo que compete a las experiencias de los OKR, con lo que se pretende evaluar el impacto que ha tenido para la organización.

5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

En el presente trabajo de investigación se realizó el desarrollo e implementación de una metodología que combina los objetivos y resultados clave con el proceso de gestión del conocimiento, ayudando a conservar el conocimiento valioso generado durante el cumplimiento de los objetivos establecidos en una importante empresa de software en el norte del país.

Durante la implementación de esta metodología, se logró dividir la estrategia organizacional en varios objetivos y cada uno de estos con sus resultados clave, así como difundir estos objetivos entre cada uno de los integrantes de la organización, al mismo tiempo que se permitió guardar el conocimiento valioso que se genera durante el desarrollo de estos.

La investigación facilitó a la organización un sistema para el establecimiento y seguimiento de objetivos y resultados clave, así como un repositorio de conocimiento valioso para la organización de fácil acceso para cada uno de sus integrantes.

A continuación se describen las conclusiones, recomendaciones y trabajos futuros de este trabajo.

5.1. Conclusiones

La metodología utilizada se compone de 5 fases con lo que se permite analizar la situación actual de la organización, desarrollar una estrategia y evaluar el cumplimiento de los objetivos para lograr la estrategia propuesta.

La primera fase se considera una etapa previa, ya que permite analizar la situación actual de la empresa, su cultura organizacional, así como los procesos de OKR y GC, lo que permite ubicar a la organización y ver si tiene los elementos necesarios para llevar a cabo la metodología en las mejores condiciones. La segunda y tercera fase están enfocadas a los planes de acción a largo plazo así como el desglose de estos en objetivos concretos a corto plazo. Ambas fases son

de suma importancia, ya que de esto dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la metodología y a contribuir a que el personal de la organización se involucre en la toma de decisiones. La cuarta fase presenta la evaluación de los objetivos mediante resultados clave, donde se establecen los rangos aceptables para los OKR, así como la plataforma tecnológica que se utilizará para su seguimiento. La plataforma a utilizar dependerá de los recursos tecnológicos de la organización, ya que puede utilizarse desde una hoja de cálculo en “google docs”, un sistema genérico para OKR, hasta un sistema desarrollado a la medida. La quinta y última fase establecen los criterios para almacenar el conocimiento generado, así como la herramienta que se utilizará para su almacenamiento y difusión.

La implementación de la metodología propuesta permitió a la organización ordenar y definir las prioridades a largo plazo y a su vez comunicar de manera efectiva a todo el personal cuáles son las metas a seguir, así como establecer los indicadores (resultados clave) para medir el progreso y enfocar el esfuerzo común al logro de estos, conservando el conocimiento y aprendizaje valioso de cada miembro.

5.2. Recomendaciones

Para llevar a cabo la implementación de la metodología de manera eficiente y poder obtener los resultados esperados, a continuación se detallan algunas recomendaciones a considerar al iniciar con el desarrollo de las fases de la presente investigación.

A pesar de que los OKR no son complicados, muchas veces requieren de un cambio cultural, por lo que si detectan en la fase 1 (en la etapa de análisis de cultura organizacional), de que existe mucha resistencia al cambio, es mejor empezar los OKR con un equipo de trabajo que muestre más disposición a iniciar nuevos procesos o procesos de cambio. Si no se considera esto, puede ser una situación desfavorable, ya que el equipo puede desilusionarse del enfoque y no estar dispuestos a intentar de nuevo.

Se recomienda hacer que este equipo adopte los OKR antes de que toda la organización lo haga. Es importante que sea un equipo independiente que tenga todas las habilidades para lograr sus objetivos.

Una vez terminado un ciclo se puede pregonar su éxito si sucede, o esperar un ciclo o dos hasta que perfeccionen el enfoque y a continuación, extender los OKR a través de la empresa.

Otra recomendación es crear un equipo de apoyo de OKR, personas que hayan demostrado interés y hayan adoptado la metodología casi de manera natural en sus actividades diarias, para que ayuden a otros a conocer y adoptar el proceso.

Además, se pueden hacer reuniones con cierta frecuencia para el esclarecimiento de dudas y apoyo en la creación y seguimiento de los objetivos, así como en la forma de guardar el conocimiento generado mediante los formatos de lecciones aprendidas.

Una recomendación muy importante es no ligar los OKR a tabuladores o sueldos, ya que hacer esto podría desmotivar a la organización a crear OKR ambiciosos y por lo contrario, estarían promoviendo establecer objetivos ligeros y de fácil cumplimiento.

5.3. Trabajos futuros

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se logró combinar la metodología de GC con los OKR, pero quedan bastantes áreas por estudiar y analizar, ya que el tiempo para resolver esta problemática fue muy limitado. Por lo que se pueden llevar a cabo diversos trabajos futuros con los cuales se podría mejorar la implementación de la metodología y ser de beneficio para otras organizaciones que la quieran aplicar.

Algunos trabajos futuros podrían ser:

- Realizar un análisis del cumplimiento de objetivos anuales, razones de éxito y de fracaso.

Conclusiones, recomendaciones y trabajos futuros

- Analizar el uso del conocimiento generado, estadísticas de difusión y utilización, así como mejoras en la quinta fase.
- Desarrollar un estudio que permita identificar las personas clave que puedan integrar un equipo como ayuda para la creación, desarrollo y seguimiento de los OKR.

6. REFERENCIAS

7geese, 2015. Strategic Education Technologies - Customer Spotlight. Available at: <http://7geese.com/customer-spotlight/setsolutions/>.

Andersen, T.J., 2000. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), pp.184–200.

Anon, 2015. Customer Spotlight: SnapLogic. <http://7geese.com/>. Available at: <http://7geese.com/customer-spotlight/snaplogic/>.

BetterWorks, 2015. *Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs)*,

Bollinger, A.S. & Smith, R.D., 2001. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp.8–18.

Bonnie, E., 2015a. 12 OKR Tips from Google, LinkedIn, Twitter & Intel. <https://www.wrike.com>. Available at: <https://www.wrike.com/blog/12-okr-tips-google-linkedin-twitter-intel/> [Accessed April 16, 2015].

Bonnie, E., 2015b. How to Use OKRs in Wrike: A 6-Step Guide + Templates. *wrike.com*. Available at: <https://www.wrike.com/blog/use-okrs-wrike-6-step-guide-templates/> [Accessed October 10, 2015].

Bonnie, E., 2015c. If You're Not Using OKRs for Quarterly Planning, Stop and Read This. *Emily Bonnie*. Available at: <https://www.wrike.com/blog/okrs-quarterly-planning/> [Accessed October 10, 2015].

Cassai, P., 2013. The human side of knowledge management: Knowledge sharing in a community of practice. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 9(3), pp.139–150.

Dalkir, K., 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Available at: <http://www.amazon.com/Knowledge-Management-Theory-Practice-Dalkir/dp/0262015080><http://www.amazon.ca/exec/obidos/redirect?tag=citeulike09-20&path=ASIN/075067864X>.

Davenport, T.H., 1997. Some Principles of Knowledge Management.

Doerr, J., 2014. Keys to OKR Success: A Q&A with the Man Who Introduced OKRs to Google, John Doerr. Available at: <https://blog.betterworks.com/keys-okr-success-qa-john-doerr/> [Accessed November 11, 2015].

Drucker, P.F., 2002. *La gerencia en la sociedad futura*,

- Gao, F., Li, M. & Clarke, S., 2008. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), pp.3–17. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270810859479>.
- Jack, F., 2000. *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Jennex, M.E., Smolnik, S. & Croasdell, D.T., 2009. Towards a consensus knowledge management success definition. *Vine*, 39(2), pp.174–188.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Klau, R., 2013. How Google sets goals: OKRs. In *Google Ventures Startup Lab*. Available at: <http://gv.com/1322>.
- Kotler, P. & Gary, A., 2007. *Marketing Versión para Latinoamérica*, Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Lamorte, B., 2015. Objectives and Key Results Tips from an OKRs Coach. *Teamly*. Available at: <http://teamly.com/771-okr-objectives-and-key-results>.
- Lee, V.-H. et al., 2013. Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), pp.848–872. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JKM-08-2013-0315>.
- Liebowitz, J., 2001. Knowledge management and its link to artificial intelligence. , 20, pp.1–6.
- Liebowitz, J., 1999. *Knowledge management handbook*, Boca Raton, Fl.: CRC Press.
- Liebowitz, Jay & Beckman, T., 1998. *Knowledge organizations : what every manager should know*, Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Muñiz, L. & Enric, M., 2005. *Aplicacion practica del cuadro de mando integral Español.*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Newstrom, J.W., 2011. *Comportamineto humano en el trabajo Decimoterc.*, Mexico: Mc Graw Hill.
- Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 5(1). Available at: http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=MrqqutgQydEC&oi=fnd&pg=PA437&dq=A+Dynamic+Theory+of+Organizational+Knowledge+Creation&ots=xLzob_BE5I&sig=6ATSJKznY5FXzHY-Aocnu_UMJWMnpapers2://publication/uuid/808A31FB-93B1-4F49-A0A9-B9D51D0CFBD3.

Perez-soltero, A. et al., 2014. Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. , 9(1), pp.153–183.

Probst, G. Raub S. Romhardt, K., 2001. *Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito*. Traducido. N. A, ed., Pearson Educación.

Romo Cortés, G. & Barceló-valenzuela, M., 2013. Diseño e Implementación de un Modelo de Indicadores Estratégicos en el Departamento de Servicio al Cliente de una Empresa Minera. , p.2013.

Sampieri, R., 2010. *Metodología de la investigacion* 5ta Edicio., Mexico: McGraw Hill.

Saulais, P. & Ermine, J.-L., 2012. Creativity and knowledge management. *VINE: The Journal of Information & Knowledge Management Systems*, 42(3/4), pp.416–438. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,url,uid&db=lxh&AN=83467779&lang=es&site=ehost-live>.

Schmidt, E., 2014. *Google: how Google works* First edit., New York: Grand Central Publishing.: Grand Central Publishing.

Steiber, A., 2014. *The Google model: managing continuous innovation in a rapidly changing world.*, Springer. Available at: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-04208-4>.

Steiber, A. & Alänge, S., 2013. A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), pp.243–264. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1460-1060&volume=16&issue=2&articleid=17087218&show=html>
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14601061311324566>.

Weber, A. & Thomas, R., 2005. Key Performance Indicators - Measuring and Managing the Maintenance Function. *IAVARA Work Smart*, (November), pp.1–16.

Wiig, K., 1997. Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), pp.6–14.

Wodtke, C., 2015. *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*,

7. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento e identificación de Objetivos y Resultados clave.

El objetivo de este cuestionario, es realizar un diagnóstico preliminar la cultura organizacional, los procesos de GC según la perspectiva del individuo en su área de trabajo, determinar interés, barreras y facilitadores, así como la claridad de los objetivos de la organización.

A continuación se presentan una serie de reactivos que deberá contestar tal y como se te indica; por favor conteste verídica y espontáneamente según tu conocimiento y experiencia.

PRIMERA SECCIÓN: DATOS GENERALES

La antigüedad en años en la empresa:	
La antigüedad en años en su puesto:	

SEGUNDA SECCIÓN: VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre los procesos de gestión del conocimiento. Para cada enunciado conteste TD: Totalmente de acuerdo D: De acuerdo, N: Ni de acuerdo ni desacuerdo, DA: desacuerdo y TDA: Totalmente en desacuerdo,	TA: Totalmente de acuerdo de acuerdo	D: De acuerdo	N: Ni de acuerdo, ni desacuerdo	DA: Desacuerdo	TDA: Totalmente en desacuerdo
	TA	D	N	DA	TDA

según sea el caso de su respuesta. Favor de evaluar según su percepción individual (IND) y según su percepción de cómo se lleva a cabo en la empresa (OR) .											
A. ESTRATEGIA		IND	OR								
A.1	La empresa tiene una clara misión, visión y estrategia.										
A.2	La empresa dispone de procesos que apoyan la estrategia.										
A.3	La empresa está muy bien organizada (es decir, se tiene la estructura organizacional y procesos) para lograr las metas.										
A.4	Dentro del plan estratégico se tiene contemplado gestionar el conocimiento de la empresa.										
A.5	Todos los empleados se identifican con el plan estratégico de la empresa.										

B. CULTURA ORGANIZACIONAL		TA		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
B.1	La cultura de la organización se basa en la confianza, el respeto, la colaboración y el profesionalismo.										
B.2	Hay evidencias de la cultura organizacional (ejemplo, empleado del mes, incentivos, reuniones informales, cumpleaños).										
B.3	El personal está altamente motivado para contribuir a los objetivos de la organización.										
B.4	En la empresa se comparten sus valores en una cultura de conocimiento.										
B.5	El actual ambiente laboral facilita el trabajo.										

C. TECNOLOGÍA		TA		D		N		DA		TDA	
		IND	OR								
C.1	En la empresa se cuenta con Tecnologías de Información que satisfacen las necesidades de la empresa.										
C.2	En la empresa se identifica y conoce las necesidades particulares en cuanto a Tecnologías de Información.										
C.3	Se analiza y usa las actuales herramientas de tecnología.										
C.4	Se invierte en tecnología para uso de la empresa.										
C.5	Se tiene contemplado a futuro implementar alguna nueva tecnología.										

TERCERA SECCIÓN: PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

		TA		D		N		DA		TDA	
1. IDENTIFICACIÓN		IND	OR								
1.1	Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo.										
1.2	En la organización, los compañeros saben el uno del otro "quién sabe qué" o que habilidades posee.										
1.3	Se conoce cómo encontrar el conocimiento que está disponible.										
1.4	Se cuenta con bases de datos o sistemas de información que ayuden a encontrar el conocimiento que se requiere en mi área de trabajo.										
1.5	Se tiene definido realmente todos los conocimientos que poseo ("Sé lo que sé").										

		TA		D		N		DA		TDA	
2. ADQUISICIÓN		IND	OR								
2.1	En la empresa se definen y seleccionan las estrategias de adquisición de conocimiento.										
2.2	Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones).										
2.3	En la organización se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (Consultores, competencia, proveedores, clientes).										
2.4	Para adquirir conocimiento se utiliza internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos o cursos en línea.										
2.5	El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo.										

		TA		D		N		DA		TDA	
3. CREACIÓN		IND	OR								
3.1	Se tiene la motivación para crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.										
3.2	En la organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.										
3.3	Se sabe cómo innovar, modificar, o actualizar procedimientos y procesos.										
3.4	Se han desarrollado maneras de apoyar la creación de nuevos conocimientos (ejemplo: Periodos de prácticas, rotación de puestos).										
3.5	Eres eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesitas.										

		TA		D		N		DA		TDA	
4. USO / APLICACIÓN		IND	OR								
4.1	Usas las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.										
4.2	La administración los anima a hacer uso del conocimiento que está disponible.										
4.3	Aplicas el conocimiento para mejorar e innovar el trabajo que desarrollas.										
4.4	Sabes cómo puedes utilizar los conocimientos disponibles en tu área de trabajo.										
4.5	Prefieres usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por ti mismo.										

CUARTA SECCIÓN: IDENTIFICACION DE OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE

		TA		D		N		DA		TDA	
1. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS		IND	OR								
1.1	Se puede identificar la estrategia de negocio de la compañía y lo que se espera de ti.										
1.2	Se cuenta con una manera eficiente de conocer si los trabajadores se están centrando en las actividades para el logro de la estrategia.										
1.3	Existe una alineación entre los equipos de trabajo.										
1.4	El sistema de gestión del desempeño de la organización ayuda a un empleado a hacer mejor su trabajo.										
1.5	Es posible ver cómo las contribuciones de un empleado conducen a la compañía al logro de objetivos.										

		TA		D		N		DA		TDA	
2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		IND	OR								
2.1	Se conoce claramente cómo declarar nuestros objetivos.										
2.2	Todos están de acuerdo en la forma en que se declaran los objetivos.										
2.3	En la administración se motiva al personal para capturar objetivos que sean un reto, pero que sean alcanzables.										

Anexos

2.4	Se conoce con claridad como declarar nuestros resultados clave.												
2.5	En la empresa se registran los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de los objetivos.												

		TA		D		N		DA		TDA	
3. TRANSPARENCIA		IND	OR								
3.1	Mis objetivos son realmente accesible para los demás.										
3.2	Mis objetivos se almacenan de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet).										
3.3	Tiene valor para la empresa compartir el conocimiento generado durante el cumplimiento de un objetivo.										
3.4	La administración de nuestra empresa motiva al personal para compartir conocimientos mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles.										
3.5	Se sabe de manera adecuada como compartir nuestros conocimientos a los demás.										

		TA		D		N		DA		TDA	
4. MEDICIÓN		IND	OR								
4.1	Se cuenta con indicadores para medir el avance de objetivos.										
4.2	La empresa mide y evalúa los objetivos de cada persona.										
4.3	Se sabe cuántos objetivos he cumplido en el último año.										
4.4	Se mide y/o cuantifica el conocimiento almacenados en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos.										
4.5	Contamos con un instrumento de medición de objetivos.										

QUINTA SECCIÓN: PREGUNTAS ABIERTAS

¿Tiene interés en participar en algún proyecto de gestión del conocimiento? ¿Por qué?

¿Quién debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en su empresa y qué consejo le daría?

¿Cuáles son los principales facilitadores que encuentra en su área de trabajo para llevar a cabo los procesos de gestión de conocimiento?

¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en su área de trabajo para llevar a cabo los procesos de gestión de conocimiento?

¿Tiene algún comentario o propuesta para mejorar en su área de trabajo con respecto a los procesos de gestión de conocimiento?

Respecto a OKR

¿Quién debe de establecer los objetivos?

¿Cómo deben de determinarse los objetivos?

¿Con qué frecuencia deben ser fijados y revisados los objetivos?

¿Las contribuciones en tu trabajo son medidas y motivadas?

Que sugerencia tienes para mejorar los OKR

Anexo 2: Formato propuesto para documentar el conocimiento durante el desarrollo de los OKR.

Formato de lecciones aprendidas

OKR	Nombre del Objetivo
URL	Liga al Objetivo en 7geese.com
Descripción del Objetivo y lecciones aprendidas	
Breve descripción del contexto	<p>Una breve descripción del contexto actual donde se aplica el objetivo, proyecto, empresa, cliente, etc</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuáles serían las principales situaciones a las que se estaría enfrentando al inicio del objetivo.
Breve descripción del Objetivo	<p>Una breve descripción del objetivo debe ser proveída aquí.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuáles son los principales factores que influyen en este objetivo ○ A qué objetivos estratégicos impacta. Cuáles serían sus mejores indicadores
Experiencias exitosas	<p>Describir que se ha hecho bien</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuál ha sido el éxito de este objetivo ○ Qué factores apoyaron este éxito
Acciones tomadas, cambios y soluciones	<p>Describir cuáles serían los mejores legados de este objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuáles fueron las principales circunstancias, situaciones de este objetivo? ○ ¿Cómo fueron estas enfrentadas/superadas? ○ ¿Dónde fueron implementados los resultados del objetivo? ○ ¿Qué cambios son necesarios realizar para que estos resultados sean logrados implementarse en el futuro?
Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué pudo haberse hecho diferente? ○ ¿Qué recomienda mejorar para objetivos similares? ○ ¿Qué errores deben ser evitados si se busca hacer un objetivo similar? ○ ¿Con qué facilidad podría replicarse el éxito del objetivo en un

	contexto diferente? <ul style="list-style-type: none">○ Proveer cualquier otra información relevante
Acciones de seguimiento	Basado en el informe final, incluir un breve resumen de decisiones y conclusiones relacionados a las acciones de seguimiento

Anexo 3: Ejemplo real de aplicación del formato de lecciones aprendidas

Lessons learned

OKR	Learn and apply automation Knowledge
URL	https://app.7geese.com/#objective/161159
Description of OKR	
Context	<p>A while ago, I proposed to change from being a manual QA to QA Automation , so I was studying on my own and wanted to apply it even though it was not my area.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Main situations to face: - I had no knowledge - Need a guide or mentor - Finding team that would like to help you with few experience
Objetiv	<p>Change from being a QA Manual, which are manual and repetitive tests to position myself as a QA automation that is more focused on developing tests programmatically.</p> <ul style="list-style-type: none"> - This goal was personal, but it impacted the goal of "Make 11.8MM in Revenue"
Successful experiences	<ul style="list-style-type: none"> - It was achieved by taking a QA automation course in free time - The factors that helped was to get involved with a team that needed QA Automation, so it helped them out of my work time
Actions, changes and solutions	<ul style="list-style-type: none"> - I had no knowledge of QA Automation, but it surpasses thanks to my dedication in the course. - I did not have equipment to apply what I learned, but I dedicate myself to find equipment where to apply this knowledge - the implementation was in the training application of Nearsoft
Learned lessons	<ul style="list-style-type: none"> - What could have done differently? Start with a team that already had solid knowledge about QA Automation and thus help me with the knowledge of them. - What do you recommend improving for similar goals? Approach with people who already work in these areas so that they can guide them and give them recommendations, besides dedicate time to the readings and courses on the subject
Follow-up actions	Periodic performance assessments to measure learning and implementation effectiveness