



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática

Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas

**Implementación de la metodología OKRS para definir,
alinear y controlar los objetivos y resultados clave
aplicación práctica Seidor Technologies**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

AUTOR

Ronald Jimmy GUZMÁN SOLANO

ASESOR

William Martin ENRIQUEZ MAGUIÑA

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Guzmán, R. (2021). *Implementación de la metodología OKRS para definir, alinear y controlar los objetivos y resultados clave aplicación práctica Seidor Technologies*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Ronald Jimmy Guzmán Solano
DNI	40834510
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3827-3170
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	William Martin Enriquez Maguiña
DNI	06179457
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1819-191X
Datos de investigación	
Línea de investigación	No aplica.
Grupo de investigación	Gestión Global
Agencia de financiamiento	Financiamiento propio.
Ubicación geográfica de la investigación	Perú, Lima, El Agustino, Av. Los Nogales 251, Condominio Los Nogales Torre 2 Dpto. 1202. Latitud: -12.05528 Longitud: -76.97942460000002
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Año 2021
URL de disciplinas OCDE	2.02.04 - Ingeniería de sistemas y comunicaciones URIS: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS FACULTAD DE
INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA Escuela Profesional de
Ingeniería de Sistemas**

**Acta Virtual de Sustentación
del Trabajo de Suficiencia Profesional**

Siendo las 20.00 horas del día 22 de julio del año 2021, se reunieron virtualmente los docentes designados como Miembros de Jurado del Trabajo de Suficiencia Profesional, presidido por el Mg. Piedra Isusqui José Cesar (Presidente), Mg. Cabrera Díaz Javier (Miembro) y el Ing. Enríquez Maguiña William Martin (Miembro Asesor), usando la plataforma Meet (<https://meet.google.com/kry-ezxp-prg>), para la sustentación virtual del Trabajo de Suficiencia Profesional intitulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGIA OKRS PARA DEFINIR, ALINEAR Y CONTROLAR LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE APLICACIÓN PRACTICA SEIDOR TECHNOLOGIES”**, por el Bachiller **Guzmán Solano Ronald Jimmy**; para obtener el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas.

Acto seguido de la exposición del Trabajo de Suficiencia Profesional, el Presidente invitó al Bachiller a dar las respuestas a las preguntas establecidas por los miembros del Jurado.

El Bachiller en el curso de sus intervenciones demostró pleno dominio del tema, al responder con acierto y fluidez a las observaciones y preguntas formuladas por los señores miembros del Jurado.

Finalmente habiéndose efectuado la calificación correspondiente por los miembros del Jurado, el Bachiller obtuvo la nota de **17 DIECISIETE**.

A continuación, el Presidente del Jurado el Mg. Piedra Isusqui José César, declara al Bachiller **Ingeniero de Sistemas**.

Siendo las 21.20 horas, se levantó la sesión.

Presidente

Mg. Piedra Isusqui José Cesar

Miembro

Mg. Cabrera Díaz Javier

Miembro Asesor

Ing. Enríquez Maguiña William Martin

FICHA CATALOGRÁFICA

IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA OKRS PARA
DEFINIR, ALINEAR Y CONTROLAR LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE
APLICACIÓN PRÁCTICA SEIDOR TECHNOLOGIES

AUTOR:GUZMAN SOLANOR, RONALD JIMMY

ASESOR:ENRIQUEZMAGUIÑA,WILLIAMMARTIN

LIMA – PERU,2021

Título Profesional/Grado Académico: Título Profesional de Ingeniero de Sistemas.

Área/Programa/Línea de Investigación: Ingenierías / Tecnología de Información y

Comunicación / Ingeniería de Sistemas.

Pregrado: Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Facultad de Ingeniería
de Sistemase Informática – Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas.

Formato:28x20cm

Páginas: x,84

DEDICATORIA:

Este trabajo no sería posible sin el apoyo y conocimiento que a través de los años he venido experimentando en las empresas en las que he venido colaborando. Desde ya mi agradecimiento y gratitud por el aprendizaje obtenido.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Quienes me inculcaron valores para mi crecimiento personal
y para cumplir con mis objetivos a nivel profesional.

A mi esposa:

Por el apoyo y paciencia
en este objetivo tan importante para mí.

A mi asesor:

Por las sugerencias y recomendaciones realizadas
durante la elaboración de este trabajo.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

**Implementación de la metodología OKRS para definir, alinear y controlar
los objetivos y resultados clave aplicación práctica Seidor Technologies**

Autor: Guzmán Solano, Ronald Jimmy

Asesor: Enriquez Maguiña, William Martin

Título: Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Ingeniero de Sistemas

Fecha: Junio del2021

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional describe mi participación en la implementación de la metodología de OKRs en la empresa Seidor Technologies en el área de operaciones entre el periodo 2019 y 2020, el cual tenía como objetivo alinear, definir y controlar los objetivos de la empresa y resultados clave para la gestión estratégica. La implementación se enfocó usando la metodología ágil OKRs, la cual permitió mejorar el rendimiento de toda la organización, medir el desempeño de los colaboradores, equipos y líderes, transparentar el avance de cumplimiento de los objetivos y resultados clave y seleccionar una herramienta colaborativa que soporte toda la gestión de conocimiento producto de los objetivos y resultados que se definieron.

Palabras clave: Metodología ágil y OKRs

**MAJOR NATIONAL UNIVERSITY OF SAN MARCOS
FACULTY OF SYSTEMS AND COMPUTER ENGINEERING
PROFESSIONAL SCHOOL OF SYSTEMS ENGINEERING**

**Implementation of the OKRS methodology to define, align and control
the objectives and key results, practical application Seidor Technologies**

Author: Guzman Solano, Ronald Jimmy
Advisor: Enriquez Maguiña, William Martin
Title: Work of Professional Sufficiency to opt for the Professional Title of
Systems Engineer
Date: June2021

ABSTRACT

The present work of professional sufficiency describes my participation in the implementation of the OKRs methodology in the company Seidor Technologies in the area of operations between the period 2019 and 2020, which aimed to align, define and control the objectives of the company and key results for strategic management. The implementation was focused using the agile OKRs methodology, which allowed to improve the performance of the entire organization, measure the performance of collaborators, teams and leaders, make transparent the progress of compliance with the objectives and key results and select a collaborative tool that supports all knowledge management product of the objectives and results that were defined.

Keywords: Agile methodology and OKRs

Contenido

CARATULA EXTERNA.....	i
FICHA CATALOGRÁFICA	ii
DEDICATORIA:.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I - TRAYECTORIA PROFESIONAL	2
CAPÍTULO II - CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLO LA EXPERIENCIA	6
2.1 EMPRESA	6
2.2 VISIÓN.....	7
2.3 MISIÓN	7
2.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	8
2.5 ÁREA, CARGO Y FUNCIONES DESEMPEÑADAS	9
2.6 EXPERIENCIA PROFESIONAL REALIZADA EN LA ORGANIZACIÓN	9
CAPÍTULO III - ACTIVIDADES DESARROLLADAS	10
3.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	10
3.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
3.2 SOLUCIÓN.....	11
3.2.1 OBJETIVOS.....	11
3.2.2 ALCANCE.....	12
3.2.3 ETAPAS Y METODOLOGÍA	15
3.2.4 FUNDAMENTOS UTILIZADOS.....	19
3.2.5 IMPLEMENTACION DE LAS AREAS DE PROCESO Y SUS BUENAS PRACTICAS	38
3.3 EVALUACIÓN	63
3.3.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA	63
3.3.2 INTERPRETACIÓN DEL VAN Y DEL TIR.....	64
CAPÍTULO IV: REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA	65
4.1 APORTES/ LECCIONES APRENDIDAS/ EN EL QUE SE PUEDE MEJORAR AHORA	65
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
5.1 CONCLUSIONES	67
5.2 RECOMENDACIONES	69
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	70

GLOSARIO	71
ANEXOS	72
ANEXO 1. CUESTIONARIO PREMILIMAR PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OKR.....	72
ANEXO 2. PLANTILLA OKRS MODEL CANVAS	81
ANEXO 3. PLANTILLA OKRS CANVAS	82
ANEXO 4. PLANTILLA REVISION Y ANALISIS DE OKR.....	83
ANEXO 5. FORMATO PROPUESTO PARA DOCUMENTAR LOS OKRS.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Catálogo de Servicio de Seidor Technologies 2021	7
Figura 2: Organigrama Funcional del Seidor Technologies	8
Figura 3: Organigrama del área de Proyectos y Service Manager	12
Figura 4: Organigrama del área de Service Delivery	13
Figura 5: Organigrama del área de Service Operation	13
Figura 6: Organigrama del área de Gobierno de TI	14
Figura 7: Organigrama del área de Digital Workplace	14
Figura 8: Organigrama del área de DOC (Datacenter Operation Center)	15
Figura 9: Metodología OKRs	18
Figura 10: Historia del Grupo Seidor	19
Figura 11: Elementos de la metodología OKR	20
Figura 12: Preguntas a las que responde la misión empresarial	25
Figura 13: Preguntas a las que responde la visión empresarial	26
Figura 14: Componentes de los OKRs	27
Figura 15: Ciclo de vida OKRs	28
Figura 16: Tablero de objetivos- Trello	34
Figura 17: Tablero de objetivos - 7Geese	35
Figura 18: Tablero de objetivos - Betterworks	37
Figura 19: Metodología OKRs aplicada el año 2020	39
Figura 20: Valores de Seidor Technologies	40
Figura 21: Misión de Seidor Technologies	43
Figura 22: Visión de Seidor Technologies	44
Figura 23: OKR Model Canvas Seidor Technologies	45
Figura 24: Objetivo estratégicos	51
Figura 25: OKR Canvas Seidor Technologies	53
Figura 26: Objetivo organizacional “Lograr eficiencia de costos para TI”	56
Figura 27: Objetivo individual” Servicio de infraestructura estables”	57
Figura 28: Canvas Retrospectiva Seidor Technologies	61
Figura 29: Estructura de costos del proyecto	63
Figura 30: Plantilla de OKR Model Canvas	81
Figura 31: Plantilla OKR Canvas	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre OKR y Balanced Scorecard.....	16
Tabla 2: Facilitadores de la cultura organizacional.....	22
Tabla 3: Impedimentos de la cultura organizacional.....	23
Tabla 4: Características de la implementación.....	28
Tabla 5: Integrantes del equipo y roles.	47
Tabla 6: Definición de criterios de éxito.....	48
Tabla 7: Alcance del proyecto.....	49
Tabla 8: Revisión y análisis de OKR.....	58
Tabla 9: Retrospectiva del ciclo OKR.....	59
Tabla 10: Análisis financiero.....	64
Tabla 11: Resultado de análisis financiero.....	64
Tabla 12: Datos generales.....	72
Tabla 13: Cuestionario de estrategia de la organización.....	73
Tabla 14: Cuestionario sobre cultura de la organización.....	74
Tabla 15: Cuestionario sobre el uso de tecnología en la organización.....	75
Tabla 16: Cuestionario del proceso de identificación de objetivos.....	76
Tabla 17: Cuestionario del proceso de definición de objetivos.....	77
Tabla 18: Cuestionario del proceso de transparencia de objetivos.....	78
Tabla 19: Cuestionario del proceso de medición de objetivos.....	79
Tabla 20: Plantilla de Revisión y análisis de los OKR.....	83
Tabla 21: Formato para documentar los OKR.....	84

INTRODUCCIÓN

Desde el 2019 la Empresa Seidor Technologies replanteo su modelo de negocio y actualizo sus objetivos operativos, tácticos y estratégicos debido a que existieron varios síntomas visibles que indicaban que la orientación de los objetivos y resultados clave de los colaboradores, equipos y líderes gerenciales no cumplían con las expectativas que esperaba el negocio. Los síntomas que se presentaron fueron los siguientes: (i) la falta de conocimiento para definir objetivos coherentes de alto apalancamiento, (ii) el bajo alineamiento entre la visión y la operación del negocio ya que los objetivos se establecían arbitrariamente, (iii) el poco control de los objetivos ya que no se contaba con un sistema coherente y colaborativo para relacionar los objetivos de orden superior de la organización con las actividades operativas, entre otros.

“Desde la década de los 1950 los líderes empresariales han adoptado una variedad de metodologías destinadas a mejorar el alineamiento, definición y control de los objetivos y resultados clave como la gestión por objetivos (MBO: Management By Objectives) y a principios de la década de los 1980 métodos populares como las metas S.M.A.R.T., indicadores clave de rendimiento (KPI) y ya en los 90 se introduce OKRs hoy en día un estándar para la alineación de objetivos empresariales y los objetivos individuales”.(BetterWorks, 2015)

Seidor Technologies luego de un análisis y evaluación de todas estas técnicas y metodologías, y haciendo uso de sus propios recursos encarga al área de proyectos la implementación de la metodología OKRs por su gran capacidad de adaptación a la realidad de la organización y la transparencia que asegura la alineación día a día con las prioridades del negocio.

El presente documento está dividido en 05 capítulos:

El CAPÍTULO I - TRAYECTORIA PROFESIONAL describe mi experiencia laboral aplicando los conocimientos adquiridos de la ingeniería de sistemas.

El CAPÍTULO II - CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLÓ LA EXPERIENCIA describe las empresas en la que labore y donde actualmente me desarrollo cuando implemente el proyecto descrito en el presente trabajo.

El CAPÍTULO III - ACTIVIDADES DESARROLLADAS describe todo mi aporte dentro del proyecto descrito en el presente trabajo.

El CAPÍTULO IV - REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA hace una reflexión sobre lo comentado en capítulos anteriores.

El CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES describe las conclusiones y recomendaciones realizadas al presente trabajo de investigación, además el anexo que contiene el cuestionario utilizado para la evaluación del modelo.

CAPÍTULO I - TRAYECTORIA PROFESIONAL

PRESENTACIÓN PROFESIONAL

Profesional con grado académico de BACHILLER en INGENIERÍA DE SISTEMAS actualmente en el rol de Gerente de Proyectos, los últimos 5 años dedicados exclusivamente a la Gestión de Proyectos de Transformación e Innovación Digital como la implementación de soluciones SAP R/3 y SAP S/4 HANA en plataformas Multicloud (AWS, Azure) y On Premise.

Certificado y con especialización en Dirección de Proyectos Ágiles (SCRUM), Gestión de Proyectos tradicional (PMP), estructuras (ITIL 4.0), sistemas de eficiencia (Kanban), filosofía de gestión y liderazgo (Management 3.0) y Cloud Computing (AWS, MS Azure).

Con gran experiencia profesional en Gerencia de Proyectos (PMP y Scrum) y con participación en proyectos de alto impacto en diferentes tipos de industrias como retail, pesquería, químicas, farmacéutica, educación, etc. y también en proyectos internos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

2003 – 2013	Grado académico de Bachiller en Ingeniería de Sistemas Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática – Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas.
-------------	---

EXPERIENCIA PROFESIONAL

<p>ENERO 2016 Actualidad</p>	<p>SEIDOR TECHNOLOGIES PERÚ S.A.C.</p> <p>Cargo:Gerente de Proyectos</p> <p>Proyectos: Transformación e innovación digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osinergmin: Hosting Cloud ERP SAP (Management, Delivery y Operation) • Auna: Hosting Cloud Infraestructura (Management, Delivery y Operation) • Metalpren: Proyecto Hosting Cloud + SAP S/4 HANA (Management y Delivery) • Ripley Retail y Ripley Bancos: Hosting Cloud Infraestructura (Management, Delivery y Operation) • CenturyLink: Servicio de Tecnología Especializada y Data Center Operation (Management, Delivery y Operation) • Century Link (Copeinca, Hayduk, PMP Holding): Servicio de Soporte Gestionado SAP Basis (Management y Operation) • Inca Rail: Proyecto de Migración y Archiving SAP R3 (Management y Delivery) • Hivimar (Ecuador): Proyecto Hosting Cloud + SAP S/4 HANA (Management y Delivery) • COFAR (Bolivia):Implementación de SAP S/4 HANA (Management y Delivery) <p>Misión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear, dirigir y controlar proyectos, consultorías y servicios de Hosting Cloud, SAP BASIS y Outsourcing de Especialistas mediante las buenas prácticas en Gestión de Proyectos (PMP, Scrum) y Gestión de Servicio (ITIL)con la finalidad de cumplir con el alcance, costo y tiempo, y generar valor en el cliente final.
----------------------------------	--

	<p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos complejos de gran impacto que generaron crecimiento y expansión del negocio. • Se mantuvo y se incrementó la rentabilidad de los proyectos. • Se generaron oportunidades recurrentes para agregar valor a los servicios.
<p>Febrero 2015 – Enero 2016</p>	<p>RED PRIVADA VIRTUAL S.A.-RPV S.A. Q - NET SOLUCIONES TECNOLÓGICAS.</p> <p>Cargo: Supervisor de Service Desk</p> <p>Proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Positiva Generales y La Positiva Vida Service Desk: Mesa de Ayuda, Soporte Técnico en Sitio, Soporte de Aplicaciones, Gestión de Acceso, Soporte Especializado (Tecnologías: SQL, Oracle, .net, java, etc) • AGP - Automotores Gildemeister Perú Servicio de Soporte de Aplicaciones - Core (Tecnologías: SQL, Oracle, .net, java, etc) <p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboró un plan estratégico con acciones de corto, mediano y largo plazo a fin de mejorar los servicios. • Se implementó procedimientos en el área de Services Desk, definiendo directivas para el cumplimiento de los SLA's. Logrando una mejora en la atención del 96%. • Mejoré la performance de Service Desk: Satisfacción de Usuarios de 98% con una línea base de 90%.

<p>Marzo 2014 – Enero 2015</p>	<p>COSAPI DATA S.A.</p> <p>Cargo:Gerente de Preventa</p> <p>Proyectos: Participe en la preventa e iniciación de proyectos con clientes de la industria de telecomunicaciones, retail, salud, farmacéuticas, entre otras</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de identificar y desarrollar oportunidades de negocio dependiendo del tipo de industria. • Responsable de dimensionar las necesidades del cliente mediante el análisis y diseño de soluciones de alto valor con recomendaciones tecnológicas para su servicio (BPOS, Service Desk, Service Desk Funcional - aplicativos Core de negocio, Soporte On Site, Administración de Data Center, Monitoreo de Infraestructura y Gestión de Infraestructura, entre otros). • Responsable de sustentar y realizar el seguimiento de la propuesta comercial al cliente, brindando la información necesaria para cerrar la venta. • Responsable de la revisión de contratos después de ganada la oportunidad de negocio. • Manejo de cuota Trimestral de 1M USD <p>Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premio a la Mejor Unidad de Negocio 2014 - Unidad de Outsourcing.
------------------------------------	---

CAPÍTULO II-CONTEXTO ENEL QUE SEDESARROLLO LA EXPERIENCIA

2.1 EMPRESA

SEIDOR TECHNOLOGIES nació como una Unidad de Negocio especializada en brindar servicios gestionados en el 2012 dentro de SEIDOR CONSULTING, siendo en el 2012 constituida como una empresa independiente dentro del grupo SEIDOR.

Datos de Empresa:

Razón Social : Seidor Technologies Peru S.A.C.

Domicilio Legal : Jr. Vittore Scarpazza Carpaccio N° 250, Int 505 (Of 501-512),
Urb.San Borja 1° Etapa San Borja, Lima

Teléfono: +51 1 625 9999

RUC : 20566119324

Página web : <https://www.seidor.com.pe>

SEIDOR TECHNOLOGIES es especialista en brindar Servicios Gestionados y Soluciones de Tecnología, apalancándose en esquemas de Cloud Computing con servicios de valor agregado que permiten ofrecer servicios de Hosting Cloud, Consultoría en Tecnologías (SAP, Microsoft, Oracle), Protección de Datos y Recuperación ante Desastres, Monitoreo de Infraestructura y Aplicaciones, Colaboración y Productividad, Soluciones de Seguridad, y servicios de Plataforma eLearning.

Representamos a diversos fabricantes y líderes en su rubro como Amazon Web Services, Microsoft, CA Technologies, Google, Blackboard, entre otros, ofreciendo además servicios de valor agregado de operación y soporte. Contamos con personal certificado y experiencia en cada solución y servicio que ofrecemos.

Cuenta hoy con más de 350 clientes, donde tiene la responsabilidad de soportar sus aplicaciones core de negocio, teniendo la responsabilidad de su mantenimiento y operación. Con especialistas en infraestructura cloud como AWS o Azure y consultores en diversas plataformas como SAP, Microsoft y Oracle, garantizamos una adecuada operación de nuestros clientes.



Figura 1: Catálogo de Servicio de Seidor Technologies 2021

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

2.2 VISIÓN

Nuestra visión es apuntar a ser partner tecnológico de confianza de nuestros clientes.(IntranetInterna - Conectados,2020)

2.3 MISIÓN

Nuestra misión es aportar soluciones y servicios tecnológicos que contribuyan a generar valor y mejorar la competitividad de nuestros clientes.(Intranet Interna - Conectados,2020)

2.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

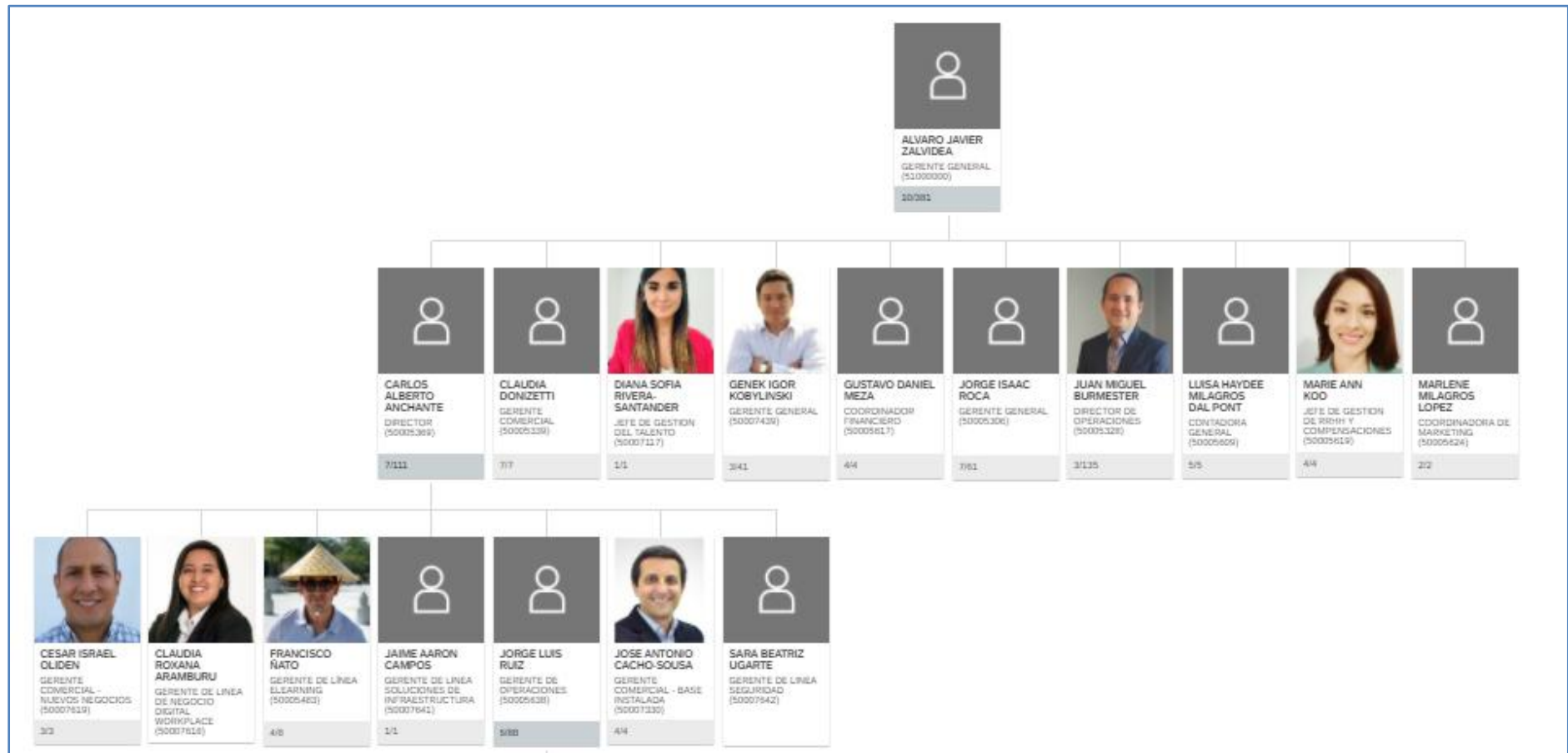


Figura 2: Organigrama Funcional del Seidor Technologies

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

2.5 ÁREA, CARGO Y FUNCIONES DESEMPEÑADAS

Actualmente me desempeñé como Gerente de Proyectos dentro del área de Operaciones, desde el 26 de enero de 2016 hasta la actualidad. Para la implementación de este proyecto que es parte de este trabajo, lidere el proyecto en el rol de OKR Owner entre el 05 de agosto de 2019 y 20 de enero del 2020.

Mis funciones fueron las siguientes:

- Alinear los proyectos, consultorías y servicios con la estrategia de Seidor Technologies
- Manejar los recursos físicos, tecnológicos, humanos y su asignación a las tareas para optimizar los costos operativos de los proyectos.
- Administrar los costos y presupuestos del proyecto para mantener o incrementar el margen de ganancia.
- Administrar la calidad del proyecto según los estándares en gestión de proyectos y gestión de Servicios para generar valor en el cliente final.
- Seguimiento y control de las tres restricciones (Alcance, costo y tiempo) del proyecto para que se gestionen adecuadamente.
- Analizar y manejar riesgos del proyecto para minimizar el impacto en los proyectos
- Informar a todos los interesados del proyecto sobre el avance o retrasos para evitar poner en riesgo el proyecto o consultoría.
- Administrar los incidentes y los cambios que el proyecto exija sobre la marcha para evitar riesgos en los proyectos y servicios.

2.6 EXPERIENCIA PROFESIONAL REALIZADA EN LA ORGANIZACIÓN

A lo largo de mi experiencia profesional en Seidor Technologies en el rol de Gerente de Proyectos lidere muchos proyectos para clientes externos como implementación de soluciones SAP R/3 y SAP S/4 HANA con plataformas Multicloud (AWS, Azure) y On Premise. pero también asumí nuevos retos del proceso de transformación e innovación en proyectos internos como es la implementación de un Modelo Ágil para alinear, definir y controlar los objetivos y resultados clave en Seidor Technologies en el año 2019 para el área de operaciones.

CAPÍTULO III - ACTIVIDADES DESARROLLADAS

3.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la era de la digitalización, los OKRs (que son las siglas de Objectives and Key Results’) son cada vez más aceptadas por las organizaciones a nivel mundial que optan por una filosofía de trabajo ágil, sea del tamaño que sean. En ese sentido los OKRs han sido utilizadas por las organizaciones más exitosas del mundo, tal es el caso de KPMGT, Accenture, Deloitte y PwC, e importantes marcas globales como Google, Spotify, Uber, Twitter, Airbnb y LinkedIn, cuya implementación en la estructura corporativa ha permitido agilizar el modelo organizacional y potenciar los recursos en función a los objetivos y resultados clave.

A nivel Latinoamérica existen casos de éxito como la empresa Fitpal en Colombia, en Brasil casos de Eótica y de Contabilizei. Mientras en Perú, en el sector bancario, como BCP e Interbank, el sector seguro, como RIMAC, vienen aplicando la metodología OKRs, estas empresas han entendido que es necesario un disruptivo cambio de dirección. La gestión del rendimiento clásica con ciclos anuales y procesos complejos es difícil de conciliar como una forma ágil de trabajo.

En el distrito del San Borja, se ubica la empresa Seidor Technologies, una multinacional tecnológica que ofrece un amplio abanico de soluciones y servicios de consultoría, de implantación, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones e infraestructura y servicios de outsourcing. Sin embargo, su posicionamiento competitivo se vio afectado desde el 2019 debido a que estamos viviendo en una época muy diferente bajo una nueva normalidad provocada por la pandemia COVID-19 es por eso que Seidor Technologies actualiza su modelo de negocio operativo porque se evidenciaron problemas, a menudo, como el bajo alineamiento entre la visión y la operación del negocio ya que los objetivos se establecían arbitrariamente, la falta de conocimiento para definir pocos objetivos coherentes de alto apalancamiento y el poco control de los objetivos ya que no se contaba con un sistema coherente y colaborativo para relacionar los objetivos de orden superior de la organización con las actividades operativas

Esto generó como consecuencia la selección de objetivos equivocados o de baja calidad, se comprometieron a los colaboradores y equipos más de lo que se puede lograr generando estrés y desaliento, se realizaron actividades de bajo rendimiento o incluso contraproducentes para el negocio, había una baja comprensión de la organización como un sistema y también poca visibilidad en los avances macros respecto a los objetivos que definían los colaboradores, equipos y líderes de la organización. Por lo expuesto era necesario una metodología que ayude a gestionar los objetivos y resultados clave y por tanto se encargó al área de proyectos la implementación de una metodología ágil para la alineación, definición y control de OKRs en Seidor Technologies.

3.2 SOLUCIÓN

3.2.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Se implementó la metodología de OKRs que ayudó a alinear y definir de forma eficiente y permitió controlar fácilmente los objetivos y resultados clave.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis inicial de la organización, su cultura organizacional y el proceso actual de definición de objetivos.
- Alinear el propósito y la visión con los objetivos y resultados clave de la organización.
- Establecer objetivos y resultados clave para medir el desempeño de toda la organización.
- Seleccionar una herramienta colaborativa que permita controlar y soporte toda la gestión de conocimiento que se genera producto de la definición de los objetivos y resultados clave.

3.2.2 ALCANCE

ALCANCE FUNCIONAL

El alcance de este proyecto contempla la puesta en marcha de la metodología OKR en los niveles estratégicos, tácticos y operativos de Seidor Technologies con el fin de mejorar el alineamiento, definición y control de los objetivos y resultados clave.

ALCANCE ORGANIZACIONAL

El proyecto abarca la Gerencia de Operaciones en sus áreas de servicio como Proyectos & Service Manager, Service Delivery, Service Operations, Gobierno de TI, Digital Workplace y DOC (Datacenter Operation Center).

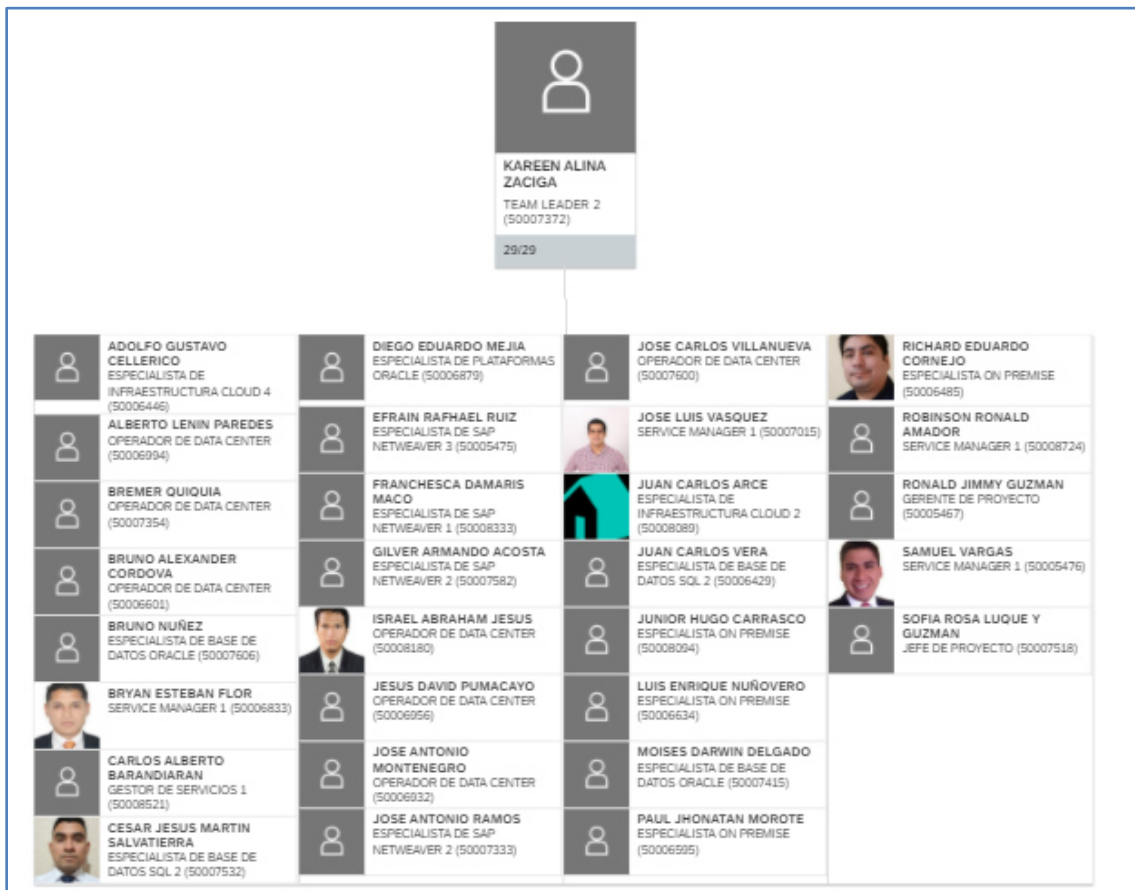


Figura 3: Organigrama del área de Proyectos y Service Manager

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

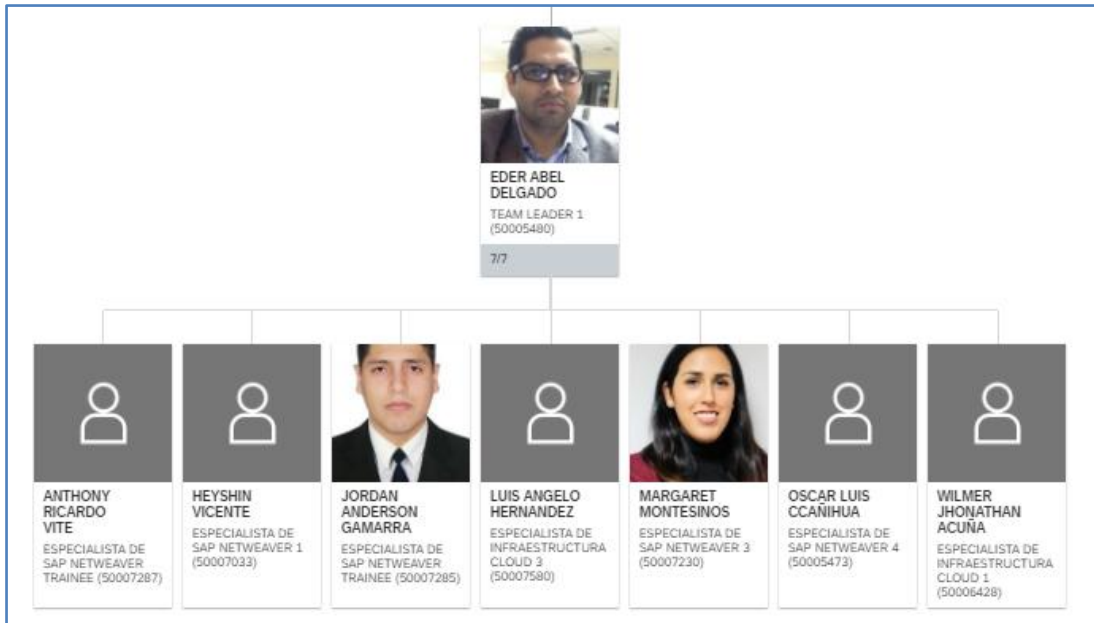


Figura 4: Organigrama del área de Service Delivery

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

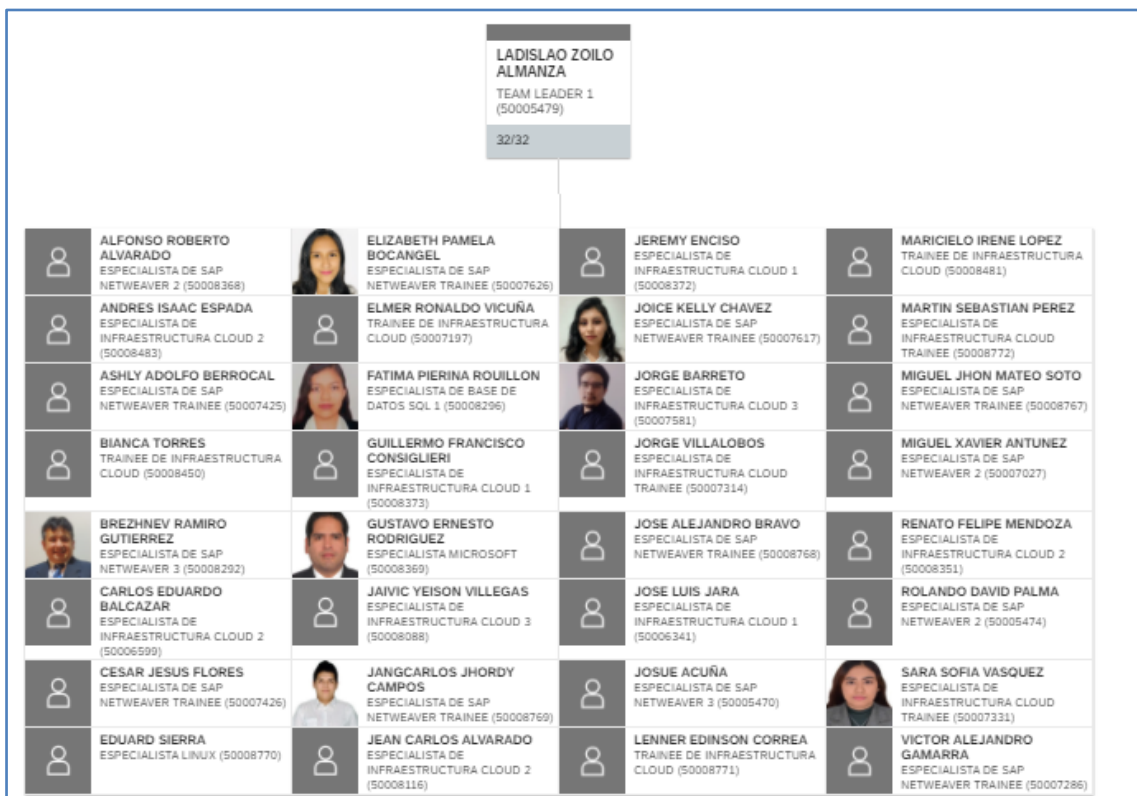


Figura 5: Organigrama del área de Service Operation

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)



Figura 6: Organigrama del área de Gobierno de TI
Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)



Figura 7: Organigrama del área de Digital Workplace
Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

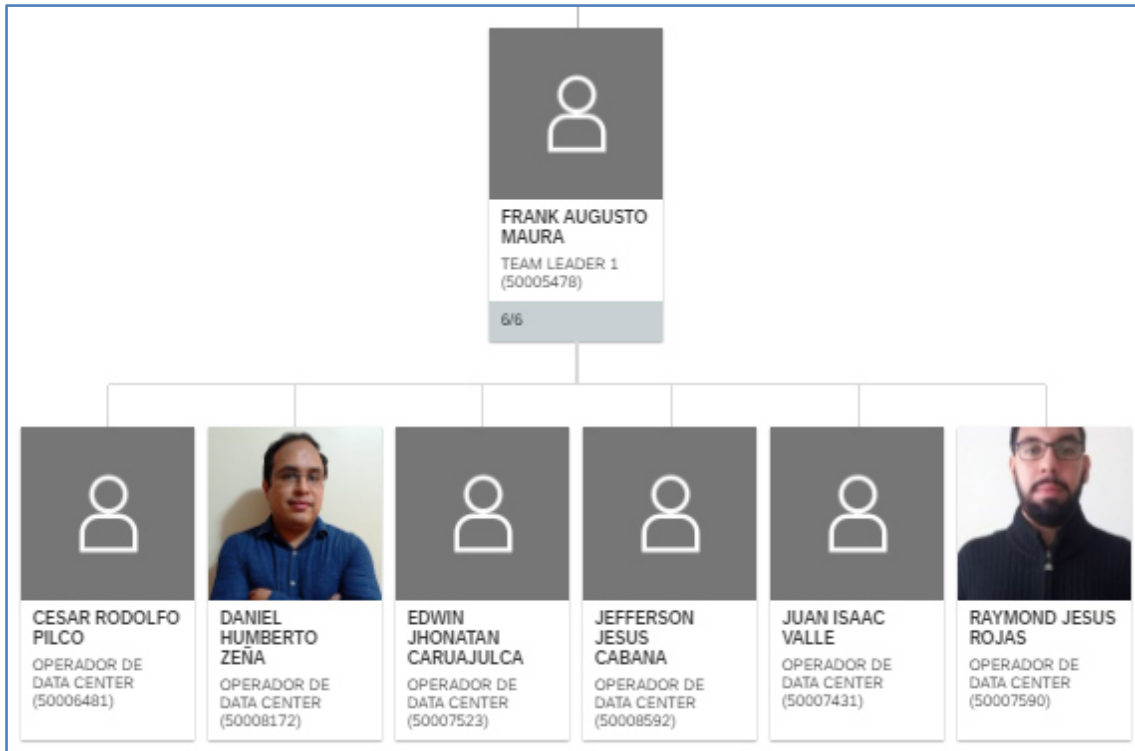


Figura 8: Organigrama del área de DOC (Datacenter Operation Center)

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

3.2.3 ETAPAS Y METODOLOGÍA

Para encontrar una solución al problema se hizo un análisis de forma comparativa entre los modelos de gestión estratégica más predominantes como son BSC (Balanced Scorecard) y OKR y ver en qué se diferencian con la finalidad de validar cuál modelo puede ser el más funcional para la Seidor Technologies.

Principales diferencias entre OKR y Balanced Scorecard		
	OKR	BSC
Enfoque	Resultados clave o palancas.	Indicadores claves (KPI).
Parámetros para la creación de objetivos	Se basa en aquello que es más importante para los próximos tres meses, dejando el largo plazo para “OKR flexibles” y los de nivel superior.	Se basan en un Cuadro de Mando Integral que refleja 04 perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
Horizonte de tiempo	Pensados para corto plazo, en general trimestral. Al transcurrir 90 días suelen cambiar para centrarse en que crea más valor.	Los objetivos y KPIs son establecidos con la idea de mediano/ largo plazo, de uno a 3 años.
Tipo de gestión estratégica / estructurada	Flexible.	Rígido.
Forma de definir objetivos, resultados, indicadores e iniciativas	Participativa. Se usa una aproximación de abajo hacia arriba y viceversa y también horizontal.	Jerarquizada. La aproximación es de arriba hacia abajo solamente.
Monitoreo de objetivos, resultados e indicadores clave	Ambigüedad.	Compleitud.
Concepción	Ágil.	Estructurada.
Compensaciones	Los OKRs no están atados a las compensaciones porque se admite el fracaso frente a objetivos muy ambiciosos.	Están atadas a lograr objetivos
Tiempo histórico de aplicación	Aplicado con más fuerza en los últimos 10 años	Ya cuenta con 20 años de trayectoria.

Tabla 1: Diferencias entre OKR y Balanced Scorecard

Fuente: (Estratego, 2019)

“Para la solución del problema se tomó en cuenta la metodología OKR porque brinda mayor flexibilidad y posibilidad de participación de los colaboradores de la organización, con sus propios objetivos en un marco de trabajo de mayor autonomía, pero alineados a la estrategia que permiten centrarse en el valor en un corto plazo. Esto es diferente en el modelo BSC porque existe una jerarquía que limita la participación de los colaboradores de generar cambios o aportes significativos ya que existe mayor rigidez y esto es contradictorio con la motivación y la sensación de arraigo y pertenencia que puede generar la metodología OKR”.(Estratego, 2019)

Por otra parte durante la implementación de la metodología OKR se integró con 03 fases adicionales que son el análisis de la situación actual, la definición de la estrategia organizacional y la definición del almacenamiento del conocimiento, que permitió a Seidor Technologies alcanzar la solución a los problemas planteados.

En la siguiente figura se presenta la metodología propuesta la cual incluye el ciclo de vida de los OKRs y en donde se definen las fases que deben ejecutarse para su aplicación. Debe de tomarse en cuenta que la metodología OKRs se implementó con la idea de que también pueda ser aplicable a cualquiera de las 05 empresas del Grupo Seidor (Seidor MSS, Seidor Consulting, Seidor Digital, Seidor Analytic) a la cual pertenece Seidor Technologies.



Figura 9: Metodología OKRs

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4 FUNDAMENTOS UTILIZADOS

3.2.4.1 FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA

El Grupo Seidor una multinacional tecnológica del cual es parte Seidor Technologies ofrece un amplio abanico de soluciones y servicios y consultoría, de implantación, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones e infraestructura y servicios de outsourcing. Con presencia de directa en 32 países de 5 continentes: Europa, América latina, Estados Unidos, Oriente Medio y África.

En el 2019 su posicionamiento competitivo se vio afectado por la nueva normalidad provocada por la pandemia COVID-19 donde casi el 50% de los trabajadores en todo el mundo han cambiado la forma de trabajar de forma remota paralelamente se ha acelerado la transformación digital en las organizaciones y por ende la empresa actualizo su estrategia debido a que el modelo de negocio operativo no aplicaba a la coyuntura actual y se evidencio en los colaboradores, los equipos y los lideres gerenciales problemas de definición, alineamiento y control de objetivos y resultados clave por estas razones mencionadas la empresa en el 2019 desarrolla un proyecto interno de implementación de la metodología OKRs para la Gerencia de Operaciones de Seidor Technologies.



Figura 10: Historia del Grupo Seidor

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

3.2.4.2 FUNDAMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE OKR'S

A. OKRs

OKR (Objectives and Key Results) o en español; objetivos y resultados clave, “es un sistema o metodología que ayuda a las empresas a definir sus objetivos, trabajar para lograrlos y realizar una evaluación de los resultados conseguidos gracias a este proceso.” (Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)

“Así define OKR su principal impulsor (Doerr, 2019):

Los OKR pueden entenderse como una herramienta, un protocolo o un procedimiento, sin embargo yo prefiero compararlos como una plataforma de lanzamiento, un punto de despegue para la nueva ola de emprendedores e intraemprendedores”. (Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)

B. Los elementos de la metodología OKR

Los elementos de la metodología OKR de cara a su implementación se detallan en la siguiente figura:



Figura 11: Elementos de la metodología OKR

Fuente: (Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)

C. Metodología OKR's

1. Análisis de la situación actual

Objetivo: Consiste en detectar las fortalezas y debilidades respecto al clima organizacional y la motivación de los colaboradores, así como analizar las fuerzas internas que afectan el ambiente laboral como 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.

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

A continuación se describen las etapas del análisis de la situación actual:

1.1 Análisis de la cultura organizacional

En esta etapa se debe realizar un análisis sobre la cultura de la organización con el fin de detectar facilitadores e impedimentos que pudieran favorecer y/o impedir el desarrollo de iniciativas sobre OKR.

Los facilitadores son cualquier variable y/o condición que pueda contribuir en la empresa para que se pueda realizar con éxito un proyecto de implementación sobre OKR. Como parte de este análisis se deben detectar los siguientes facilitadores:

Facilitadores	Descripción
Identificar la cultura organizacional	Comprende el entorno donde se encuentra la empresa, está conformada por las 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	Depende en gran medida en facilitar y/o entorpecer algún proyecto de mejora, su formalidad, su compromiso e interés.
Identificar la motivación del personal	Incluye el grado de motivación y la satisfacción de las personas que están involucradas en un proyecto de dicha naturaleza dependerá del interés y compromiso de dichas personas, para que se obtengan resultados exitosos.

Tabla 2: Facilitadores de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

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

Barreras	Descripción
Identificar si existe resistencia cultural	Se define como la resistencia al cambio de personas, organización y cultura, sabiendo que es uno de los principales impedimentos encontrados en el medio laboral
Identificar la madurez tecnológica	Es el grado de conocimiento sobre el uso de tecnologías de información y comunicación. El desconocimiento de estas puede entorpecer y/o dificultar la elaboración de algún proyecto de OKRs.

Identificar la madurez del sistema u organización	En este caso las carencias de la organización como la falta de planeación estratégica organizacional, son impedimentos determinantes para cualquier tipo de proyecto de mejora continua.
Identificar los costos y la ausencia de necesidades	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.

Tabla 3: Impedimentos de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

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

1.2 Análisis del 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:

- 3 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.
- 4 Conocer la manera en que los colaboradores directos trabajan en las actividades que mejor impulsan a la compañía a lograr sus objetivos.
- 5 Determinar si existe alineación entre los equipos de trabajo.
- 6 Identificar si existe en la organización procesos o herramientas que ayuden a un empleado a hacer mejor su trabajo.
- 7 Determinar cómo las contribuciones de un colaborador conducen a la compañía al logro de objetivos.
- 8 Observar si se puede mejorar la visibilidad sobre lo que el "área X" realmente hace.
- 9 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.

1.3 Diagnóstico de la situación actual

En esta etapa se deben evaluar el análisis realizado de los puntos anteriores 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 predisposición e interés por parte de los directivos para llevar a cabo este tipo de iniciativas, se encuentran en condiciones de implementar la metodología OKRs y obtener los resultados esperados, de no ser así, es importante concientizar a los colaboradores 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, conversaciones, talleres que hablen sobre los beneficios de establecer la metodología OKRs. Después de aplicar estas actividades es conveniente revisar nuevamente los puntos anteriores.

2. Definición de la estrategia organizacional

En esta fase se establecen los lineamientos que deberá seguir la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como comunicar los objetivos y validar que todos los involucrados conozcan el proyecto.

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

Para lograr identificar este aspecto se propone aplicar la plantilla que se encuentra en el anexo 2.

2.1 Establecer 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, G. & Barceló-Valenzuela, M., 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, P. & Gary, A., 2007)

En caso de que la organización no tenga por escrito una misión, las siguientes preguntas de la figura 11 pueden ayudar a elaborarla.



Figura 12: Preguntas a las que responde la misión empresarial

Fuente: Elaboración propia

2.2 Establecer 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, G. & Barceló-Valenzuela, M., 2013)

Fleitman Jack(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 de la figura 12 pueden ayudar a elaborarla.



Figura 13: Preguntas a las que responde la visión empresarial

Fuente: Elaboración propia

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

Componentes	Descripción
Objetivo	Son el Qué. Qué queremos conseguir a lo largo del tiempo para contribuir a que se haga realidad nuestro propósito.
Resultado clave	Son el Cómo. Cómo vamos a hacer para conseguir nuestros Objetivos. Se trata de una serie de acciones que nos ayudarán en este proceso.
Iniciativa	Son el Cuándo. Si un Resultado Clave no se materializa en una iniciativa o tarea que podamos agendar un día a una hora concreta, no estaremos siendo capaces de introducir este sistema en el marco de nuestro trabajo.

Figura 14: Componentes de los OKRs

Fuente: (Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)

El plan de acción también debe tomar en cuenta lo siguiente puntos:

Características	Descripción
Simplicidad	Con el fin de permitir el establecer ciclos de objetivos, el proceso debe ser simple y de fácil comprensión.
Cadencias cortas (3 meses)	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 un buen desempeño.
Separación de la compensación y la 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).

<p>Crear un equipo de apoyo/sopORTE para OKR</p>	<p>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.</p>
---	---

Tabla 4: Características de la implementación

Fuente: Elaboración propia

3. Ciclo de vida de OKRs

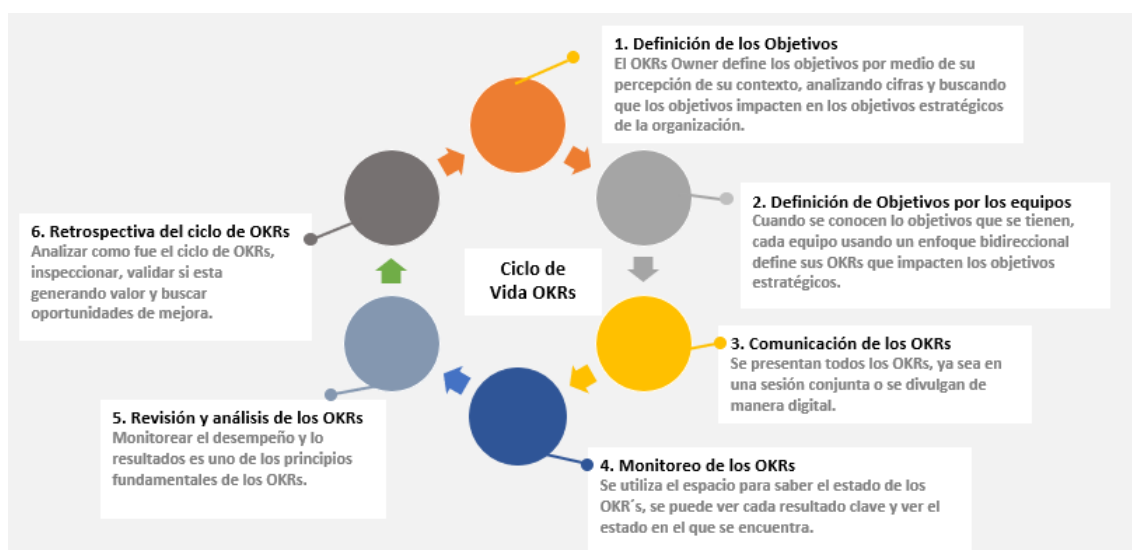


Figura 15: Ciclo de vida OKRs

Fuente: (Giovanny Cifuentes, 2019)

3.1 Definición de los objetivos

En esta primera parte del ciclo de vida el "OKR Owner define los objetivos por medio de su percepción de su contexto, analizando cifras y buscar que los objetivos impacten en los objetivos estratégicos de la organización. Se debe determinar el nivel de importancia de cada objetivo y deben estar acompañados de un set de resultados clave, presentando su misión, visión y estrategias".(Giovanny Cifuentes, 2019)

“Se siguiere limitarse entre 3 a 5 objetivos como máximo, y no tener más de 5 resultados clave por objetivo”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

Hay 2 tipos de objetivos:

- **“Objetivos exigentes:** Son los que fuerzan a las personas a esforzarse y salir de la zona de confort, son muy difícil de lograr y requiere mucho esfuerzo. Por ejemplo en Google un cumplimiento entre 60- 70% de estos objetivos se consideran un buen resultado. Si tus objetivos exigentes se completan al 100% en poco tiempo es porque posiblemente no eran exigentes”.(Giovanny Cifuentes, 2019)
- **“Objetivos asignados:** Son aquellos que se ha convenido alcanzar, y debemos estar dispuestos a ajustar nuestras planificaciones y nuestros recursos para asegurarnos de que cumpliremos con ellos”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

Po otra parte “se debe tener en cuenta un tiempo de holgura para la definición de los objetivos y resultados clave, por lo que estas sesiones se realizan unas semanas antes de iniciar el periodo de tiempo en la que vamos a iniciar la cadencia de los OKRs (Anual o Trimestral)”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

Asimismo se recomienda “comunicar las metas que se quieren alcanzar con los equipos involucrados y recibir comentarios de las personas que van a ayudar es importante ya que pueden aportar desde otro punto de vista y clarificar el panorama, conectando los hilos sueltos ayudando a mejorar el compromiso de las personas. Después de realizar los ajustes pertinentes”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

Para lograr identificar este aspecto se propone aplicar la plantilla que se encuentra en el anexo 3.

3.2 Definición de los objetivos por los equipos

En este punto se recomienda que “cuando se conocen los objetivos que se han definido, cada equipo usando un enfoque bidireccional (bottom-up y top-down) definen sus OKRs que impacten a los objetivos estratégicos, los líderes permiten que las personas colaboren y trabajen alineados a las prioridades y definan como sus actividades contribuyen a las metas de la organización”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

3.3 Comunicación de los OKRs

En este punto se recomienda “presentar todos los OKRs, en una sesión conjunta o se puede comunicar de manera digital. Es de vital importancia que los OKRs sean transparentes y visibles para todos, y que cualquier colaborador pueda acceder a ellos en cualquier momento. Se pueden utilizar herramientas colaborativas, wikis, repositorios entre otros”. (Giovanny Cifuentes, 2019)

Identificar dependencias y buscar interdependencias entre equipos e iniciativas.

Asimismo se recomienda “identificar dependencias y buscar interdependencias entre equipos e iniciativas que pueden ser comunes y se puedan trabajar en conjunto. También se debe buscar planificaciones conjuntas de actividades ya que puede que un objetivo impacte varias áreas y equipos por lo que se debe buscar un mecanismo para que planifiquen y logren el resultado juntos”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

Para lograr identificar este aspecto se propone aplicar la plantilla que se encuentra en el anexo 3.

3.4 Monitoreo de los OKRs

“Una vez acordado el periodo para ver el proceso de los resultados clave y las iniciativas, tareas, proyectos, experimentos y actividades que sean sesiones cortas reguladas y con una agenda definida para hacer inspección y adaptación y buscar mejoras. Se utiliza el espacio para saber el estado de los OKRs, se puede ver cada resultado clave y ver el estado en que se encuentra, por ejemplo, si está bien se puede poner en color verde, en amarillo si hay un riesgo o impedimento que no permite la ejecución correcta y en rojo cuando es necesario hacer un ajuste a la definición”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

“Se detalla algunas recomendaciones brindadas como:

- Conocer el avance regularmente para evitar sorpresas.
- Identificar impedimentos u obstáculos.
- Ajustar el plan que se tienen para adaptarse a la coyuntura.
- Interacción bidireccional entre los gerentes y colaboradores”. (Giovanny Cifuentes, 2019)

3.5 Revisión y análisis de los OKRs

Se recomienda “monitorear el desempeño de los OKR es uno de los principios fundamentales porque la idea es analizar los resultados clave mediante una escala de colores para medir la eficacia:”(Giovanny Cifuentes, 2019)

- “0%-30% se marca en rojo. (No se ha conseguido hacer avances reales.)
- 40%-60% se marca en amarillo. (Estamos avanzando, pero no llegamos a la consecución de los resultados.)
- 70%-100% se marca en verde. (Resultado cumplido)”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

“Asimismo cuando todos los resultados clave están en 100%, se puede decir que el objetivo esta completado”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

Para lograr identificar este aspecto se propone aplicar la plantilla que se encuentra en el anexo 4.

3.6 Retrospectiva del ciclo OKRs

“Después de finalizar el ciclo de OKRs se recomienda un momento para reflexionar como fue el ciclo de OKRs, inspeccionar cada una de las reuniones, validar si se está generando valor, buscar oportunidades de mejora y adaptar el ciclo para ser más efectivos”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

Asimismo se refiere que“al observar el ciclo nos permitirá mantener el foco en los objetivos propuestos y ayudar a que los colaboradores estén direccionados hacia un

propósito compartido”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

4. Almacenamiento y difusión del conocimiento generado.

En esta fase se establecen criterios para el almacenamiento y la comunicación del conocimiento de la organización generado durante el cumplimiento de objetivos.

4.1 Definición del criterio de almacenamiento del conocimiento

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

Los criterios se plantearían de la siguiente manera:

- Almacenamiento del conocimiento generado por la mayor cantidad posible de los objetivos trazados durante el periodo.
- Almacenamiento del 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 como parte de las lecciones aprendidas, si se considera de impacto.

4.2 Definición de formato para la captura del conocimiento

En esta etapa se contempla la elaboración de formatos para capturar el conocimiento seleccionado durante el progreso 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 5.

3.2.4.3 FUNDAMENTOS DE PLATAFORMA UTILIZADA

Existen varias plataformas colaborativas que permiten la definición, el alineamiento y control de OKRs es por eso que se hizo análisis inicial de las herramientas más predominantes como Trello, 7Geese y Betterworks y revisar los puntos a favor y en contra con la finalidad de validar cual es la herramienta que puede ser la más funcional para la Seidor Technologies.

A. Trello

Es una herramienta visual colaborativa de paga que crea una perspectiva compartida para tu equipo en cualquier tipo proyecto de una manera flexible y gratificante.

Intuitivamente simple

Las principales características de Trello son tan identificables como la organización de notas adhesivas en una pared. No se necesita un incómodo proceso de integración para empezar, por lo que es fácil conseguir la participación del grupo. Inicia sesión, únete a un equipo y ve el progreso en todos los proyectos del equipo de inmediato.

Elimina el trabajo

Trello genera trabajo en equipo haciéndolo visible y fácil de compartir en reuniones y equipos. Los usuarios tienen el poder de hacer suyo a Trello (¡y de divertirse mientras lo hacen!) con características como fondos de panel, reacciones con emojis y pegatinas.

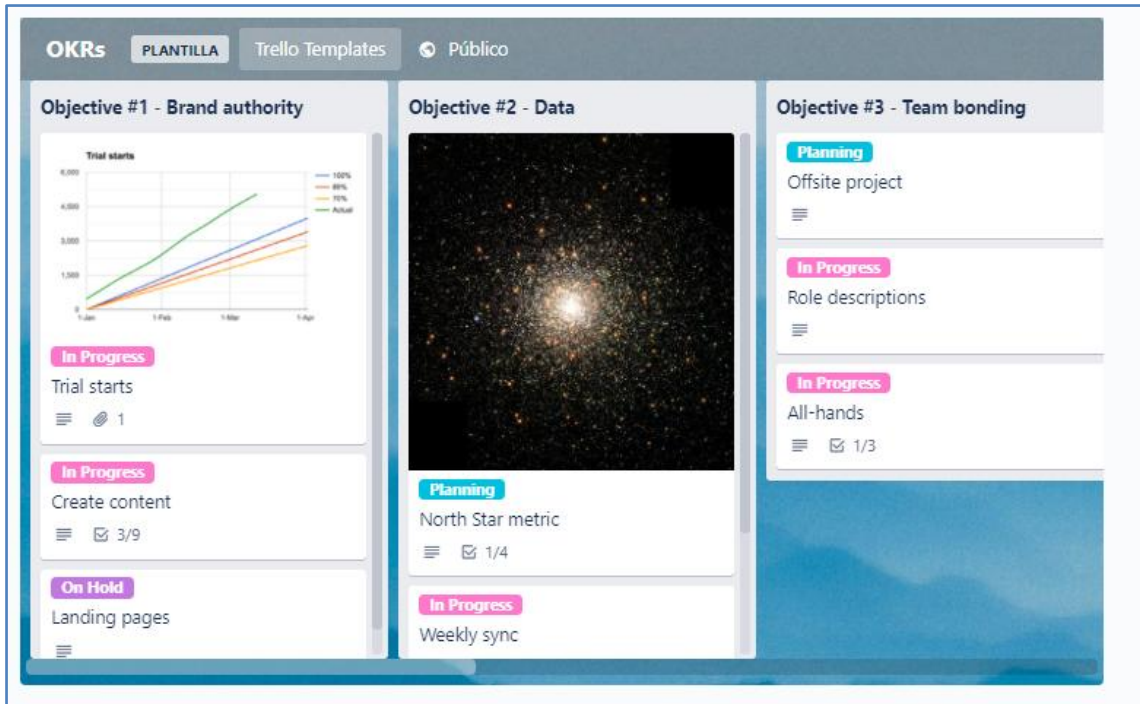


Figura 16: Tablero de objetivos- Trello

Fuente: (Keevan Lee, 2019)

B. 7Geese

7Geese es un sistema de establecimiento y seguimiento de objetivos de paga que facilita la gestión del rendimiento a través de los OKR. (getapp.es -Software OKR, 2019)

Puntos un favor

7Geese hace que la implementación de Objetivos y Resultados Clave (OKR) en su negocio sea rápida y eficiente. Complementa esto con la integración a las revisiones de desempeño y otros mecanismos de retroalimentación para crear un mecanismo holístico para integrar la configuración de los objetivos comerciales con la alineación y el compromiso del personal.

Puntos en contra

Los OKR son una excelente manera de establecer metas y alinear al personal. Las iniciativas, que son los pasos estratégicos para llegar al Objetivo, deben entenderse y seguirse. 7Geese aún no tiene un mecanismo para esto. Si lo hiciera, sería casi perfecto.

También sería genial si el software tuviera mejores informes "en un punto" sobre los OKR, de modo que se pudieran generar informes de estado mensuales estáticos más tradicionales.

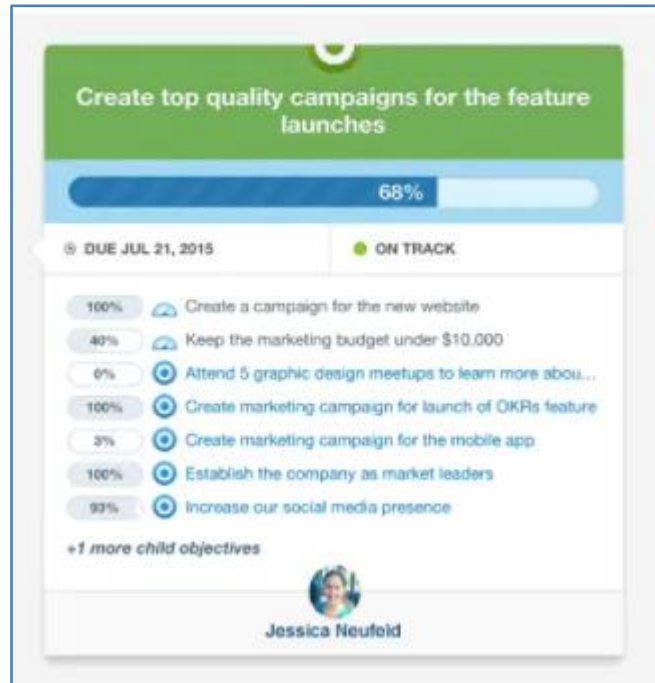


Figura 17: Tablero de objetivos - 7Geese

Fuente: getapp.es -Software OKR, 2019

C. Betterworks

La plataforma de paga Betterworks alinea, desarrolla y activa al personal para el crecimiento del negocio. Esta solución de software integrada y fácil de usar ayuda a las organizaciones a reemplazar los anticuados procesos de revisión anuales por programas de gestión continua del desempeño. (getapp.es -Software OKR, 2019)

Los gerentes pueden mejorar sus conversaciones, actividades de coaching y desarrollo para inspirar y motivar a todo el personal y cumplir con los objetivos actuales y futuros. La asignación de objetivos y el avance en pos de ellos son accesibles y pueden gestionarse a través de una completa interfaz basada en la nube, en la que se visualiza el desempeño a través de barras y gráficos. Establece hitos y realiza un seguimiento rápido de los logros, a la vez que añades comentarios, animas a compañeros y adjuntas puntuaciones. Anima al personal y posibilita que los colegas feliciten a sus compañeros

con gestos sociales, lo que aumenta la moral del equipo. Traza un impacto más amplio con objetivos y organigramas, estableciendo la imagen general de las estructuras de mando departamentales. Visualiza relaciones con objetivos más grandes y multifuncionales y busca entre los compañeros de trabajo para comprender los niveles de avance en relación con los objetivos clave. Envía información valiosa sobre los datos a través de paneles operativos que muestran el progreso de toda la empresa y permiten identificar riesgos, departamentos de bajo rendimiento y estadísticas de participación.

Ofrece conectividad en movimiento con una aplicación para iOS y Apple Watch, lo que facilita el acceso móvil a objetivos y notificaciones en tiempo real. Las integraciones también ofrecen una sincronización perfecta con las plataformas empresariales populares, transmitiendo las actualizaciones de objetivos y datos a Salesforce, JIRA y muchas más. Las certificaciones ISO 27001 y Safe Harbor garantizan que los datos de BetterWorks permanezcan seguros, protegidos y transparentes.

Puntos un favor

Permite una alineación completa de arriba hacia abajo de los objetivos organizacionales. Puede realizar un seguimiento del progreso de todos, a la espera de que lo actualicen adecuadamente.

Puntos en contra

No siempre se requiere la capacitación más intuitiva de usar y. Cuando los objetivos se atraviesan, no puede eliminarlos si se han vuelto irrelevantes, debe ingresar y editarlos en gran medida.

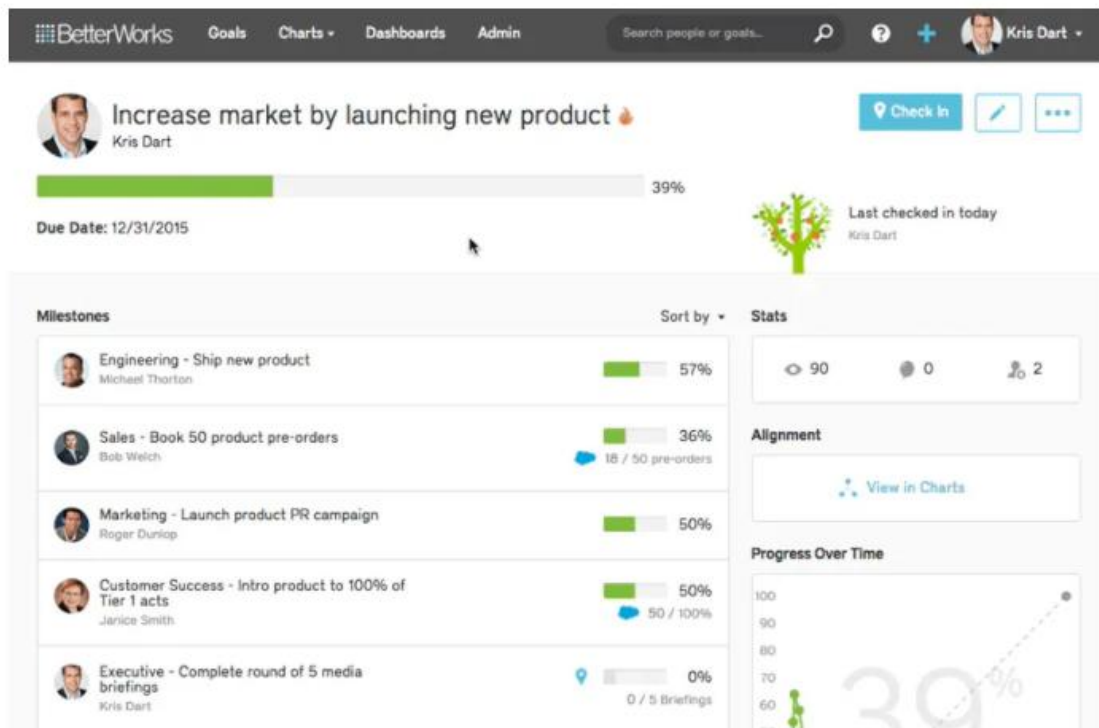


Figura 18: Tablero de objetivos - Betterworks
(Fuente: getapp.es -Software OKR, 2019)

Asimismo por temas de presupuesto se eligió a la herramienta colaborativa Trello por ser parte de las apps de Microsoft Teams que ya se tenía adquirido.

3.2.5 IMPLEMENTACION DE LAS AREAS DE PROCESO Y SUS BUENAS PRACTICAS

En este punto se explica cómo es que la metodología presentada anteriormente fue aplicada en el caso práctico Seidor Technologies con el acompañamiento de un proveedor externo de experiencia.

A continuación se presentan las actividades que se desarrollaron, en cada una 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 estos.

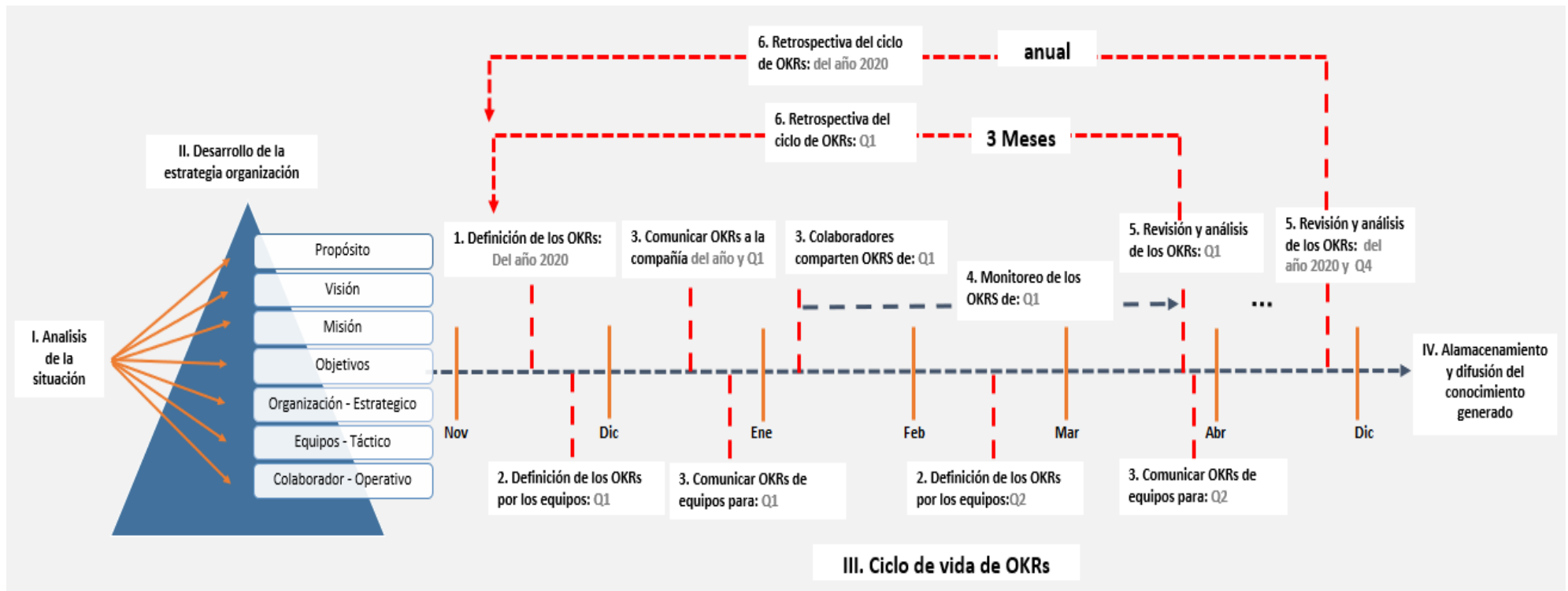


Figura 19: Metodología OKRs aplicada el año 2020

Fuente: Elaboración propia

1. Análisis de la situación actual

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

1.1 Análisis de la cultura organizacional

En cuanto a la cultura organizacional teniendo como base a la información de cultura organizacional provista por RRHH se encontraron altos niveles de compromiso y responsabilidad, competitividad e innovación, colaboración y confianza lo que facilitó el trabajo de los integrantes de Seidor Technologies, así mismo se detectó que existía una muy buena predisposición de trabajo en equipo y orientación al cliente.



Figura 20: Valores de Seidor Technologies

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

El tipo de liderazgo que se encontró era servicial teniendo como base el informe de liderazgo basado en las metodologías ágiles provisto por la gerencia de operaciones, en este se toma mucho en cuenta a los colaboradores para la toma de decisiones, y se destaca a una persona en específico, Jorge Ruiz quien labora como GPO (Gerente de Operaciones) y que, para efectos de la implementación de la metodología, es el patrocinador del proyecto. Así mismo se encontró que existe una buena relación entre el personal de RRHH y los colaboradores.

Referente a la motivación de personal, se encontró que muchos pensaban que si

recibieran un incentivo en la parte económica sería de ayuda para motivarse en la realización de los OKRs, pero la mayoría según las sugerencias del proveedor externo indicaron que no deberían estar asociados al tema de los sueldos.

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

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

Por otra parte, se detectaron barreras en relación con el poco tiempo que le queda a los colaboradores después de cumplir sus actividades diarias.

En las entrevistas personales se detectaron que la empresa no contaba con una adecuada gestión del conocimiento generado por los integrantes de la organización, lo que hace que el conocimiento se centre en pocas personas y otras no estén actualizadas o lo estén parcialmente.

1.2 Análisis del proceso de definición de objetivos

Para realizar el análisis, la información se obtuvo de la primera sección de la encuesta del anexo 1 que fue aplicada a todos líderes de equipo de donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) Seidor Technologies contaba 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 2012, con una visión clara de a donde se quiere llegar en el futuro.
- b) No se contaba con una herramienta colaborativa estricta que permita identificar si existe alineación de trabajo entre la visión y la operación del negocio, ya que las herramientas de seguimiento son independientes por equipo. Se tenía Trello pero no se utilizaba.

- c) No se contaba con una herramienta colaborativa que permita tener visibilidad de las actividades en la que estaban trabajando los integrantes de la organización, ya que cada equipo de trabajo dentro de la gerencia de operaciones utilizaba sus propias herramientas para el seguimiento de sus actividades.
- d) Se encontraron herramientas de tipo wiki y Google drive que ayudaban a los colaboradores a hacer mejor su trabajo. Igualmente el personal tenía la percepción que la aplicación de la metodología OKRs podría ayudar a mejorar la forma de trabajo de la organización y ayudar a lograr las metas.
- e) Se contaba con una herramienta llamada “rapport” que permitía determinar a qué objetivo organizacional impacta el trabajo de un empleado.
- f) Había una gran predisposición e interés, tanto de la gerencia de operaciones como de los colaboradores de otros niveles por trabajar con la metodología OKRs siempre y cuando los colaboradores sean tomados en cuenta en el establecimiento de sus objetivos y que estos no estén asociados al tema de sueldo.
- g) Las contribuciones de los colaboradores eran medidas, pero se descubrió que no todos se sienten motivados a realizar dichas actividades y que muchos colaboradores se sentirían satisfechos de recibieran alguna remuneración monetaria por lograr metas de impacto para la organización.

1.3 Diagnóstico de la situación actual

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

- a) La organización brinda servicios gestionados y soluciones de tecnología basándose en plataformas de cloud computing (Soluciones de infraestructura cloud, consultoría y soporte SAP Basis y Microsoft), los cuales son administrados y soportados por su personal.
- b) Se detectó que no todo el personal estaba de acuerdo en la estrategia establecida por la organización y creían que lejos de ayudarlos los retrasaba en sus tareas.
- c) Se detectó que había predisposición e interés, tanto de la gerencia de operaciones como de los colaboradores de otros niveles por trabajar con la metodología

OKRs que ayude a facilitar el trabajo en la organización.

- d) No se detectó que exista resistencia al cambio, por el contrario, a los colaboradores les gustaba estar innovando y actualizándose siempre.
- e) La organización contaba con madurez tanto tecnológica como de comunicación, ya que al ser una empresa de tecnología esta se desenvuelve perfectamente en dicho ámbito.
- f) La rotación de personal es baja, pero cuando alguien sale de la empresa, se lleva conocimiento difícil de recuperar.

Debido a estas características obtenidas en cada punto de esta fase se pudo determinar que la organización se encontraba en condiciones de implementar la metodología propuesta.

2. Definición de la estrategia organizacional

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

2.1 Declarar la misión de la organización

En este caso ya no fue necesario elaborar una misión porque Seidor Technologies ya contaba con una la cual se mantuvo, la cual constituye el siguiente enunciado:

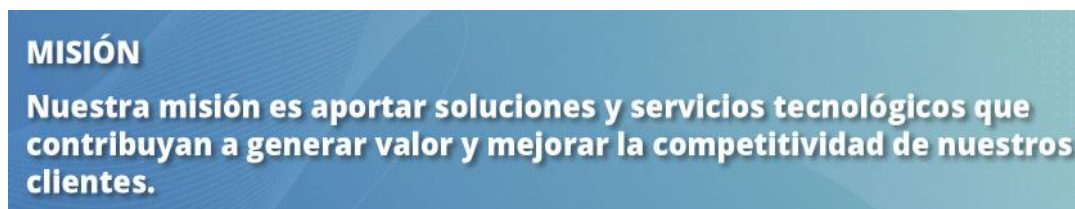


Figura 21: Misión de Seidor Technologies

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

2.2 Declarar la visión de la organización

En este caso ya no fue necesario elaborar una visión porque Seidor Technologies ya contaba con una visión declarada en el año 2012 la cual se mantuvo, la cual constituye el siguiente enunciado:



Figura 22: Visión de Seidor Technologies

Fuente: (Intranet Interna - Conectados, 2020)

En la siguiente figura se describen el propósito, visión, valores y propuesta de valor como parte de la definición de la estrategia organizacional de Seidor Technologies comunicada a través de un tablero OKR Model Canvas por el proveedor externo a todos los interesados.

OKR MODEL CANVAS

Herramientas de la metodología: Connect, Think, Do & Follow up.

Equipo: Fecha:



Figura 23: OKR Model Canvas Seidor Technologies

Fuente: (OrangeTeam, 2019)

2.3 Definición de planes de acción

Para lograr crear una alineación en la organización, durante esta fase se hizo hincapié en promover la metodología OKRs mediante capacitaciones al personal nuevo que ingresaba a Seidor Technologies, pero con la facilidad de que las personas que ya habían tomado el curso puedan retomar para afianzar su conocimiento sobre cómo funcionan y para qué sirven los OKRs.

El proceso fue simple y se establecieron periodos trimestrales durante 1 año para el establecimiento y control de los objetivos inmediatos de la empresa y sus resultados clave.

Con la finalidad de cumplir el objetivo de la metodología el proveedor externo sugirió en base a las buenas prácticas de la metodología separar el desempeño de los OKRs de los sueldos de los colaboradores.

Dentro de Seidor Technologies, existen diferentes equipos de colaboradores que se encargan de liderar actividades internas de la empresa, llamados Team Leader. Para efecto de mejorar el desempeño de la metodología OKR, se creó un equipo para OKRs el cual está formado por 5 personas liderada por Ronald Guzmán OKR Owner, las cuales realizan la tarea de validación y asesoría sobre cómo alinear y plantear objetivos que se encuentren enfocados en los objetivos estratégicos de la empresa y a su vez encaminados en el crecimiento personal de cada colaborador.

Al inicio del proyecto el equipo fue conformado por 4 OKR Champion (Equipo OKR) y un OKR Owner, son colaboradores que estaban más involucrados en los OKRs y lideraron este proyecto ya que mostraron más interés en esta metodología y la habían adoptado rápidamente en su forma de trabajo.

Integrantes del equipo	Rol
Ronald Guzmán	OKR Owner
Bryan Flor	OKR Champion
Samuel Vargas	OKR Champion
Sofia Luque	OKR Champion
José Vasquez	OKR Champion

Tabla 5: Integrantes del equipo y roles.

Fuente: Elaboración Propia

3. Ciclo de vida de OKRs

3.1 Definición de los objetivos

Con la finalidad seguir un plan estratégico definido por la organización, la visión de la empresa se dividió en varios objetivos organizacionales que se lograron en el año 2020, así mismo se establecieron los criterios de éxito y alcance del proyecto.

A. Definición de criterios de éxito

Para la organización Seidor Technologies se definieron los siguientes criterios de éxito:

Criterios de éxito	Descripción
Objetivos corporativos	Se definió 5 objetivos anuales que son la guía para los demás niveles de la organización.
Objetivos por persona	Se fijaron entre 3 a 5 objetivos como máximo por persona.
Resultados clave	Cada objetivo tuvo de 2 a 4 resultados clave.
Cadencia	La cadencia para la evaluación de objetivos y resultados clave para los demás niveles de la organización fueron de 3 meses cada uno llamándolos Q1, Q2, Q3 y Q4.
Plataforma colaborativa	Se decidió utilizar la plataforma Trello para la definición y control de objetivos y así tener visibilidad en todos los

	<p>niveles, esta no se utilizaba inicialmente ya que era de uso estricto para la gestión de proyectos ágiles.</p> <p>La plataforma Trello ayudo a que los líderes de equipo puedan documentar los reportes de los integrantes del equipo y así monitorear los resultados clave.</p>
--	---

Tabla 6: Definición de criterios de éxito

Fuente: Elaboración propia

B. Establecer el alcance del proyecto

A continuación se describe el alcance del proyecto OKR en la organización Seidor Technologies:

Alcance	Descripción
Área:	El proyecto de implementación de OKR se aplicó a la Gerencia de operaciones de Seidor Technologies, con lo que esperaba solucionar los problemas inmediatos.
Profundidad de la implementación:	<p>Se aplicó OKR en 03 niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégico • tácticos (dirección, área y tribus) y • operativos (Equipos, Scuads) <p>con lo que se esperaba que estas 03 esferas de la organización estuvieran involucradas inicialmente</p>
Secuencia por utilizar:	<p>De arriba hacia abajo (top down)</p> <p>Se utilizó esta secuencia, donde el CEO tenía establecida la visión, y esta se dividió en varios objetivos a partir de los cuales se desencadena y se alinea la secuencia. Esta secuencia se decidió debido a que los directivos de la empresa tienen bien definido a dónde quieren llegar en los próximos años.</p>
Responsable:	El encargado del proyecto fue Ronald Guzmán quien es el OKR Owner , y se eligió que él fuera quien dirigiera el proyecto ya que se le envió a una capacitación de la metodología OKR.

Cadencias	<p>Se establecieron cadencias o periodos por cada objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégicos (12 a 36 meses) • Tácticos (3 a 12 meses) • Operativo (3 meses) <p>esto debido a las buenas prácticas que el proveedor consideró como tiempo apropiado para la organización.</p>
Recursos o herramientas	<p>Se decidió utilizar la herramienta Trello para la alineación, definición y control 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.</p>

Tabla 7: Alcance del proyecto

Fuente: Elaboración propia

C. Plan de Ejecución

Seidor Technologies en colaboración con el proveedor establecieron 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:** El periodo inicial fue en el Q1 (3 meses) del 2020, 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 Q1.
2. **Estar abierto a una decisión negativa:** El arranque de los OKR fue motivado por el CEO y el Gerente de Operaciones de Seidor Technologies y aunque se tenía la posibilidad de que el programa piloto pudiera fallar, se puso foco en dar a conocer y resaltar las ventajas de este.
3. **Documentar éxitos:** El OKR Owner asignado por Seidor Technologies es quien estuvo encargado del mismo y llevaba el control de los OKR mediante la

herramienta Trello.

4. Lanzamiento del Proyecto:

- a) Para el lanzamiento se formaron grupos aleatorios y se les dio master class (clase magistral) sobre qué eran los OKR, las ventajas de la metodología, cómo funcionan y qué se esperaba del personal al llevar a cabo dicha metodología.
- b) Se realizó también una presentación de los objetivos organizacionales y los resultados clave esperados.
- c) Durante el lanzamiento se mostraron los criterios de éxito que la empresa estaba buscando.

5. Asesorías: Se les dio a conocer que Ronald Guzmán (OKR Owner) sería la persona encargada de este proyecto y en caso de dudas tanto individuales o como de equipo podrían acudir a él en busca de soporte.

D. 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 trimestres llamados Q1, Q2, Q3 y Q4) y fueron transmitidos a los equipos de trabajo.

La organización se trazó 3 objetivos principales para el año 2020 en contexto de la nueva normalidad pandemia COVID-19, estos objetivos fueron:

1. Lograr eficiencia de costos para TI.
2. Mejorar la percepción del cliente respecto al trabajo de la organización
3. Mejorar las capacidades del equipo a través de la formación

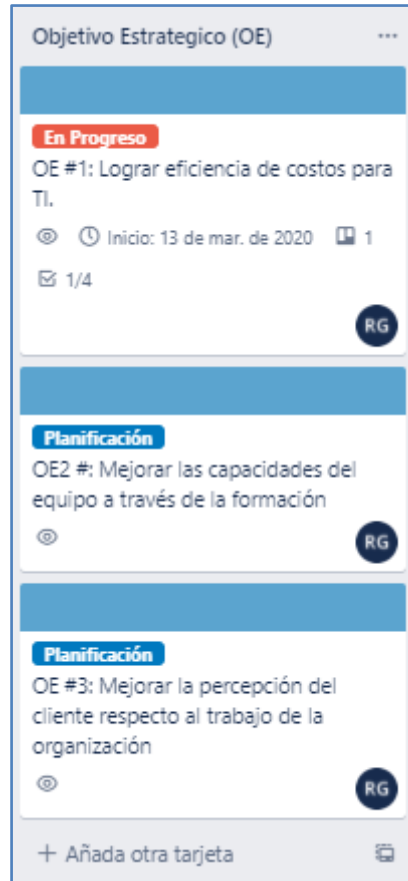


Figura 24: Objetivo estratégicos

Fuente: Elaboración propia

De estos se derivaron los objetivos tácticos (áreas y tribus) y operativos (equipos, squads) para las diferentes áreas de la gerencia de operaciones.

E. 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 definió los siguientes resultados clave para el objetivo estratégico de:

O: Lograr la eficiencia de costos para TI.

KR1: Reducir el costo operativo actual en 15%.

3.2 Definición de los objetivos por los equipos

A. Crear objetivos

Una vez que se conocían los objetivos que se han definido, cada nivel táctico(área) y operativo (equipos) usando su enfoque bidireccional (top-down ybottom-up) definieron sus OKRs que impacten en los objetivos a nivel estratégico intentando lograr una alineación con la organización. Los objetivos de equipos e individuales derivan de los objetivos estratégicos para las diferentes áreas, como por ejemplo:

Del objetivo Lograr eficiencia de costos para TI establese derivaron objetivos como:

- Soporte Técnico profesional y eficaz en tiempo.
- Servicio de infraestructura estables.
- Servicios informáticos fáciles de usar.

B. 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:

O:Servicio de infraestructura estables.

KR1:La Disponibilidad (tiempo de actividad) de la infraestructura mayor al 99.90%.

KR2:La disponibilidad efectiva de la solución SAP y sus componentes en ambientes PRD (productivos) mayor 99.70%.

KR3: La disponibilidad efectiva de la solución SAP en ambientes de DEV (desarrollo) y QAS (calidad) mayor al 99.00%.

KR4:El Tiempo medio de la solución (MTTR) menor a 60 minutos.

KR5:El Tiempo de activación de Contingencia para el Sistema SAP ERP Productivo (RPO) menor a 120 min.

En la siguiente figura se describen los objetivos y resultados clave en un tablero OKR Canvas los cuales fueron comunicados a todos los interesados.

OKR Canvas

Team OKR

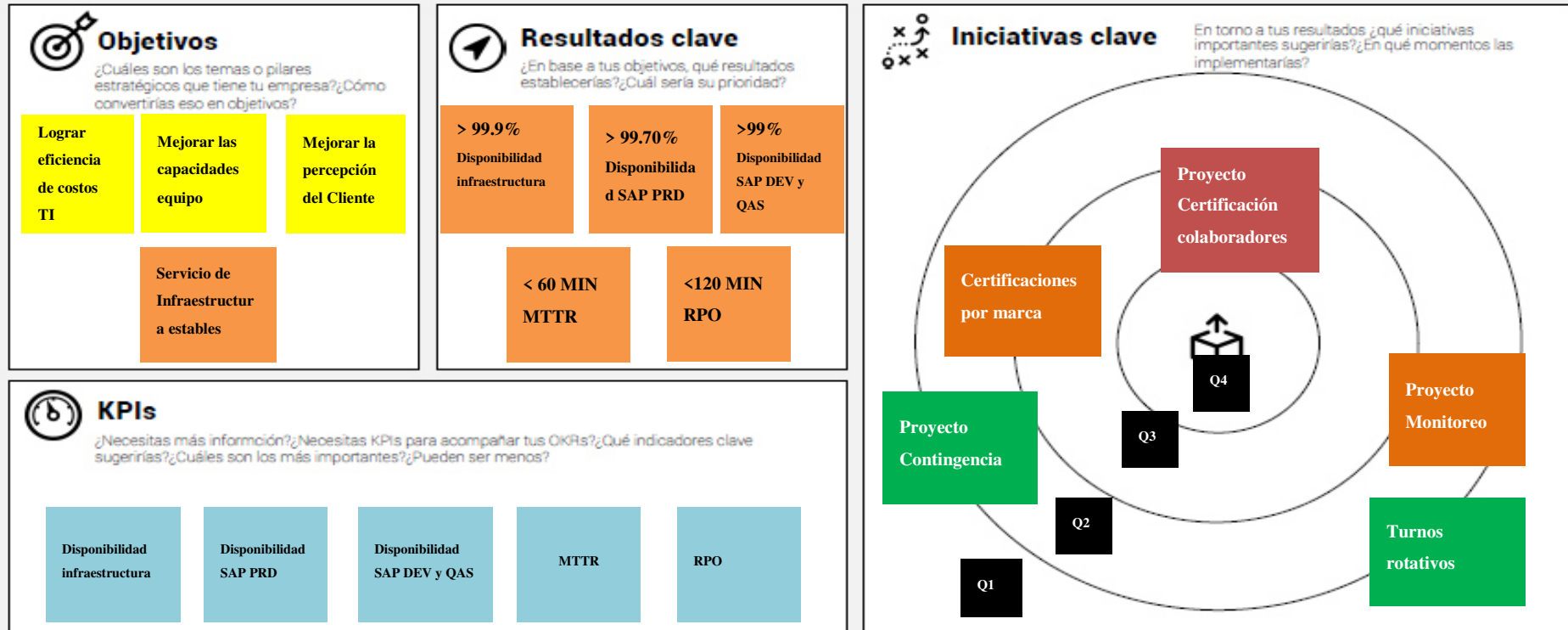


Figura 25: OKR Canvas Seidor Technologies

Fuente: Elaboración propia

3.3 Comunicación de los OKRs

Estos objetivos fueron publicados en la herramienta de colaboración Trello por lo que eran visibles en todos los niveles de la organización.

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

Se decidió hacer una reunión para presentar los objetivos a toda la organización, pero esta vez haciéndolo mediante la herramienta Trello.

3.4 Monitoreo de los OKRs

Se establecieron periodos de actualización de resultados clave, estos con una frecuencia semanal con sesiones cortas de 15 min las cuales se basaban en tres premisas de seguimiento semanal PPP:

- “¿qué hice esta última semana que ayudo alcanzar los OKR (personales/ de equipo/estratégico)?”. (Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)
- “¿qué preveo hacer la próxima semana que ayude alcanzar los OKR?”.(Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)
- “¿qué impedimentos/retrasos/inconvenientes he detectado que pueden impedir o demorar que alcancemos los OKR?”.(Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)

La frecuencia fue establecida por el Product Owner en conversación con los colaboradores para no agregar más carga de trabajo a los empleados de la organización.

3.5 Revisión y análisis de los OKRs

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.

A. Establecer rango de evaluación de resultado clave

En Seidor Technologies establecieron que los objetivos se deberían de medir con un

esquema de clasificación de 1 y 0 donde:

- (1) es alcanzado.
- (0) no alcanzado.

A su vez, los resultados clave fueron evaluados en escala de 0% a 100% donde la combinación de resultados clave hace que un objetivo sea alcanzado o no.

- “0% - 30% se marca en rojo (No se ha conseguido hacer avances reales)”.(Giovanny Cifuentes, 2019)
- “40% - 60% se marca en amarillo. (Estamos haciendo avances, pero no llegamos a la obtención del resultado)”.(Giovanny Cifuentes, 2019)
- “70% - 100% se marca en verde. (Resultado cumplido)”.(Giovanny Cifuentes, 2019)

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

B. Medir resultados clave

En esta etapa se midieron los resultados clave utilizando la herramienta Trello, esta plataforma fue de mucha utilidad ya que se puede ver el progreso de los objetivos desde el nivel más alto (Objetivo estratégico) hasta el nivel más bajo (objetivo operativo).

En la siguiente figurase muestra el progreso de un objetivo organizacional el cual es “Lograr eficiencia de costos para TI” y el cual se ha cumplido en un 25% según el reporte, este objetivo solo tiene un resultado clave que es reducir el costo operativo actual en 15%, pero este objetivo organizacional tiene objetivos individuales que son los que impactan este objetivo. Estos objetivos individuales según se muestra en la siguiente figura son:

- Soporte Técnico profesional y eficaz en tiempo.
- Servicio de infraestructura estables.
- Servicios informáticos fáciles de usar.

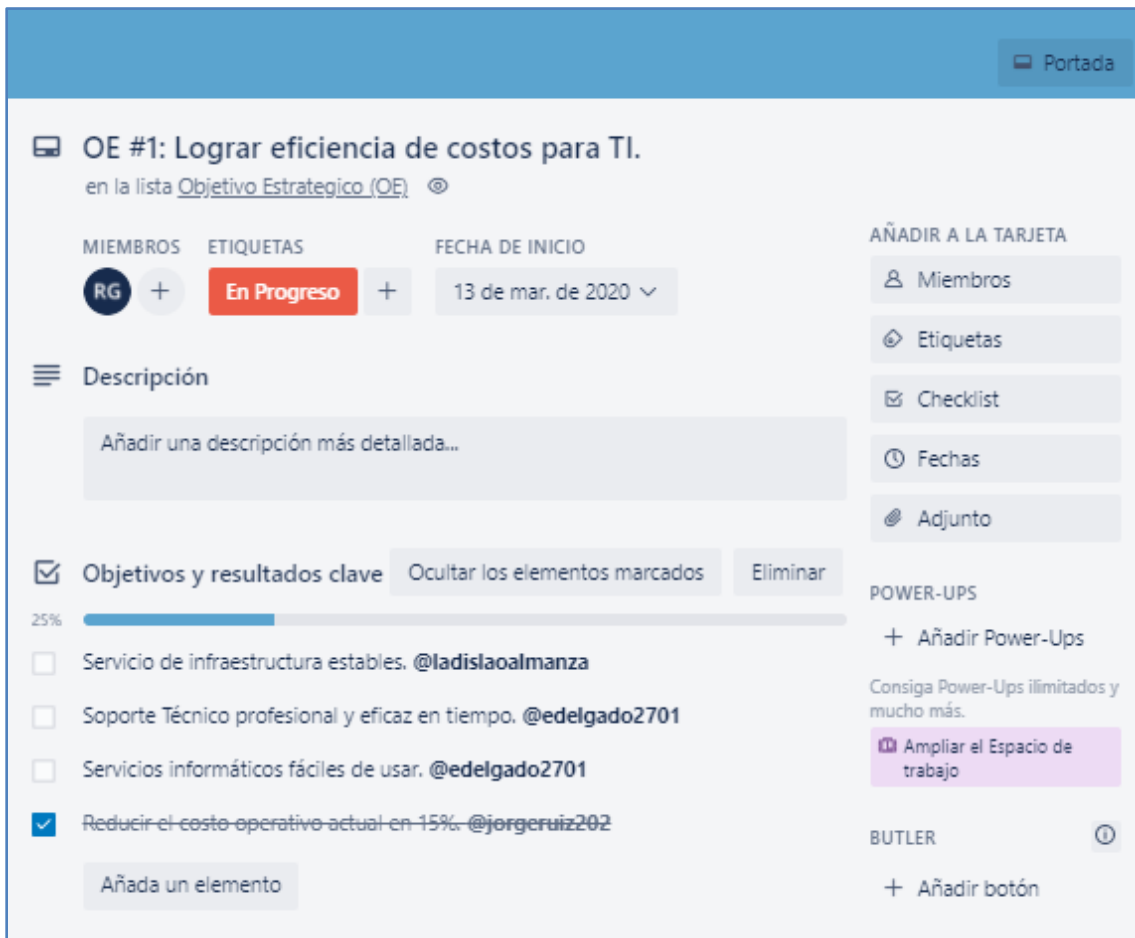


Figura 26: Objetivo organizacional “Lograr eficiencia de costos para TI”

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura se muestra el progreso de un objetivo individual alineado al objetivo organizacional de la figura anterior. El objetivo es “Servicio de infraestructura estables” el cual muestra un avance de 40% y consta de 4 resultados clave y un objetivo que son:

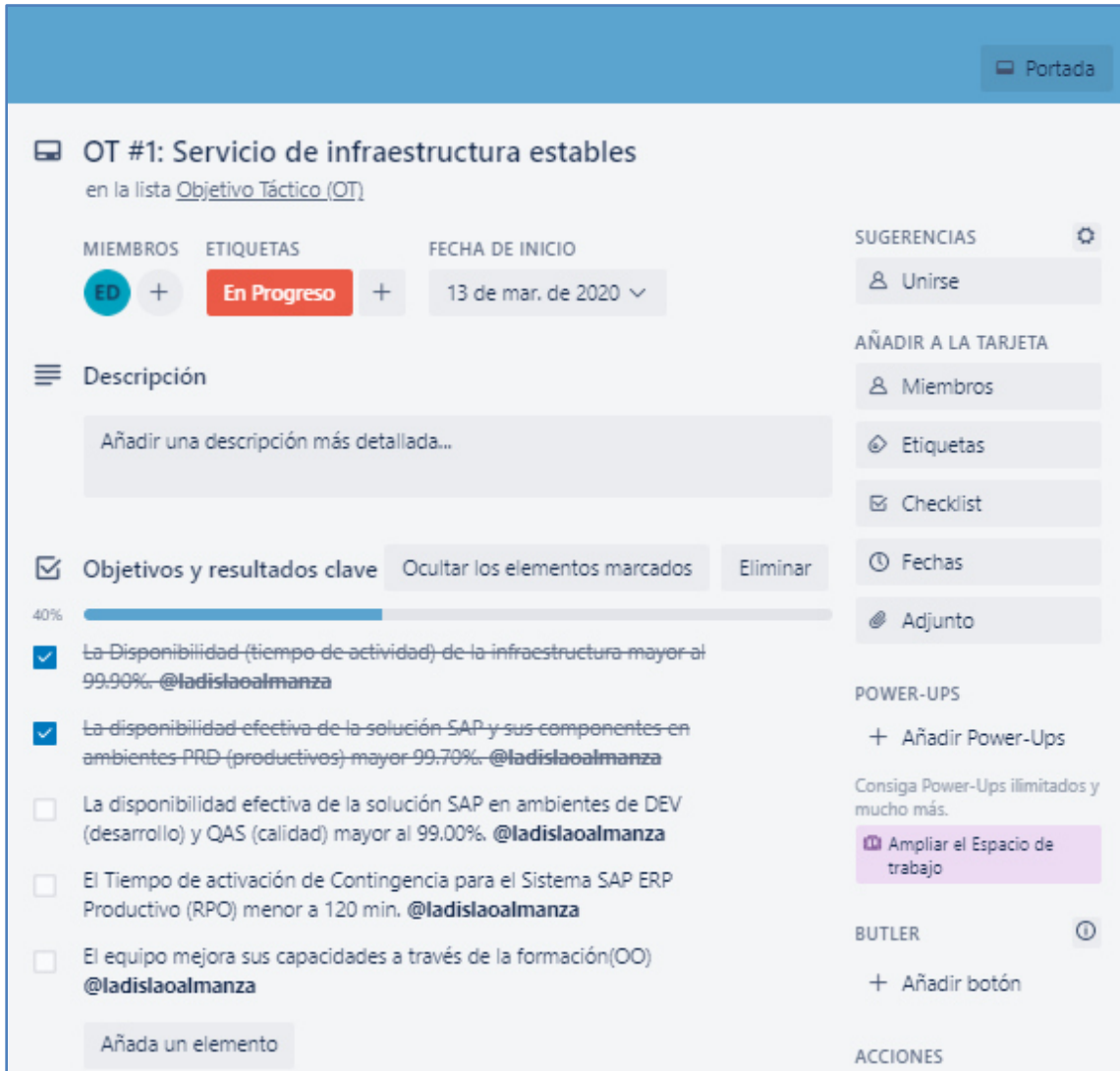


Figura 27: Objetivo individual” Servicio de infraestructura estables”

Fuente: Elaboración propia

El OKR Owner fue el responsable de validar el cumplimiento de objetivos de manera individual, asimismo de obtener mediante la Trello los resultados globales de cada trimestre (Q1, Q2, Q3, Q4) en la organización y hacerlos de conocimiento de la organización mediante un comunicado por correo.

En la siguiente figura se describen los objetivos y resultados clave alcanzados los cuales comunicados a todos los interesados.

Nombre de la empresa	Seidor Technologies Perú S.A.C	Periodo	Alcanzado								
Visión	Es apuntar a ser partner tecnológico de confianza de nuestros clientes.	Q1 2020	1								
Misión	Es aportar soluciones y servicios tecnológicos que contribuyan a generar valor y mejorar la competitividad de nuestros clientes.										
Area #1:											
Objetivo 1	Servicio de infraestructura estables	Confianza	% de Avance	Responsable	Plazo	Target	Avance	%	Pendiente	%	
	Alineado a: Objetivo 1		100%					100%		0%	
Resultado clave	La Disponibilidad (tiempo de actividad) de la infraestructura mayor al 99.90% en toda la operación	7889	1000	LA	15/03/2020	7889	1000	100%	6889	0%	
Resultado clave	La disponibilidad efectiva de la solución SAP y sus componentes en ambientes PRD (productivos) mayor 99.70%	23692	2000	ED	15/03/2020	23692	2000	100%	21692	0%	
Resultado clave	La disponibilidad efectiva de la solución SAP en ambientes de DEV (desarrollo) y QAS (calidad) mayor al 99.00%	78892	3000	LA	15/03/2020	78892	3000	100%	75892	0%	
Resultado clave	El Tiempo medio de la solución (MTTR) menor a 60 minutos	60	20	ED	15/03/2020	60	20	100%	40	0%	
Resultado clave	El Tiempo de activación de Contingencia para el Sistema SAP ERP Productivo (RPO) menor a 120 min	120	35	ED	15/03/2020	120	35	100%	85	0%	
Iniciativa 1	Establecer turnos rotativos 7x24 con personal de operaciones		Cerrado								
Iniciativa 2	Implementar un sistema de monitoreo a nivel de infraestructura (CPU, memoria, DD)		Cerrado								
Iniciativa 3	Implementar un sistema de monitoreo a nivel de sistema SAP para ambientes PRD (Transacciones, nro de usuarios)		Cerrado								
Iniciativa 4	Implementar un sistema de monitoreo a nivel de sistema SAP para ambientes DEV y QAS		Cerrado								
Iniciativa 5	Monitorear los sistemas de contingencia para todos los servicios		Cerrado								
Iniciativa 6	Capacitación a todo el personal en AWS, Azure, GCP para ser partner premium de todas las plataformas		Cerrado								
Iniciativa 7	Tomar metricas de disponibilidad cada fin de mes		Cerrado								
Iniciativa 8	Monitorear los mantenimiento mensuales en AWS, Azure, GCP.		Cerrado								
Iniciativa 9	Establecer alianzas con las otras areas en caso de superar la capacidad		Cerrado								
Iniciativa 10	Todo el personal con más de 03 años certificado en todas las plataformas a nivel profesional		Cerrado								

Tabla 8: Revisión y análisis de OKR

Fuente: Elaboración propia

3.6 Retrospectiva de ciclo OKRs

La organización definió reuniones semanales las cuales no tomaban más de 1 hora (equipos de 3 a 5 colaboradores), para realizar seguimiento a los OKRs y también reuniones 15 días antes del cierre del trimestre a las cuales se llamaba “Tech meeting”.

Asimismo estas reuniones la cual se desarrollaba de la siguiente manera:

Reuniones	Descripción
Antes	<ul style="list-style-type: none"> • “Cada integrante actualizaba sus KR del equipo revisaba las tareas o iniciativas que se alcanzaron, así como también actualizaba los resultados de la métrica que contempla el resultado clave”.(OrangeTeam, 2019)
Durante	<ul style="list-style-type: none"> • “El objetivo de este espacio era mostrar los resultados del trimestre”.(OrangeTeam, 2019) • “Para ello se diseñó 4 preguntas: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué funcionó en cada KR? Y ¿Por qué? 2. ¿Qué no funcionó en cada KR? Y ¿Por qué? 3. ¿Las prioridades del negocio se mantuvieron, y estás se encuentran alineadas a los OKR? 4. ¿Qué acciones debemos de realizar según lo que hemos conversado? ¿Quién será el responsable?”.(OrangeTeam, 2019) • “Se ponía foco en lo que se encontraba en la sesión y se registraba a los que se tenía que hacer seguimiento”.(OrangeTeam, 2019) • “Se cerraba la reunión con una dinámica poderosa”.(OrangeTeam, 2019)
Después	<ul style="list-style-type: none"> • “Se genero un espacio de aprendizaje durante la sesión y era muy importante que el líder del equipo pueda revisar si se cumplen en las siguientes sesiones de seguimiento”.(OrangeTeam, 2019)

Tabla 9: Retrospectiva del ciclo OKR

Fuente: (OrangeTeam, 2019)

En la siguiente figura se muestra la dinámica de la retroalimentación anual la cual fue similar a la reunión mensual que se realizó por primera vez en marzo 2019, pero con la oportunidad de que toda la organización hable de su experiencia con los OKR y planes para mejorar el proceso.

<p>¿Qué funciono bien en los KR? ¿Por qué?</p>	<p>¿Qué no funciono en los KR? ¿Por qué?</p>	<p>Las prioridades del negocio se mantuvieron</p>	<p>Acciones y responsables</p>
<div data-bbox="203 448 378 600"> <p>Se definió entre 3 a 5 objetivos</p> </div> <div data-bbox="418 448 593 600"> <p>Se definió entre 3 a 5 KR (resultados clave)</p> </div> <div data-bbox="203 620 378 759"> <p>Se identificaron resultados clave de calidad</p> </div> <div data-bbox="418 620 593 759"> <p>Se identificaron objetivos de calidad</p> </div> <div data-bbox="203 780 378 932"> <p>Alineamiento Tipo Top-Down (de arriba hacia abajo)</p> </div> <div data-bbox="418 780 593 932"> <p>Se establecieron reuniones trimestrales</p> </div> <div data-bbox="293 952 463 1142"> <p>Compromiso a nivel estratégico, táctico y operativo</p> </div>	<div data-bbox="656 448 837 684"> <p>Errores iniciales al redactar Objetivos del personal nuevo</p> </div> <div data-bbox="878 448 1055 684"> <p>Errores iniciales al redactar Resultados clave del personal nuevo</p> </div> <div data-bbox="752 746 922 936"> <p>No se dimensiono la capacidad para el apoyo a nivel de consultas.</p> </div>	<div data-bbox="1111 453 1261 627"> <p>Lograr eficiencia de costos TI</p> </div> <div data-bbox="1323 453 1489 619"> <p>Mejorar las capacidades equipo</p> </div> <div data-bbox="1111 655 1270 810"> <p>Servicio de Infraestructur a estables</p> </div> <div data-bbox="1323 655 1489 810"> <p>Mejorar la percepción del Cliente</p> </div>	<div data-bbox="1650 448 1859 684"> <p>Contar con una agenda en todas las reuniones</p> </div> <div data-bbox="1816 632 1901 684"> <p>ED</p> </div> <div data-bbox="1650 703 1859 892"> <p>OKR Owner y los OKR Champion deben reunirse 30 min antes para alinear la reunión</p> </div> <div data-bbox="1816 868 1901 920"> <p>RG</p> </div> <div data-bbox="1662 952 1870 1142"> <p>Realizar un procedimiento de OKRS para personal nuevo</p> </div> <div data-bbox="1816 1114 1901 1166"> <p>RG</p> </div>

Figura 28: Canvas Retrospectiva Seidor Technologies

Fuente: Elaboración propia

4. Almacenamiento y difusión del conocimiento generado

Con la finalidad de establecer conocimiento que sea de utilidad para la organización, en esta fase se establecieron los criterios para guardar y difundir el conocimiento, útil para Seidor Technologies y que fue generado durante el cumplimiento de los OKRs.

A. Definición de criterios de almacenamiento del conocimiento

En esta etapa la organización y las sugerencias del proveedor establecieron los siguientes criterios para el almacenamiento del conocimiento generado y que fuera de utilidad para Seidor Technologies.

- En el año 2020 se decidió guardar el conocimiento generado de todos los objetivos definidos en el periodo, ya sea un caso de éxito o de fracaso.
- En el futuro se deberá analizar según la madurez alcanzada, si se almacenan todos los objetivos.
- Se definió guardar el conocimiento y las experiencias exitosas del objetivo que tuvieron mayor impacto, además de la información que permitió y/o favoreció su cumplimiento.
- Se definió guardar el conocimiento y experiencias de fracaso generados por el incumplimiento de los objetivos que no se lograron, si se consideraron de impacto.
- Tanto para el conocimiento generado en objetivos alcanzados como no alcanzados, se utilizará el formato de lecciones aprendidas que se encuentra en el anexo 5.

B. Definición de formato para la captura del conocimiento elegido

Seidor Technologies era consciente que la documentación de lecciones aprendidas contribuye a explicitar el conocimiento, su disseminación, aplicación y re-uso. Por lo anterior, el OKR Owner requería de un formato de lecciones aprendidas que fuera de utilidad para la organización. Se aplicó el formato que propuso el proveedor que se ajusta a las necesidades de la empresa. Este formato se encuentra en el anexo 5 de este trabajo.

3.3 EVALUACIÓN

3.3.1 EVALUACIÓN ECONÓMICA

La estructura de costos de este proyecto se divide en costos de asignación de personal interno de Seidor Technologies y costos por los servicios del proveedor (capacitación, certificación y horas de consultoría).

Asignación de personal interno		COSTO TOTAL	
OKR Owner (% de utilización al 20%)	S/.	17,100.00	
OKR Champion 1 (% de utilización al 10%)	S/.	5,400.00	
OKR Champion 2 (% de utilización al 10%)	S/.	5,400.00	
OKR Champion 3 (% de utilización al 10%)	S/.	5,400.00	
OKR Champion 4 (% de utilización al 10%)	S/.	5,400.00	
Sub total 1	S/.	38,700.00	44.99%
	\$	10,631.87	

Servicio Partner		COSTO TOTAL	
Capacitación OKR's	\$	1,300.00	
Certificación	\$	500.00	
Horas de consultoría	\$	11,200.00	
Sub total 4	S/.	47,320.00	55.01%
	\$	13,000.00	

		Total	
COSTO TOTAL	S/.	86,020.00	100.00%
	\$	23,631.87	

Figura 29: Estructura de costos del proyecto

Fuente: Seidor Technologies

3.3.2 INTERPRETACIÓN DEL VAN Y DEL TIR

Este proyecto de implementación de OKRs demandó una inversión de \$ 23,631.87 y se considera que generará flujos de \$10,000 por 05 años si se considera una tasa de descuento del 10% anual. Para evaluar la viabilidad económica del proyecto, se usaron los parámetros: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

	0	1	2	3	4	5
FF: Flujo de fondo	-\$ 23,631.87	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Saldo actualizado 10%	-\$ 23,631.87	\$ 9,090.91	\$ 8,264.46	\$ 7,513.15	\$ 6,830.13	\$ 6,209.21
Saldo actualizado acumulado	-\$ 23,631.87	-\$ 14,540.96	-\$ 6,276.50	\$ 1,236.65	\$ 8,066.79	\$ 14,276.00

Tabla 10: Análisis financiero

Fuente: Seidor Technologies

Tasa de descuento	10%
VAN	\$ 14,276.00
TIR	31.59%
PR: Periodo de Recupero	2.82

Tabla 11: Resultado de análisis financiero

Fuente: Seidor Technologies

Si el VAN > 0 a una tasa de descuento de 10 % y

Si TIR > k, donde k=10%

Por lo tanto, el proyecto fue aceptado porque era rentable.

CAPÍTULO IV: REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA

4.1 APORTES/ LECCIONES APRENDIDAS/ EN EL QUE SE PUEDE MEJORAR AHORA

En la implementación de OKR para mejorar el alineamiento, definición y control de objetivos y resultados clave dentro de Seidor Technologies mi aporte fue el siguiente:

- Gestionar un proyecto complejo de implementación de OKR de inicio a fin junto a un equipo de 4 OKR Champions donde lideraba las reuniones semanales hasta que los equipos puedan ir madurando.
- Como OKR Owner al igual que los OKR Champion fuimos responsables de garantizar que todos dentro de la organización se adapten a la nueva metodología donde cada uno teníamos un conjunto de personas a cargo.
- Brinde soporte funcional a todas las personas que encontraban impedimentos en el proceso de adopción de la metodología y training a las personas nuevas que se incorporaban a la organización.

Asimismo como parte de las lecciones aprendidas durante la implementación detallare las más importantes:

- Profundicé en el concepto y empecé a comprender porque lo utilizan compañías como Intel, Google, Microsoft, LinkedIn, entre otras.
- Aprendí que existen muchas herramientas para el monitoreo robusto de OKRs., por ejemplo: 7Geese, Betterworks, Profit.co, Wrike, Hirebook, Performly Talent, Jira, Asana, entre otras.
- Para tener una mejor visualización y entendimiento de las diferentes fases de la implementación podrías utilizar tableros Canvas.
- Se tiene que realizar un análisis de la situación actual, la estrategia organizacional y la definición e identificación de objetivos y resultados clave de calidad, sólo en el caso que se disponga de esta información mínima necesaria es exitosa una implementación de este tipo.
- Tener en cuenta la resistencia al cambio como un factor muy importante dentro del análisis de la situación actual por lo que si se detecta, es mejor empezar los OKR con un área determinada o un equipo de trabajo que muestre

predisposición a iniciar nuevos procesos de cambio. Si no se considera esto, puede ser una situación desfavorable, ya que el equipo puede desmotivarse del enfoque y no estar dispuestos a intentar de nuevo.

- Una vez terminado un ciclo OKR es necesario resaltar su éxito si sucede en las retrospectivas, o esperar un ciclo o dos hasta que perfeccionen el enfoque y a continuación, extender los OKR a toda la organización.
- Se creó un equipo de soporte de OKR por personas que demostraron interés y adoptaron la metodología de manera natural en sus actividades diarias, para que ayuden a otros a conocer y adoptar el proceso.
- No se debe asociar los OKR a los 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.
- La aplicación de la metodología de OKRs a todos los objetivos y resultados clave de la organización, equipos y colaboradores, es inviable sino se dispone de una plataforma o herramienta colaborativa que permita el alineamiento entre la visión y la operación
- La plataforma por utilizar depende 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 herramienta Trello, ha resultado una excelente herramienta que hacía visible en qué estábamos trabajando, quién era el colaborador que está trabajando en una determinada tarea y dónde se ubicaba una tarea dentro del sistema o proceso. Todos nuestros proyectos, las tareas y nuestro equipo: organizados y fácilmente visibles. Los nuevos usuarios pueden entender que significan las listas y las tarjetas.

Como parte de la mejora continua dentro de lo más importante se destaca la fase de retrospectiva del ciclo OKR donde fue necesario trabajar con una técnica de retrospectiva (4Ls y estrella de mar) donde se realizaba una lluvia de ideas, se agrupaba las ideas que se repiten, se reflexionaba en cada una de estas. Luego de la reflexión fue necesario definir las acciones que se van a realizar y al final se debe asignar un responsable.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir este trabajo de suficiencia profesional este capítulo se dedicará a mostrar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del mismo, esto con el fin de que se le pueda dar continuidad, así como de mostrar los beneficios obtenidos durante su implementación.

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

5.1 CONCLUSIONES

Sin duda el estudio del alineamiento, definición y control de los objetivos y resultados clave en una organización son un tema importante por las consecuencias que realmente conlleva a nivel de la organización, ya que no sólo afecta la comprensión de la organización como un sistema, la selección de objetivos equivocados o de baja calidad, colaboradores y equipos comprometidos a más de lo que se puede lograr generando estrés y desaliento, realización de actividades de bajo rendimiento o incluso contraproducentes para el negocio y muchas veces hay poca visibilidad en los avances macros respecto a los objetivos que definían los colaboradores, equipos y líderes de la organización.

A la vista del resumen expuesto en la primera parte de este capítulo se presentan las principales conclusiones de este trabajo que hacen referencia a la metodología empleada, a la herramienta colaborativa usada y a los resultados obtenidos

Conclusiones referentes a la metodología empleada:

- La metodología OKRs que se compone de 4 fases es adecuada para implementarlo en empresas luego del análisis de la situación actual, desarrollo de la estrategia organizacional y la definición de objetivos y resultados clave, sólo en el caso que se disponga de esta información mínima necesaria es exitosa su implementación.
- 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, 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 la tercera fase está enfocada 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 pueda alinear e involucrar en la toma de decisiones. Dentro de la tercera fase se comunican los OKRs ya sea en una reunión o de manera digital, se monitorea en el estado en el que se encuentra y se realiza una evaluación de los objetivos mediante resultados clave, donde se establecen los rangos aceptables y por último se analiza como fue el ciclo de OKR se valida si está generando valor y se buscan oportunidades de mejora.
- La cuarta y última fase establecen los criterios para almacenar el conocimiento generado, así como la herramienta colaborativa que se utilizará para su almacenamiento y difusión.

Conclusiones referentes a los resultados obtenidos

- La implementación de la metodología OKRs permitió a la organización Seidor Technologies alinear toda la organización a una visión única en este sentido se logró mayor participación, sentido de pertenencia y motivación de todos los colaboradores, con sus propios objetivos dentro de un marco de trabajo de mayor empoderamiento pero alineados a la estrategia de Seidor Technologies.
- Asimismo, la identificación o definición de objetivos y resultados clave de buena calidad a nivel de toda la organización, es decir lo que tiene que hacer cada equipo, áreas y empresa y cómo se miden estos logros ha contribuido a traducir la estrategia de la organización en acción. Los colaboradores que apoyaron en este proceso fue clave ya que estuvieron comprometidos en los objetivos que lleven a la empresa hacia adelante y en la cuantificación de los resultados.

- Por otra parte, respecto al control de los objetivos y resultados clave se determinó durante la implementación que las mediciones y revisiones se realizarían en forma trimestral la cual articulaba perfectamente con el contexto y permitía atender necesidades oportunamente en línea con la estrategia. Las reuniones periódicas y la comunicación favorecieron asimismo la posibilidad de introducir ajustes cuando esto se requería

5.2 RECOMENDACIONES

Dentro de un proyecto tan ambicioso como lo fue este, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo por eso para realizar la implementación de la metodología OKR de manera eficiente y poder obtener los resultados esperados, a continuación se detallan algunas recomendaciones a considerar:

- OKR es un nombre tan simple evitar confundir lo simple del concepto con la complejidad de una implementación adecuada y exitosa.
- Es necesario de la ayuda de un proveedor externo con experiencia para las capacitaciones para el personal asignado al proyecto y para el acompañamiento, y una vez que el proceso de definición de objetivos y resultados clave estén maduros ya pueden avanzar solos.
- Es importante saber en qué nos vamos a enfocar para eso elige en el rango de 3 a 5 OKR para tu empresa o equipo. Se debe limitar entre 3 y 5 OKR porque nos permitirá definir lo que realmente necesitamos medir. Por otro lado, un objetivo no debería tener más de 5 resultados clave.
- Para generar el compromiso a nivel de organización, equipo o persona se debe definir la mitad de los OKR, en coordinación con el líder de equipo.
- Los OKR se determinan como públicos, para convenir prioridades y decidir cómo medirlos. Aun cuando los objetivos ya hayan sido identificados y definidos, los resultados clave pueden continuar sujetos a revisión ya que inicialmente son hipótesis.
- Realizar seguimiento a los OKR cada trimestre y si dejan de ser relevantes para la estrategia, se puede descartar o cambiar.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- BetterWorks. (2015). Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs). En BetterWorks. Obtenido de <https://www.betterworks.com/okrs/>
- Contero, Sonia; Martín, Javier. (2020). *Manual de OKR*. Madrid, España: Singular People S.L. Obtenido de <https://futurizable.com/page/2/?s=okr>
- Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. España: Penguin Random House. Obtenido de <https://futurizable.com/page/2/?s=okr>
- Estratego. (10 de 10 de 2019). <https://www.estratego.cl>. Obtenido de <https://www.estratego.cl/post/balanced-scorecard-u-okr-cu%C3%A1l-elegir>
- Fleitman Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Giovanny Cifuentes. (31 de julio de 2019). <http://giovannycifuentes.com>. Obtenido de <http://giovannycifuentes.com/ciclo-de-okrs/>
- Intranet Interna - Conectados. (2020). Recuperado el 2018, de <https://hcm19.sapsf.com/login?company=seidorco02>
- Janire Carazo Alcalde. (14 de 6 de 2017). *Modelo Canvas*. Obtenido de Economipedia.com
- Kevan Lee. (2019). <https://trello.com>. Obtenido de <https://trello.com/templates/business/okrs-ZE5BzGZD>
- Kotler, P. & Gary, A. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Mireia More. (9 de 9 de 2020). <https://www.iebschool.com>. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- OrangeTeam. (16 de 9 de 2020). <https://orangeteam.la>. Obtenido de <https://orangeteam.la/2020/09/16/como-realizar-retrospectivas-efectivas-de-okr/>
- 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*. Obtenido de www.irsitio.com
- Rosselló Villán, V. (15 de 03 de 2029). <https://www.iebschool.com/>. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

GLOSARIO

- **Metodología ágil:**
“Las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno”.(Rosselló Villán, 2029)
- **PPP**
“Es una estructura del reporte semanal que se base en 03 premisas (Progress, Plans and Problems) que se recomienda aplicar en el seguimiento de OKR análoga a la estructura de la ceremonia Daily Scrum”. (Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)
- **Progress:**
“¿qué hice esta última semana que me ayudé para alcanzar los OKR (personales/de equipo/corporativos)?”. (Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)
- **Plans:**
“¿qué preveo hacer la próxima semana que me ayude para alcanzar los OKR?”. (Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)
- **Problems:**
“¿qué impedimentos/retrasos/inconvenientes he detectado que pueden impedir o ralentizar que alcancemos los OKR?”. (Contero, Sonia; Martín, Javier, 2020)
- **Modelo Canvas:**
“El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece”.(Janire Carazo Alcalde, 2017)

ANEXOS

ANEXO 1.CUESTIONARIO PREMILIMAR PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OKR

El fin de este cuestionario era realizar un diagnóstico exacto de la cultura organizacional, según el punto de vista de los colaboradores dentro de su área de trabajo, determinar sus intereses, los impedimentos y los facilitadores, así como la claridad de los objetivos de la organización.

PRIMERA SECCION: DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos:	
Área donde se desempeña:	
Antigüedad en la empresa (años):	
Antigüedad en el puesto (años):	

Tabla 12: Datos generales

Fuente: OKRlearning, 2019

SEGUNDA SECCION: ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre la estrategia de la organización . Para cada enunciado conteste TA : Totalmente de acuerdo, A : De acuerdo, NAD : Ni de acuerdo ni desacuerdo, D : desacuerdo y TD : Totalmente en desacuerdo, 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 organización (ORG).		TA: Totalmente de acuerdo		A: De acuerdo		NAD: Ni de acuerdo ni desacuerdo		D: desacuerdo		TD: Totalmente en desacuerdo	
		TA		A		NAD		D		TD	
		IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG
Item	A. ESTRATEGIA										
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.										

Tabla 13: Cuestionario de estrategia de la organización

Fuente: OKRlearning, 2019

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre la cultura de la organización . Para cada enunciado conteste TA : Totalmente de acuerdo, A : De acuerdo, NAD : Ni de acuerdo ni desacuerdo, D : desacuerdo y TD : Totalmente en desacuerdo, 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 organización (ORG).		TA: Totalmente de acuerdo		A: De acuerdo		NAD: Ni de acuerdo ni desacuerdo		D: desacuerdo		TD: Totalmente en desacuerdo	
		TA		A		NAD		D		TD	
		IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG
Item	B. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN										
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.										

Tabla 14: Cuestionario sobre cultura de la organización

Fuente: OKRlearning, 2019

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre el uso de tecnología en la organización . Para cada enunciado conteste TA : Totalmente de acuerdo, A : De acuerdo, NAD : Ni de acuerdo ni desacuerdo, D : desacuerdo y TD : Totalmente en desacuerdo, 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 organización (ORG).		TA: Totalmente de acuerdo		A: De acuerdo		NAD: Ni de acuerdo ni desacuerdo		D: desacuerdo		TD: Totalmente en desacuerdo	
		TA		A		NAD		D		TD	
		IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG
Item	C. TECNOLOGIA										
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.										

Tabla 15: Cuestionario sobre el uso de tecnología en la organización

Fuente: OKRlearning, 2019

TERCERA SECCION: IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre el proceso de identificación de objetivos . Para cada enunciado conteste TA : Totalmente de acuerdo, A : De acuerdo, NAD : Ni de acuerdo ni desacuerdo, D : desacuerdo y TD : Totalmente en desacuerdo, 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 organización (ORG).		TA: Totalmente de acuerdo		A: De acuerdo		NAD: Ni de acuerdo ni desacuerdo		D: desacuerdo		TD: Totalmente en desacuerdo	
		TA		A		NAD		D		TD	
		IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG
Item	1. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS										
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.										

Tabla 16: Cuestionario del proceso de identificación de objetivos

Fuente: OKRlearning, 2019

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre el proceso de definición de objetivos . Para cada enunciado conteste TA : Totalmente de acuerdo, A : De acuerdo, NAD : Ni de acuerdo ni desacuerdo, D : desacuerdo y TD : Totalmente en desacuerdo, 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 organización (ORG).		TA: Totalmente de acuerdo		A: De acuerdo		NAD: Ni de acuerdo ni desacuerdo		D: desacuerdo		TD: Totalmente en desacuerdo	
		TA		A		NAD		D		TD	
Item	2. DEFINIR OBJETIVOS	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG
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.										
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.										

Tabla 17: Cuestionario del proceso de definición de objetivos

Fuente: OKRlearning, 2019

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre el proceso de transparencia de objetivos . Para cada enunciado conteste TA : Totalmente de acuerdo, A : De acuerdo, NAD : Ni de acuerdo ni desacuerdo, D : desacuerdo y TD : Totalmente en desacuerdo, 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 organización (ORG).		TA: Totalmente de acuerdo		A: De acuerdo		NAD: Ni de acuerdo ni desacuerdo		D: desacuerdo		TD: Totalmente en desacuerdo	
		TA		A		NAD		D		TD	
Item	3. TRANSPARENCIA	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG
3.1.	Mis objetivos son realmente accesible para los demás.										
3.2.	Mis objetivos se almacenan de forma electrónica (correos, bases de datos, intranet, herramienta colaborativa).										
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.										

Tabla 18: Cuestionario del proceso de transparencia de objetivos

Fuente: OKRlearning, 2019

En la siguiente sección se presentan algunas de las variables más importantes sobre el proceso de medición de objetivos . Para cada enunciado conteste TA : Totalmente de acuerdo, A : De acuerdo, NAD : Ni de acuerdo ni desacuerdo, D : desacuerdo y TD : Totalmente en desacuerdo, 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 organización (ORG).		TA: Totalmente de acuerdo		A: De acuerdo		NAD: Ni de acuerdo ni desacuerdo		D: desacuerdo		TD: Totalmente en desacuerdo		
		TA		A		NAD		D		TD		
		Item	4. MEDICIÓN									
	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG	IND	ORG
4.1.	Se cuenta con indicadores para medir el avance de los 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.											

Tabla 19: Cuestionario del proceso de medición de objetivos

Fuente: OKRlearning,2019

CUARTA SECCION: PREGUNTAS

Respecto a Objetivos y Resultados clave.

1. ¿Quiénes deben de establecer los objetivos?
2. ¿Cómo se deben de determinar los objetivos?
3. ¿En qué periodo deben ser fijados y revisados los objetivos?
4. ¿Las contribuciones en tu trabajo son medidas y motivadas?
5. ¿Qué sugerencia tienes para realizar la mejora continua de los OKRs?

ANEXO 2.PLANTILLA OKRS MODEL CANVAS

OKR MODEL CANVAS

Herramientas de la metodología: Connect, Think, Do & Follow up.

Equipo: Fecha:



Figura 30: Plantilla de OKR Model Canvas

Fuente: (OrangeTeam, 2019)

ANEXO 3.PLANTILLA OKRS CANVAS

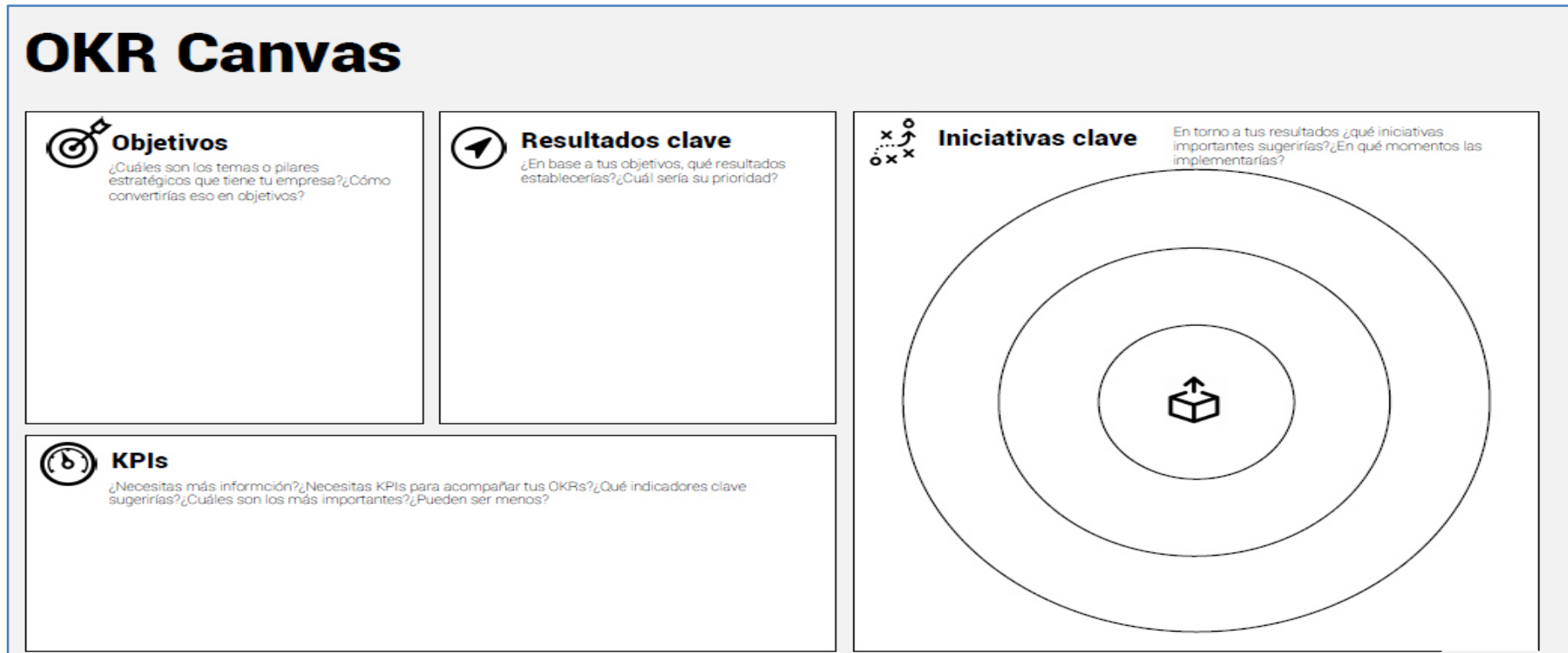


Figura 31:Plantilla OKR Canvas

Fuente: (OrangeTeam, 2019)

ANEXO 4. PLANTILLA REVISION Y ANALISIS DE OKR

Nombre de la empresa		Periodo									
Visión											
Misión											
Area #1:											
Objetivo 1		Confianza	% de Avance	Responsable	Plazo	Target	Avance	%	Pendiente	%	
	Alineado a: Objetivo 1		0%					0%		0%	
Resultado clave											
Resultado clave											
Resultado clave											
Resultado clave											
Resultado clave											
Iniciativa 1											
Iniciativa 2											
Iniciativa 3											
Iniciativa 4											
Iniciativa 5											

Tabla 20: Plantilla de Revisión y análisis de los OKR

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5.FORMATO PROPUESTO PARA DOCUMENTAR LOS OKRS

Objetivo	Nombre del Objetivo (¿Son el Qué?).
KR (Key Results)	Detallar los Resultados Clave (¿Son el Cómo?).
Iniciativa	Son los accionables (¿Son el Cuándo?) estos pueden ser: Iniciativas, Proyectos, Experimentos, Actividades con miras a lograr los objetivos
URL	Integra el objetivo con Trello.
Descripción de los Objetivos y lecciones aprendidas	
Breve descripción del contexto	Descripción del contexto actual donde se debe aplicar el objetivo a nivel estratégico, táctico y operativo dentro de la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Cuál sería la principal situación a las que se estaría enfrentando cada nivel de la organización al inicio del objetivo.
Breve descripción del Objetivo	Una concisa descripción del objetivo. <ul style="list-style-type: none"> • Cuáles serían los principales factores que impactan en estos objetivos • A qué objetivos de nivel estratégico deberían impactar. • Cuáles deben ser los indicadores de calidad
Experimentos exitosos	Detallar lo que se ha hecho bien. <ul style="list-style-type: none"> • Cuál fue el logro de este objetivo • Qué factores ayudaron a que se logre el éxito de ese objetivo
Acciones tomadas, cambios y soluciones	Describir cuáles serían los resultados de este objetivo <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las principales circunstancias en la que se desarrollaron estos objetivos? • ¿Cómo fueron estos contrastados y superados? • ¿En qué nivel de la organización fueron implementados los resultados del objetivo? • ¿Qué cambios deberían ser necesarios para que estos resultados se implementen en el futuro?
Lecciones aprendidas	¿Qué pudo haberse realizado distinto? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hemos hecho bien? • ¿Qué se ha hecho mal? • ¿Qué vamos a cambiar para mejorar?
Acciones de seguimiento	Respecto a las acciones de monitoreo se debe agregar un breve resumen de decisiones y conclusiones.

Tabla 21: Formato para documentar los OKR

Fuente: OKRlearning, 2019