

# UNA PROPUESTA PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO GENERADO DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE (OKR)

*Alonso Pérez-Soltero<sup>1</sup>  
Misael Gómez-Encinas<sup>2</sup>  
Mario Barceló-Valenzuela<sup>3</sup>  
Gerardo Sánchez-Schmitz<sup>4</sup>*

## RESUMEN

El éxito de una organización depende de la capacidad de ponerse metas y lograr alcanzarlas. El método de planificación "Objetivos y Resultados Clave" (OKR, por sus siglas en inglés) son objetivos que se ponen las personas y que van alineados a la organización, para luego ser ejecutados y evaluar su cumplimiento.

Poder gestionar el conocimiento y experiencias que viven las personas durante su cumplimiento o los desaciertos que cometen por no lograrlos, da la posibilidad a que una empresa aproveche las mejores prácticas y/o evite caer en los mismos errores, finalmente, lo que interesa es que la organización capitalice estas experiencias y sea más productiva.

El presente trabajo plantea los criterios a considerar para elegir el conocimiento a documentar y compartir, como parte de una propuesta para gestionar el conocimiento generado del proceso de seguimiento de los OKR. Como resultado, se describen los criterios propuestos, un instrumento que ayuda en su aplicación y algunas estrategias para favorecer su difusión dentro de la organización, además, se describen los avances que se tienen en su implementación en una empresa dedicada al desarrollo de software.

## 1. INTRODUCCIÓN

**E**n la actualidad se reconoce la importancia que tiene que las organizaciones establezcan medidas para evaluar el rendimiento de sus metas, además, de aprovechar el conocimiento que poseen para ser cada vez más competitivas.

La gestión del conocimiento es una estrategia donde las personas, tecnologías, procesos y estructura organizacional agregan valor a una empresa a través de la reutilización y la innovación. Esto se logra a través de la promoción de la creación, el intercambio y la aplicación de conocimientos, así como a través de la alimentación de las valiosas lecciones aprendidas y mejores prácticas con el fin de fomentar el continuo aprendizaje organizacional.

Entre los principales retos sobre el seguimiento del cumplimiento de los OKR, es que las organizaciones se enfocan únicamente en saber si las personas los alcanzaron o no, o el nivel que alcanzaron en su cumplimiento, sin embargo, el proceso vivencial por el que pasan las personas para lograr cumplir con las metas no es documentado, es decir, la experiencia que ellos viven para lograr cumplir con los OKR o los desaciertos que cometen por no lograrlos, no se documenta.

El objetivo del presente trabajo es plantear los criterios a considerar para elegir el conocimiento a documentar y compartir, como parte de una propuesta para gestionar el conocimiento generado del proceso de seguimiento de los objetivos y resultados clave.

<sup>1</sup> Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México, [aperez@industrial.uson.mx](mailto:aperez@industrial.uson.mx)

<sup>2</sup> Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México, [misael.gomez@unison.mx](mailto:misael.gomez@unison.mx)

<sup>3</sup> Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México, [mbarcelo@industrial.uson.mx](mailto:mbarcelo@industrial.uson.mx)

<sup>4</sup> Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México, [gsanchez@industrial.uson.mx](mailto:gsanchez@industrial.uson.mx)

Este documento está estructurado de la siguiente manera: se tiene una sección de marco de referencia donde se explican principalmente los conceptos de OKR y la gestión del conocimiento, luego se proponen los criterios para elegir el conocimiento a documentar en los OKR, posteriormente se describen los avances que se tienen hasta el momento en su implementación en una empresa desarrolladora de software en el noroeste de México, finalmente, se encuentran las conclusiones de este trabajo.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

A continuación se describen los principales conceptos relacionados con este trabajo y que corresponden a los objetivos y resultados clave, gestión del conocimiento y al tema sobre difundir y compartir el conocimiento.

### 2.1. Objetivos y resultados clave (OKR)

Desde la década de 1950, los líderes empresariales han adoptado una variedad de técnicas de gestión destinadas a mejorar el rendimiento de los empleados. Peter Drucker introdujo la dirección por objetivos, un proceso durante el cual la gerencia y los empleados definen y acuerdan objetivos y lo que es necesario hacer para alcanzarlos (BetterWorks, 2015).

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

Los resultados clave describen cómo saber si se logra un objetivo, son metas concretas, específicas y medibles, limitados en número y de duración determinada (BetterWorks, 2015), no es un resultado clave hasta que se tiene un número y miden si se logró o no el objetivo (Klau, 2013).

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

Los OKR son una manera probada y de gran alcance para acelerar el crecimiento de una empresa después de que se ha encontrado el ajuste del mercado de productos, o para enfocar la búsqueda en el mercado que explora. Es muy recomendable para cualquier compañía que busca lograr cosas extraordinarias (Wodtke, 2016).

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

### 2.2. Gestión del conocimiento

En la literatura existen numerosas definiciones de gestión del conocimiento, pero aún no se cuenta con una definición adecuada y aceptada de manera general (Voon-Hsien *et al.*, 2013).

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

Por su parte Hsu & Shen y Ooi *et al.* (citados por Voon-Hsien *et al.*, 2013), describen a la gestión del conocimiento como un enfoque metodológico que ayuda a mejorar una empresa en el montaje y organización del conocimiento para mejorar la capacidad de toma de decisiones la estrategia de formulación de procesos de negocio.

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

### **2.3. Difundir y compartir el conocimiento**

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

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

### **3. CRITERIOS PROPUESTOS PARA ELEGIR EL CONOCIMIENTO A DOCUMENTAR EN OKR Y ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN**

A continuación, se proponen los criterios para la elección del conocimiento que se debe de almacenar y que será beneficioso para la organización. Esto puede implementarse con apoyo de formatos o guías diseñadas para este fin.

Los criterios podrían formularse de la siguiente forma:

- Almacenar el conocimiento generado por la mayor cantidad posible de los objetivos trazados en el periodo. Para este criterio, la organización debe decidir el número de objetivos que deberán ser considerados para documentar el conocimiento generado y en qué periodo de tiempo. El número de objetivos y periodo de tiempo puede estar determinado dependiendo del grado de compromiso de los participantes, para que esta actividad no se vea como una carga adicional de trabajo.
- Almacenar el conocimiento y experiencias exitosas del objetivo que tuvo mayor impacto, además lo que permitió y/o favoreció su cumplimiento. Documentar el conocimiento de mayor impacto organizacional y los elementos, actitudes, acciones, condiciones, entre otros, tanto personales como organizacionales que favorecieron su cumplimiento.
- Almacenar el conocimiento y experiencias de fracaso generados por el incumplimiento de los objetivos no alcanzados, si se considera de impacto. Documentar el conocimiento y lecciones aprendidas, además de los elementos, actitudes, acciones, condiciones, entre otros, tanto personales como organizacionales que no permitieron alcanzar su cumplimiento.

Para implementar estos criterios, se propone contar con una guía que describa de manera detallada los elementos a documentar y el conocimiento durante el desarrollo de los OKR que contemple aspectos como

una descripción de contexto donde se aplica el objetivo, una descripción detallada del objetivo, una descripción de las experiencias exitosas del objetivo, las acciones tomadas, cambio y soluciones, las lecciones aprendidas y las acciones de seguimiento.

En cuanto a la difusión del conocimiento generado del proceso de seguimiento de los objetivos y resultados clave, se pueden utilizar herramientas tecnológicas que favorezcan la compartición del conocimiento, con el fin de poder ser reutilizado y aplicado posteriormente.

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

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

#### **4. IMPLEMENTACIÓN EN UNA EMPRESA DESARROLLADORA DE SOFTWARE**

Para aplicar los criterios propuestos para elegir el conocimiento a documentar en OKR y las estrategias de difusión, actualmente se encuentra en proceso de implementación en una empresa de desarrollo de software con matriz en el noroeste de México. Esta empresa trabaja con empresas extranjeras para auxiliarlos e incrementar su equipo de desarrollo con el apoyo de ingenieros en México.

A continuación se explica de qué manera esta empresa aplicó los criterios para la elección del conocimiento que se debe almacenar y las guías de apoyo que utilizó para el proceso de la documentación de este conocimiento.

En cuanto al criterio de almacenar el conocimiento generado por la mayor cantidad posible de los objetivos trazados en el periodo, la empresa tomó la decisión que para el primer año se buscaría almacenar el conocimiento generado por al menos uno de los objetivos trazados en el periodo. Se definieron en el año cuatro periodos de tres meses. Para los años posteriores se deberá analizar si se incrementa el número mínimo de objetivos de los que deberán capturar el conocimiento por cada periodo de tiempo.

En relación al criterio de almacenar el conocimiento y experiencias exitosas del objetivo que tuvo mayor impacto, además lo que permitió y/o favoreció su cumplimiento, la organización determinó que se documentaría al menos una experiencia exitosa indicando cuál había sido el éxito obtenido de ese objetivo y qué factores apoyaron su éxito. Además, proporcionar cualquier otra información relevante que pudiera ser de utilidad para los demás miembros de la organización.

Finalmente, en lo relativo al criterio de almacenar el conocimiento y experiencias de fracaso generados por el incumplimiento de los objetivos no alcanzados, si se considera de impacto, la empresa determinó que se documentaría al menos una experiencia de fracaso indicando qué pudo haberse hecho diferente, qué se recomienda mejorar para objetivos similares y qué errores deben ser evitados si se busca hacer un objetivo similar. Además, proveer cualquier otra información relevante que pudiera ser de utilidad para los demás miembros de la organización.

Para documentar el conocimiento siguiendo los criterios propuestos, se aplicó la guía que se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Guía para documentar el conocimiento durante el desarrollo de los OKR

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

A la fecha, se encuentra en proceso de aplicación la guía y se están definiendo las estrategias más convenientes de difusión del conocimiento generado del proceso de seguimiento de los objetivos y resultados clave.

## 5. CONCLUSIONES

Con esta propuesta se pretende apoyar a las organizaciones sobre qué aspectos tomar en cuenta al momento de elegir el conocimiento a documentar y compartir, durante el proceso de seguimiento de los objetivos y resultados clave. Es importante recordar que esto forma parte de una parte de una propuesta integral para gestionar el conocimiento generado durante el proceso de seguimiento de los OKR.

Para llevar a la práctica estos criterios, se definió una guía de apoyo que cuenta con una serie de preguntas que ayudan a describir el contexto donde se aplica el objetivo, describir el objetivo, mencionar las acciones exitosas, describir las acciones tomadas, cambios y soluciones, documentar las lecciones aprendidas y las acciones de seguimiento.

Entre los trabajos futuros de este proyecto está continuar con el proceso de implementación que incluye definir para la empresa la estrategia de difusión del conocimiento generado durante el proceso de seguimiento de los OKR. Esta estrategia sin lugar a dudas, requerirá del apoyo de alguna herramienta de software que facilite la documentación del conocimiento, además de facilitar el proceso de búsqueda de objetivos, experiencias exitosas, lecciones aprendidas, buenas prácticas, entre otros elementos de interés.

#### LISTA DE REFERENCIAS

- BetterWorks (2015). *Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs)*, Author.
- Cassai, P. (2013). The human side of knowledge management: Knowledge sharing in a community of practice, *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 9(3), 139-150.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Second Edition, MIT Press.
- Hsu, S.H. & Shen, H.P. (2005), "Knowledge management and its relationship with TQM", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 351-361.
- Jennex, M.E., Smolnik, S., and Croasdell, D.T. (2009). Towards a consensus knowledge management success definition, *Vine*, 39(2), 174-188.
- Klau, R. (2013). *How Google sets goals: OKRs*. In *Google Ventures Startup Lab*. Available at: <https://library.gv.com/how-google-sets-goals-okrs-a1f69b0b72c7#hx1bzkwx>
- Ooi, K.B. et al. (2009). TQM and knowledge management: literature review and proposed framework, *Journal of Business Management*, 3(11), 633-643.
- Probst, G., Raub S. & Romhardt, K. (2001). *Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito*. México: Pearson Educación.
- Schmidt, E. (2014). *Google : how Google Works*, First edition, New York, USA: Grand Central Publishing.
- Steiber, A. (2014). *The Google model: managing continuous innovation in a rapidly changing world*, London, UK: Springer.
- Voon-Hsien, L., Lai-Ying, L., Teck-Soon, H. & Keng-Boon O. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation?, *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848-872.
- Wodtke, C. (2016). *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*, USA: Christina Wodtke Publishing.

#### **Autorización y exención de responsabilidad**

Los autores autorizan a IOCA a publicar el documento en las actas del congreso. Ni IOCA ni los editores son responsables ni del contenido ni de las implicaciones de lo expresado en el documento.