

PLANEANDO Y EJECUTANDO LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES: MÉTODO OKR COMO CATALIZADOR DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Cesar Emiro Pomares- Pacheco¹

RESUMEN

Las organizaciones a nivel mundial están en una búsqueda constante por el cumplimiento de sus objetivos empresariales, es por esto que han surgido diversos métodos para la consecución de dichas metas. En la actualidad el método OKR (objectives and key results o en español objetivos y resultados clave) ha llamado la atención en campo académico y práctico, especialmente en la literatura de gestión y desempeño organizacional debido a que ha sido adoptado por muchas empresas líderes. En este estudio se propone analizar el OKR como una herramienta catalizadora para el desempeño organizacional. Para esto se plantea una revisión de la literatura que mencione los principales elementos conceptuales que acompañan este constructo y permita dilucidar su relación el desempeño organizacional. Los resultados apuntan a que el método OKR constituye un instrumento fundamental para que organizaciones de todos los tamaños propicien su desempeño organizacional, trayendo un aumento significativo de la satisfacción del cliente, así como un mayor compromiso de los equipos de trabajo aportando beneficios directos a la organización que indican que replicarlo en otros contextos podría ser viable, adicionalmente, se discuten algunas conclusiones y brechas de investigación.

PALABRAS CLAVE

OKR, Talento Humano, Desempeño Organizacional

ABSTRACT

Organizations worldwide are in a constant search for the fulfillment of their business objectives, which is why several methods have emerged to achieve these goals. Currently, the OKR method (objectives and key results) has attracted attention in academic and practical fields, especially in the literature of management and organizational performance because it has been adopted by many leading companies. In this study we propose to analyze OKR as a catalytic tool for organizational performance. For this purpose, a review of the literature is proposed to mention the main conceptual elements that accompany this construct and to elucidate its relationship with organizational performance. The results point out that the OKR method constitutes a fundamental instrument for organizations of all sizes to promote their organizational performance, bringing a significant increase in customer satisfaction, as well

¹ Ingeniero Electrónico

as a greater commitment of the work teams, providing direct benefits to the organization that indicate that replicating it in other contexts could be feasible.

KEYWORDS

OKR, Human Resources, Organizational Performance

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual está rompiendo gradualmente las restricciones, límites y la experiencia del cliente en respuestas a los cambios en los gustos y preferencias de estos, por lo que los recursos estratégicos de la organización son necesarios para ser coherentes con esta realidad y consolidar el desempeño organizacional (Cardoso, 2020). En este contexto la organización requiere herramientas con respaldo empírico y efectivas para la gestión del desempeño, que propicien un papel positivo en la mejora de la eficiencia de las empresas (Zhou & He, 2018)

Debido a lo anterior, la medición del desempeño organizacional es un principio fundamental de la gestión empresarial, porque identifica las diferencias entre el desempeño actual y el esperado, proporcionando una herramienta que permita no solo monitorear en qué grado se están cumpliendo los objetivos estratégicos si no también tomar decisiones para alcanzarlos (Radonić, 2017).

Existen diversos instrumentos para la evaluación de este desempeño organizacional, sin embargo, están surgiendo gradualmente nuevas herramientas de evaluación como los Objetivos y Resultados Clave (OKR), que se conceptualizan como una metodología de gestión que tiene como objetivo simplificar la forma de encarar los llamados “objectives and key results”, es decir, los objetivos principales de una empresa (Anatolyvena et al., 2020), en otras palabras, se conoce como un método de trabajo interno que, mediante la fijación de objetivos y de sus correspondientes resultados clave, permite organizar el trabajo de la empresa, definir grupos de trabajo y realizar un seguimiento del progreso de cada empleado (Raehalme, 2019)

Con el OKR empresas como Google, Oracle, LinkedIn y otras han logrado un gran éxito en la era del cambio impulsado por la innovación, es por esto que esta metodología ha sido foco de búsqueda para muchas organizaciones, sin embargo, se requiere un estudio que analice esta temática de tal manera que se puedan evidenciar los alcances de la misma así como aquellos temas que se requieren profundizar con la finalidad de aumentar la comprensión de los mismo (Chotiganta, 2021). Es por eso que el objetivo del presente trabajo es analizar el método OKR desde un punto de vista específico y su relación el desempeño organizacional.

Lo anterior resulta particularmente importante debido a que las organizaciones están cada vez más enfocadas en sus clientes y se requieren de herramientas metodológicas que permitan capturar la información de los consumidores y a partir de allí comenzar a generar objetivos y resultados claves, de aquí radica la principal importancia de los OKR en el entorno organizacional, la de proporcionar herramientas para que las organizaciones comiencen a medir su desempeño enfocado específicamente en sus necesidades además de también centrarse en los resultados esperados.

Lo anterior permitirá hacer aportes en el campo teórico y práctico. Por una parte, en la teoría se profundizará acerca del método OKR y como este se vincula y propicia el desempeño organizacional (Castro, 2017), esto permitirá generar algunas discusiones que profundicen el aspecto de la teoría de los OKR respecto a cómo se diferencia de otras metodologías y desde este punto comenzar a nutrir su cuerpo teórico. En el ámbito práctico, este trabajo permitirá a gerentes y CEO de empresas obtener una herramienta para acercarse desde un ámbito teórico a este método, esto debido a que en muchas ocasiones este material no suele estar al alcance de muchos empresarios que requieren una metodología que propicie el desempeño organizacional, es por esto que con la consecución de estos objetivos se hará un aporte valioso para el ámbito práctico.

Por lo anterior se inicia con un apartado teórico anunciando las principales características del método OKR y su relación con el desempeño organizacional, posteriormente se expondrán la metodología necesaria para plantear una revisión teórica de esta temática y a partir de esta los resultados evidenciarán en qué medida se ha abordado esta relación en el campo teórico. Por último se plantean algunas conclusiones y se mencionan algunas brechas investigativas.

REFERENTES TEÓRICOS

En términos generales el método OKR significa en español Objetivos y Resultados Claves e implica establecer un sistema para definir y plantear un seguimiento de los objetivos y sus resultados a nivel organizacional. Su finalidad específica se asocia con la definición de los objetivos principales de la organización además de los equipos de trabajo y definir aquellos resultados o desempeños claves cuantificables tomando en consideración la implementación de cada objetivo (Teipel & Alberti, 2019).

Una conceptualización más concreta del método OKR es entendida como un marco de pensamiento crítico y una disciplina continua diseñada para garantizar que los empleados trabajen juntos y se centren en contribuciones cuantificables. Los OKR son escalables a toda la organización y esto se implementa con la finalidad de que todos los colaboradores tengan visibilidad de los objetivos y desde allí se puedan alinear y compatibilizar los esfuerzos (Doerr, 2018).

Dado que el objetivo describe claramente la meta como un estado completado en el futuro, todos los participantes saben exactamente lo que se necesita lograr, esto le permite concentrar los esfuerzos de sprint de OKR en varios temas importantes (Niven, 2016).

El OKR se considera como ese mecanismo para gestionar y ejecutar la estrategia de una organización (Pérez et al., 2015). Dependiendo del tamaño de la organización, se delimitan objetivos estratégicos y resultados clave para diferentes áreas y equipos de trabajo, aunque en ciertas ocasiones pueden ser fijados para empleados de forma individual (Teipel & Alberti, 2019).

Esto ocurre de forma descendente y ascendente en todos los niveles de la empresa, llegándose a plantear a través de varias reuniones de alineación entre los diferentes niveles para definir los objetivos a alcanzar (Silva Florez, 2021). El OKR es similar a otros métodos en varios aspectos, pero a medida que surgen los desafíos actuales, se vuelve más efectivo para lograr los objetivos (Milichovsky & Simberova, 2015).

Para Teipel & Alberti, (2019) el marco de definición de los OKR en sí es muy simple, sin embargo, requiere algunos pasos imprescindibles. La organización define los objetivos principales, generalmente de uno en uno, posteriormente se centra en algunos objetivos y sus principales resultados. Para cada grupo de OKR, se definen hasta cinco metas y cada meta tiene hasta cuatro resultados básicos, que generalmente se logran en un trimestre (Georges, 2013).

Con la ayuda de OKR, los objetivos de la empresa se acuerdan con el departamento funcional y el equipo. Es importante entender que la implementación de esta metodología no está sujeta a los objetivos en el sentido clásico o tradicional, sino de los principales temas comerciales definidos en el tiempo que y cada equipo ha hecho la mayor contribución a estos temas (BetterWorks, 2015).

A diferencia de la gestión clásica de KPI que declara “aumentar el EBIT” o “aumentar la satisfacción del cliente” como un objetivo perenne, OKR se trata de determinar claramente y establecer objetivos potenciales para aclarar directamente el estado que desea alcanzar. En otras palabras, trate de eliminar tanto espacio para la interpretación como sea posible, porque estos objetivos indirectos a menudo causan problemas en la evaluación (Contero, 2020)

En el proceso en cascada, los objetivos establecidos por cada equipo y departamento son los que más contribuyen al logro de los objetivos de toda la empresa (Drucker, 2000). No todos los demás proyectos están en curso, porque el concepto sigue un enfoque ágil, es decir, solo persigue un número controlable de objetivos y proyectos y les da efectos. Si sigue este principio de manera constante, será más claro y concentrado, lo que reducirá el estrés y las demandas excesivas (Castro, 2018).

Un componente central del método OKR es la mensurabilidad de los resultados clave, debido a que, por un lado, sigue el método de resultado medido, por otro lado, la empresa define un valor de expectativa, a través del cual se determina claramente de antemano la escala de éxito o fracaso de la producción (Doerr, 2019). Esto reduce en gran medida la discusión sobre el logro de los objetivos fijados indirectamente y al mismo tiempo, tanto los supervisores como los empleados pueden decidir de antemano si vale la pena utilizar los recursos de planificación para obtener los resultados esperados. De lo contrario, los recursos pueden tener diferentes prioridades al planificar (Niven & Lamorte, 2017).

Para Radonić, (2017) una meta es una declaración concisa que describe un fin cualitativo diseñado para impulsar a la organización hacia la dirección deseada. La pregunta básica radica en aquello que se debe hacer y tiene diversas características, por ejemplo, una meta bien determinada en el tiempo, es limitada, debe ser inspiradora, capturar la imaginación común de todo el equipo, significativa, concreta y alcanzable. Si se diseñan y aplican correctamente, son una vacuna para prevenir el pensamiento difuso y la ejecución imprecisa.

En el caso de que la metodología OKR está bien construida, la empresa se beneficiará y los resultados comenzaran a mostrarse, específicamente, los empleados tendrán una visión clara de lo que se está haciendo y, en consecuencia, estarán más comprometidos al sentirse parte importante del proceso(-Sowkasem & Kirawanich, 2021).

Los objetivos serán delineados de manera estructurada y alineada con la misión de la empresa; el logro de la transformación cultural para buscar con el enfoque en el alto rendimiento y los resultados; la organización más competitiva en el mercado, debido a la estructuración interna y el equipo de trabajo para el alto rendimiento (Calvo-Mora et al., 2015). Para que los empleados se conecten mejor con la empresa y el trabajo, deben lograr cierto propósito en sus mentes. El trabajo debe ser significativo (Hudson et al., 2001). Kurzynski (2009) señaló que la motivación surge cuando hay tres elementos: autonomía, dominio y propósito.

En ese sentido, las personas son libres de decidir su propia forma de trabajar, dominar sus propias habilidades y la capacidad de mejorar continuamente, y entienden e imaginan que hay un cierto propósito en el fondo de sus corazones para promover el trabajo. Wouters (2008) proporciona un marco para determinar el propósito de la empresa, el equipo y el individuo y a partir de allí alienarlos con los OKR.

Actualmente los OKR han ganado el reconocimiento tanto de la academia como del sector empresarial como herramienta para que las organizaciones impulsen el desempeño organizacional, el trabajo conjunto hacia un mismo objetivo, el compromiso, la responsabilidad y la ejecución (Kaplan & Norton, 2005). La aplicación de los OKR se dividen en cuatro sencillos pasos: el primero asociado con el establecimiento de objetivos anuales, el segundo también de objetivos pero estos son específicos y periódicos en lapsos de tiempo de meses, trimestres o años, posteriormente se plantean los resultados claves y por último las acciones claves para implementarlos (Sowkasem & Kirawanich, 2021).

Ante este procedimiento, se establece una evaluación y cada ciclo debe valorar el estado de finalización de la meta y retroalimentación oportuna, posteriormente, de acuerdo con los resultados de la evaluación, se plantearán ajustes específicos para determinar el plan de implementación del OKR para el próximo ciclo (Cardoso, 2020).

Esta metodología debe definirse en la cima de la jerarquía de la organización, pero no de forma aislada (Lamorte, 2015)(Anatolyvena et al., 2020). Normalmente, y para que esta herramienta sea más eficaz, se debe contar con las aportaciones de toda la organización: por ejemplo, la definición de los OKR no debe ser realizada por los niveles jerárquicos superiores, ya que es difícil definir “cómo” se puede conseguir un determinado objetivo, o si se define, puede estar desajustado a la realidad sobre el “terreno” (Charoenlarpkul & Tantasanee, 2019). Por lo tanto, el OKR necesita la participación de toda la organización para ser definido. Cada nivel de la estructura organizativa debe definir sus propios OKR y sus respectivos objetivos, que en última instancia se interconectarán con los objetivos de la Organización (Silva Florez, 2021).

El método OKR cuenta con algunas características que lo destacan de otras mediciones, una de estas es que los OKR se centran específicamente en los objetivos, es decir, exigen que se aislen las prioridades fundamentales y dedicar su atención a ese subconjunto limitado de variables potenciales involucradas en la gestión de cualquier empresa (Pérez et al., 2015). Además, las calificaciones del OKR no están directamente relacionadas con el desempeño, sino sólo como referencia. A través del OKR los empleados están dispuestos a hacer cosas que creen que son buenas para la organización, y también puede provocar nuevas ideas que lleven a niveles de éxito no contemplados anteriormente (Guzman Solano, 2021).

Los OKR no son un ejercicio descendente en el que se reparten los objetivos, sino que reflejan una mezcla de objetivos descendentes y ascendentes. De arriba a abajo y de abajo a arriba, lo que puede aumentar el tiempo entre los niveles superiores e inferiores para comunicarse entre sí. Ambos discuten muchas veces sobre el objetivo y el resultado clave y finalmente lo hacen juntos (Contero, 2020).

Lo anterior sumado a que en una organización, es imprescindible que los equipos tengan visibilidad sobre los objetivos de rendimiento de otros equipos. Los OKRs fomentan esta transparencia de toda la organización, lo que puede mejorar la percepción de los empleados de equidad y motivar al personal a mejorar su rendimiento personal (Doer, 2019).

Además de lo planteado, OKR tiene dos características especiales, por una parte, la transparencia y por otra la negociación (Yuzova, 2018). La transparencia permite a los empleados participar en los asuntos de la empresa, comprender los criterios y el progreso de la evaluación, y facilitar la autorreflexión y la supervisión mutua (Dobre, 2013). La negociación permite a los empleados comprender la finalidad y los objetivos estratégicos de la empresa (Fisher et al., 2015). El OKR es como un faro en la trayectoria profesional de los empleados, que les señala la dirección correcta. Los KPI se forman de arriba a abajo; sólo unos pocos directivos participan en el desarrollo de los KPI, y no todos son claros y específicos. Al utilizar los KPI, es fácil sacarlos de contexto o encontrar un malentendido. Al final, solo puede alejarse de la intención original.

Los empleados no deben temer el fracaso en el cumplimiento de los objetivos complejos debido a la expectativa de castigo o a la no recepción de la remuneración. Por lo tanto, un principio importante de la metodología es distanciar los resultados del OKR de la motivación financiera, aunque esto contradice el enfoque de planificación habitual. En cuanto existe una correlación directa entre la consecución del objetivo y la cuantía de la remuneración, el sistema se descontrola, hay competencia entre los empleados, suspicacias y se vulnera el clima favorable. Esto no significa que no deba haber primas. Simplemente, no deben depender directamente de la consecución de objetivos.

La metodología OKR prevé la descomposición de los objetivos desde el nivel corporativo hasta un empleado concreto. Esto permite coordinar el trabajo de los especialistas individuales y de los departamentos de la empresa en una sola dirección. El OKR implica la distribución de los objetivos en tres niveles: la empresa en su conjunto; el departamento o unidad; el empleado individual.

METODOLOGÍA

Basado en una investigación cualitativa y enmarcada en un área analítica, se plantea una revisión de la literatura que permita establecer el Método OKR como catalizador del desempeño organizacional con la finalidad de ofrecer herramientas teóricas y prácticas que permitan un acercamiento de parte de la comunidad académica y empresarial hacia los OKR.

Para tales fines se consultaron las bases de datos científicas de Scopus, Sciencedirect, Redalyc además de repositorios y bibliotecas universitarias con la finalidad de encontrar publicaciones vinculadas a la temática, esto se planteó de esta manera debido a que el tópico de los OKR ha sido poco estudiado

dentro de las plataformas inicialmente contempladas, sin embargo, a nivel de trabajo de grado y su aplicabilidad a organizaciones ha sido más amplio su estudio

Las palabras claves para ubicar las publicaciones en estas bases de datos fueron “OKR”, “objectives and key results” y “Organizational Performance”. Los criterios de inclusión estuvieron asociados principalmente con que el registro en la base de datos tuviera una relación directa con el OKR y el desempeño organizacional, asimismo, se incluyeron aquellas publicaciones con mayor citación o respaldo empírico y se seleccionaron aquellas que aporten a la temática del desempeño organizacional. A partir de allí se plantearon los resultados y algunas conclusiones.

RESULTADOS

En el ámbito investigativo Radonić, (2017), expresa que el OKR ha traído prosperidad económica a las empresas tecnológicas gigantes como Google, LinkedIn, ya que ha integrado el objetivo individual de los empleados con el objetivo de la empresa. Esto puede impulsar la ambición de los empleados. La investigación ha demostrado la correlación positiva entre el desarrollo personal o el objetivo de aprendizaje que está vinculado a la puntuación de éxito personal aumentará la motivación de los empleados para lograr el objetivo de la empresa.

También se puede decir que el OKR que está vinculado a la puntuación del rendimiento laboral o a la posibilidad de evaluar que hacen un buen trabajo tiene más acceso que el OKR que se centra sólo en el crecimiento personal y no está vinculado a la puntuación del rendimiento laboral. Además, el autor ha sugerido que se resuelva la desventaja del OKR, ya que el empleado poco motivado puede establecer el objetivo no desafiante mediante la reunión de “retroalimentación”, ya que otros pueden dar retroalimentación sobre los objetivos y sugerencias de los empleados. Por lo tanto, la frecuencia de revisión del OKR también puede afectar al resultado del OKR.

La metodología de fijación de objetivos OKR, de acuerdo con Wodtke, (2016) significa Objetivo y Resultado clave. Tanto los Objetivos como los Resultados clave se describirán de forma cualitativa. El Objetivo clave y el Resultado clave pueden provenir de la lluvia de ideas, de la reunión o del individuo para establecer la meta desafiante. El OKR se revisará con frecuencia, la mayoría de las veces será trimestral. El logro de los resultados clave indicará si el objetivo clave se cumple o no.

La reciente investigación de Anatolyevna et al. (2020) ha demostrado que el OKR influye en el establecimiento del capital humano. A partir de la conclusión de la investigación, se demostró que el OKR tiene un efecto positivo en las actividades económicas de la empresa, y asegura la difusión de la información dentro de la empresa.

Además, aumenta la transparencia de la comunicación dentro de la empresa. El OKR también garantiza la unidad de todos los departamentos de la empresa para trabajar sin problemas y lograr el objetivo de la empresa en su conjunto. El OKR también mejora la competencia profesional de cada uno de los empleados.

El análisis realizado en esta investigación por Chang, (2011) se estableció como objetivo principal observar la implementación del método OKR en organizaciones en el sector tecnológico utilizando como método de estudio y de investigación revisiones bibliográficas en relación con la temática de los OKR y el desarrollo de la planificación estratégica. Se realizaron entrevistas con los principales directivos de cada una de las organizaciones para profundizar en su conocimiento. Así, fue posible analizar cada uno de los procesos relacionados con la metodología, como la planificación, el desarrollo, la creación y la gestión.

Para que fuera posible plantear los beneficios y comprender la relación entre la teoría y la práctica. La investigación tuvo aspectos positivos, ya que los estudios mostraron que existe una gran velocidad de cambio en el escenario en el que se desenvuelven las organizaciones, haciendo de la planificación y la estrategia los principales métodos de respuesta a los cambios radicales, manteniendo el equilibrio en los diferentes escenarios. Además, el estudio demostró que los beneficios se obtienen/visualizan de diferentes maneras en cada empresa. Hay tres posibles razones para ello: cada empresa aplica la metodología de forma diferente a las demás; las culturas organizativas son diferentes en cada una de las empresas y por el nivel de madurez en la aplicación de la herramienta. La mejora en la comunicación, la agilidad, la concentración, el compromiso y el pensamiento visionario fue perceptible. Se concluye que el OKR hace que las organizaciones definan sus prioridades y las comuniquen a toda la empresa, de forma que se comprometan, en busca de resultados difíciles, a gran velocidad, sin olvidar la visualización del conjunto, viendo por delante de la competencia - La investigación permitió la percepción de los beneficios, para los diferentes niveles de madurez de la implementación y de la organización en su conjunto, además de los fracasos y éxitos en la ejecución del proceso.

Valerim (2020) demostró la importancia de una metodología de gestión bien definida dentro de una organización y el desempeño del método adoptado como metodología de gestión del desempeño OKR en una empresa recientemente fundada, dando cuenta de cómo este método es catalizador del desempeño organizacional. Para tales fines fueron planteadas entrevistas exploratorias en sus equipos de trabajos con la finalidad de entender la aplicación del OKR en la empresa, además de la realización de un análisis comparativo con la literatura correspondiente evaluando los documentos relacionados con los resultados obtenidos con el uso del OKR. Se destacó que en la empresa se hallaron dificultades específicas en la aplicación de la metodología dado que las áreas organizacionales tenían poco conocimiento de metodología. Adicionalmente, se presentó una falla en la comunicación entre las áreas y los miembros, estableciendo plazos más largos que los propuestos en la literatura para cumplir con los objetivos y resultados claves, entre otros. En su revisión, se encontró que algunas organizaciones no adoptaron un sistema de gestión del desempeño organizacional, dado que les resulta compleja la definición de indicadores y métricas de desempeño que estén directamente vinculadas con la estrategia de la empresa y reflejen el verdadero estado de la organización.

Garcia et al., (2014) examinan tanto los efectos directos e indirectos de las prácticas de gestión de la calidad sobre los resultados clave y determinamos la relación entre las prácticas. Para la consecución de estos objetivos los autores plantearon un modelo estructural, considerando las revisiones previas de la literatura para determinar prácticas de calidad y relaciones causales con resultados clave. El modelo teórico y las hipótesis fueron comparados con los datos recogidos de la muestra de 186 empresas de

alojamiento en España, y el cuestionario basado en las prácticas de calidad determinadas en la literatura y el modelo EFQM.

Los métodos utilizados incluyen la aplicación de análisis factorial exploratorio y confirmatorio para verificar la escala en aspectos como la confiabilidad, unidimensionalidad y validez de los mismos, además de definir el número de ítems para cada herramienta de medición del constructo propuesto y a partir de esos resultados preliminares estimar el modelo causal, utilizando ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados obtenidos apoyan la relación entre la práctica de la calidad y el impacto directo y positivo de las dos prácticas (en los resultados clave, dando un sustento teórico y empírico importante a los OKR como catalizadores del desempeño organizacional).

Niven & Lamorte (2016) afirman que la metodología OKR se basa en una comunidad colaborativa de intercambio constante de mejores prácticas, por lo que la característica del sistema de gestión es que es muy flexible en sus formas de aplicación. Sin embargo, Castro (2017) también comenta que en los últimos años se ha compartido entre los profesionales mucha visión “romántica” de la metodología. Prácticas que a menudo perjudican los verdaderos resultados propuestos, en detrimento de la adopción de los OKR's sólo porque Google los utiliza.

Para ello, el autor creó un método sencillo, llamado el Ciclo OKR se basa en dos premisas. En primer lugar, utilizar los objetivos de forma eficaz, es decir, no limitarse a fijarlos, sino alinearlos con toda la organización y hacer un seguimiento de los mismos. Y en segundo lugar, utilizar bucles de retroalimentación cortos e iterativos para crear flexibilidad y así adaptarse según los aprendizajes de la organización en su contexto. El método se basa en tres etapas principales.

El primero es crucial. Siendo el momento de la creación de los OKR, deben traducir el valor generado por el trabajo de los equipos, permitir la creatividad para hacerlos cautivantes y de total comprensión de los involucrados para que sean accionables. Después de definir los OKRs, las áreas y los equipos deben estar alineados para asegurar una conexión no sólo con la estrategia de la organización, sino también con el trabajo de otros involucrados.

Para ello, es necesario que cada equipo mapee las interdependencias, cree OKR compartidos y garantice la alineación interfuncional (vertical y horizontal). En esta fase, el papel de los directivos es dar el apoyo necesario y permitir la revisión de los OKR si es necesario. Por ello, hay una iteración entre los dos primeros pasos. Por último, los equipos deben trabajar para lograrlos, mediante el seguimiento de las mediciones y definir acciones en función de los resultados. Adoptar el check-in periódico es esencial, en relación a esto, es común que inicialmente las personas no vean los OKR como algo paralelo a su trabajo, sin embargo el seguimiento muestra con el tiempo que el método es un componente crítico para el éxito del equipo y la organización. Así, el objetivo no es añadir más reuniones de seguimiento, sino insertar la discusión en la propia rutina del área y del equipo.

El rendimiento de la organización es la suma del rendimiento de todas las actividades operativas incluidas en la realización de los negocios. Por otra parte, todas las actividades se valoran en relación con el modo en que han afectado al rendimiento organizativo, es decir, si han fomentado o desincentivado el

rendimiento a nivel organizativo para realizar la estrategia. Profundizando, el rendimiento organizativo, como variable dependiente, es el resultado del rendimiento de los individuos que participan en la organización. (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009.)

Lo que es interesante y digno de consideración es el efecto que un sistema de medición interno y los objetivos de medición elegidos tienen en el comportamiento y la toma de decisiones de un individuo. Los efectos pueden ser duraderos y actuar como variables independientes que afectan al rendimiento de la organización.

Es posible que el impacto no se reconozca hasta que ya se haya materializado en el resultado. Por ejemplo, las medidas e indicadores financieros pueden orientar la toma de decisiones de los directivos, por ejemplo, promoviendo un enfoque más frugal de las inversiones y, en consecuencia, acelerando la consecución del objetivo. Sin embargo, la medida también puede tener un efecto contraproducente. (Richard et al., 2009.) Por lo tanto, las medidas deben evaluarse cuidadosamente para tener en cuenta los efectos del comportamiento con implicaciones en el rendimiento.

Es de esta manera que se plantearon los principales resultados en cuanto a implementación de los OKR en el ámbito empresarial demostrando en gran medida su importancia como catalizador del desempeño organizacional, por lo tanto, a partir de aquí se pueden establecer algunas conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIÓN

Actualmente, el método OKR está recibiendo atención en campos académicos y prácticos, especialmente en la literatura de gestión y desempeño organizacional, debido a que ha sido adoptado por muchas empresas líderes. Este estudio concluye que OKR debería usarse como una herramienta clave para el análisis del desempeño organizacional. Para ello, se planteó una revisión de la literatura que menciona los principales elementos conceptuales que acompañan al constructo y permite esclarecer su relación con el desempeño organizacional.

Los resultados muestran que el método OKR constituye una herramienta fundamental para que organizaciones de todos los tamaños mejoren el desempeño organizacional, además, es un instrumento que cada vez está dando mejores resultados a grandes organizaciones y que también quedó se encontró evidencia empírica que respalda estos hallazgos.

Estos resultados van en línea con lo plasmado anteriormente por la literatura, de forma específica, los hallazgos coinciden con los planteamientos de Charoenlarpkul & Tantasanee, (2019) demostrando que para un estado ideal en el que se propicie el desempeño de la organización, todos los elementos del OKR se concentrarán al mismo nivel, especialmente en el ámbito de recursos humanos. En términos de mejorar el desempeño laboral, todos los factores OKR son necesarios para la organización. Entonces, la organización podrá expandir continuamente el arco de factores, apoyando así de manera efectiva y directa el desempeño de la organización. Además, el análisis planteado demuestra la relación entre todos los elementos del concepto OKR, partiendo de la dirección de la organización o “el objetivo claro de

la organización”. Por lo que se recomienda que la organización debe establecer objetivos corporativos claros para toda la organización y cada departamento.

Desde el punto de vista teórico se abordaron los planteamientos respecto a este aspecto en los OKR y su relación con el desempeño organizacional gracias a una revisión de la literatura que posibilitó el esclarecer su papel como catalizador, esto permite poner de manifiesto la discusión respecto a cómo los OKR están dando una nueva visión a la óptica tradicional de ver los objetivos estratégicos de una organización, en particular, en la forma como estos son construidos y alcanzados, de tal manera que ya no se están supeditando a metas generales para todas las organizaciones si no que se están enfocando en empresas específicas adaptadas para cada uno de sus clientes.

Desde lo práctico, se evidencio con hallazgos empíricos el papel catalizador de los OKR en el desempeño organizacional en empresas de diversos tipos, tamaños y ubicaciones geográficas, demostrando lo adaptable que puede llegar a ser el método al responder ante entornos diversos. Adicionalmente, se planteó los OKR desde un punto de vista más cercano con empresarios y tomadores de decisiones en las organizaciones, de tal manera que se puedan acercar a este método e implementarlo demostrando que no solo grandes empresas como Google o Amazon pueden utilizar esta herramienta si no que las organizaciones de menor tamaño también pueden aprovechar sus ventajas y desde allí generar valor para sus consumidores.

REFERENCIAS

Anatolyvena, K., Alexandrovna, A., & Alexandrovish, S. (2020). Company human capital development based on OKR methodology. In *Process management and scientific developments*.

BetterWorks. (2015). Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs). <https://www.betterworks.com/okrs/>

Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638–1651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>

Cardoso, R. P. (2020). Objectives and Key Results (Okr) Aplicado a Uma Empresa Industrial : Um Estudo De Caso. *Mestrado Em Contabilidade e Controlo de Gestão*.

Castro, Felipe. (2017) O Ciclo OKR: 3 Passos para o Sucesso com OKR. Disponível em: <<https://felipecastro.com/pt-br/ciclo-okr/>>. Acesso em: 28 set. 2018.

Castro, Felipe. (2018) Guia do iniciante para OKR. 2017 Disponível em: <http://felipecastro.com/resource/Guia_do_iniciante_para_OKR.pdf>.

Chang, C. M. (2011). New organizational designs for promoting creativity: A case study of virtual teams with anonymity and structured interactions. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 28(4), 268–282. <https://doi.org/10.1016/j.jengtman.2011.06.004>

- Charoenlarpkul, C., & Tantasanee, S. (2019). proposed employee development program from objectives and key results: a case study of SG Group of Companies. *BAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 6(2), 123–148.
- Chotiganta, P. (2021). the Study of Kpi and Okr in the Employees' Performance Evaluation in Thai Context Pannaporn Chotiganta a Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Management College of Management Mahidol University 20. College of Management, Mahidol University, 39. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3852>
- Contero, Sonia; Martín, Javier. (2020). Manual de OKR. Madrid, España: Singular People S.L. <https://futurizable.com/page/2/?s=okr>
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
- Doerr, J. (2018). Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich an. *Vahlen*, 19–33.
- Doerr, J. (2019). Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR. España: Penguin Random House. <https://futurizable.com/page/2/?s=okr>
- Drucker P. (2000) *Management Practice*. Transl. from Engl.: Textbook. Moscow: "Williams" Publishing House.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Peffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2005). An experimental investigation of employer discretion in employee performance evaluation and compensation. *The Accounting Review*, 80(2), 563-583.
- Garcia, J., Rama, M., & Alonso, M. (2014). The Effects of Quality Management Practices on Key Results: questionnaires sample for the industry of tourist accommodation in Spain. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1614>
- Georges, P. M., & Hus, J. (2013). *Six figure management method: How to grow your business with the only 6 KPIs you'll ever need*. Kogan Page Publishers.
- Guzman Solano, R. J. (2021). Implementación de la metodología OKRS para definir, alinear y controlar los objetivos y resultados clave aplicación práctica Seidor Technologies. 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.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International journal of operations & production management*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). La oficina de gestión de la estrategia. *Harvard Business Review. Versión para América Latina. Reimpresión RO510D-E*.

Kurzynski, M. (2009). “Peter Drucker: modern day Aristotle for the business community”, *Journal of Management History*, 15(4), 357-374.

Lamorte, Ben. (2015) Objectives and Key Results: Tips from an OKR coach. <http://www.okrs.com/>.

Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing Effectiveness: Metrics for Effective Strategic Marketing.: University of Warwick eResources. 26(2), 211–219. <http://0-eds.a.ebscohost.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5fc4b05e-5741-4430-9f05-6b4d294f0eb8%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4113>

Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. John Wiley & Sons.

Niven, Paul R.; Lamorte, Ben. (2017) Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Wiley: Nova Jersey.

Niven, Paul. (2016) The First Law of OKR Creation. <http://info.okrstraining.com/blog/the-first-law-of-okrs-creation>.

Oliveira, D. D. P. R. D. (2002). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. In *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (pp. 337-337).

Pérez, A., Gómez, M., & Barcelo, M. (2015). Desarrollo de una estrategia que permita definir objetivos y resultados clave en una empresa de Software. 163–166. http://irsitio.com/refbase/documentos/231_Perez-Soltero_etal2015.pdf

Radonić, M. (2017). Okr System As the Reference for Personal and Organizational Objectives. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal*, 7(2), 28–37. [http://www.esmsj.upit.ro/ESMSJ vol 7\(2\) pentru Denis pe site/PAPER 6.pdf](http://www.esmsj.upit.ro/ESMSJ vol 7(2) pentru Denis pe site/PAPER 6.pdf)

Raehalme, T. (2019). Achieving the Competitive Drive to Win in the Work Environment– For Improving the Company Performance. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Master’s Degree Industrial Management Master’s Thesis, May, 32–37.

Silva Florez, J. P. (2021). Evaluation of the Okr Methodology Implementation - Objective And Key Results In a Real Estate Investment Management Company. Pontifícia Universidade Católica De Goiás School of Engineering Production Engineering, 1(1), 1–2.

Sowkasem, C., & Kirawanich, P. (2021). A Deliverable Delay Management of Software Development in Railway Project using an OKR-Based Scrum Process. *ACM International Conference Proceeding Series*, 10–16. <https://doi.org/10.1145/3451471.3451473>

Teipel, P., & Alberti, M. (2019). Vision und Strategie verwirklichen mit OKR. *Controlling & Management Review*, 63(5), 34–39. <https://doi.org/10.1007/s12176-019-0033-6>

Valerim, G. S. (2020). Propuesta de aplicación del método OKR en una pequeña empresa del sector alimentario. *Universidad Federal de Rio Grande Do Sul. Escuela de Ingeniería. Curso de Ingeniería de Producción.*, 1(1), 1–32.

Wodtke, C. (2016). *Introduction to OKRs*. O'Reilly Media

Wouters, M. e Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department *Accounting, Organizations and Society*, 33, 488 – 516.

Yuzova. (2018) OKR method: planning with unattainable goals <https://www.wrike.com/ru/blog/metod-okr-planirovanie-s-nedostizhimymi-tselyami/> (appeal

Zhou, H., & HE, Y.-L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *DEStech Transactions on Economics, Business and Management*, eced, 319–323. <https://doi.org/10.12783/dtem/eced2018/23986>