

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN MEDIANTE
OKRS EN UNA CLÍNICA DE LIMA EN EL TERCER TRIMESTRE
DEL 2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Angel Melanio Melchor Antunez Lujerio
Daniel Antonio Alberca García

Asesor:

Mg. Olga Paola Aguirre Pérez
<https://orcid.org/0000-0001-8951-3563>

Lima – Perú

2023

INFORME DE SIMILITUD

OKR

ORIGINALITY REPORT

9%	10%	0%	3%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.isotools.org Internet Source	3%
2	tesis.pucp.edu.pe Internet Source	1%
3	hdl.handle.net Internet Source	1%
4	Submitted to Universidad Señor de Sipan Student Paper	1%
5	repositorio.continental.edu.pe Internet Source	1%
6	repositorio.uwiener.edu.pe Internet Source	1%
7	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Student Paper	1%
8	asana.com Internet Source	1%

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a todas las personas que me impulsaron a seguir desarrollándome profesionalmente, en especial a mi madre que supo aconsejarme y motivarme. A mi padre, que desde el cielo ilumina y abre pasos a nuevos proyectos.

Angel Antúnez Lujerio

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis padres y Emma que sentaron las bases de responsabilidad y esfuerzo, así como también, lograr ser una persona íntegra y competitiva ayudándome a lograr este nuevo objetivo en mi vida profesional.

Daniel Alberca García

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios quien nos guía y nos da fortaleza en el día a día.

En segundo lugar, a nuestras familias y amigos que han sabido apoyarnos y nos han visto esforzarnos y crecer en este proceso de largo aliento, el cual lo hemos llevado con mucha responsabilidad.

Finalmente, a nuestra asesora Olga Aguirre Pérez que con su amplia experiencia, habilidades y calidad profesional ha sabido direccionarnos en este camino.

Angel y Daniel

Tabla de contenidos

INFORME DE SIMILITUD	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	18
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	28
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
REFERENCIAS	34
ANEXOS	36

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Herramientas de seguimiento	25
TABLA N° 2: Cuadro de asignación de equipos y responsables por KR	26
TABLA N° 3: Resultados de cada OKR en el tercer trimestre del 2023	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Primera sesión para la implementación de OKRs	19
Figura N° 2: Fase 1 de la primera sesión para la implementación de OKRs	19
Figura N° 3: Fase 2 de la primera sesión para la implementación de OKRs	20
Figura N° 4: Fase 3 de la primera sesión para la implementación de OKRs	21
Figura N° 5: Segunda sesión para la implementación de OKRs	22
Figura N° 6: Fase 1 de la segunda sesión para la implementación de OKRs	22
Figura N° 7: Fase 2 de la segunda sesión para la implementación de OKRs	23
Figura N° 8: Fase 3 de la segunda sesión para la implementación de OKRs	24
Figura N° 9: Fase 4 de la segunda sesión para la implementación de OKRs	25

RESUMEN EJECUTIVO

Para obtener una mejora organizacional en base a los objetivos a largo plazo es de vital importancia tener un sistema de gestión adecuado. Por ello, en la presente investigación se dará a conocer el proceso de implementación del sistema de gestión OKRs para una clínica en el tercer trimestre del 2023. También, se mostrará el impacto inmediato basado en la simulación de resultados a través del uso de este nuevo sistema de gestión y sus procesos. Es así como el pionero de este sistema de gestión John Doerr conceptualiza OKRs (objectives and key results) de la siguiente manera (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). Cabe precisar que cuando hacemos referencia a los objetivos plasmados en los OKRs se debe considerar que: son de comportamiento aspiracionales, realistas y simples. Esta implementación está dirigida al comité gerencial de empresa que ofrece servicios de salud ambulatoria, emergencia y hospitalaria, la cual está conformada por 9 gerencias y subgerencias divididas de la siguiente manera: gerencia general, gerencia de: operaciones y finanzas, GDH, TI, asuntos corporativos, dirección médica corporativa y las subgerencias de: proyectos, comercial e infraestructura.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones en el sector salud las cuales tienen como línea de negocio principal a las atenciones ambulatorias, emergencias y servicio hospitalario hacen foco en su modelo de gestión en los principales pilares: hacer todo como de costumbre (business as usual), realizar pequeños cambios y solucionar las urgencias que se presenten en los procesos del día a día. Sin embargo, dejan de lado el cambio y la transformación del negocio que es un tema importante para lograr los objetivos estratégicos anualizados y a largo plazo (2 a 3 años). Según Martins, J. (2020). ¿Qué son los OKR y cómo implementarlos en tu proyecto? <https://asana.com/es/resources/okr-meaning> indica que estamos atravesando una era donde el trabajo se ha convertido más complejo, global y distribuido por lo que la definición de iniciativas estratégicas y la alineación de los equipos de trabajo nunca fueron tan importantes como ahora. No obstante, a pesar de que muchas organizaciones definen sus objetivos solamente el 16% de los colaboradores afirman que su empresa establece y comunica de manera efectiva los objetivos corporativos. Y que solo el 26% es consciente que su esfuerzo individual contribuye con el propósito de la empresa. Del mismo modo el sitio web de la empresa OPEM UNIVERSIDADES, Mayoral, I. (2020). Evolución en la gestión: OKR, Objetivos y Resultados Clave <https://www.opemuniversidades.com/2020/03/05/revolucion-en-la-gestion-okr-objetivos-y-resultados-clave/> describe OKR como un sistema de gestión por objetivos que ha ido evolucionando a lo largo de los años en las grandes empresas como Google e Intel, y que gracias a sus atributos hace que se mejore el seguimiento y cumplimiento de objetivos. También, nos indica que la realidad actual obliga a las empresas a ser mucho más ágiles y efectivos a la hora de determinar las decisiones estratégicas, por lo que este sistema se ha transformado en el socio por excelencia para transportar a toda la

organización la estrategia final, este permite el correcto monitoreo y control que además
posibilita adaptar las estrategias macro al marco real de la compañía. En base a lo
previamente mencionado se realizó un diagnóstico en la organización y se obtuvo como
resultado que la medición de los OKRs no se estaba ejecutando acorde al procedimiento
establecido. Es por ello que el comité de gerencia decidió consultar con especialistas para la
correcta implementación de este nuevo sistema de gestión.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Objectives Key and Results

Cuando hablamos de objectives and key results se hace mención a la transformación del pensamiento de ejecutar los procedimientos y el pensar fuera de la caja (cambio de mindset), es por eso que:

De acuerdo con el II Reporte anual del estado de los OKRs en Latinoamérica 2022 (Agile Quest, 2023) menciona que los OKRs se han transformado como uno de los sistemas más utilizados en los últimos años y que ha permitido intensificar el *know how* en los equipos formados de las empresas que optaron por acoger el sistema de OKRs en la región. Como resultado de los 723 encuestados entre expertos de metodologías ágiles, jefes, directores, gerentes, etc. Se dio a conocer que los principales beneficios de adoptar OKRs fueron el alineamiento a la visión y estrategia organizacional (63%), comportamiento colectivo sobre el individual (33%) y trabajo focalizado (28%).

También podemos observar que para implementar de manera adecuada este sistema de gestión mediante OKRs es necesario establecer una serie de hitos e ir desarrollándose acorde a los tiempos establecidos. Así es como Primo, A. (2021) en Argentina, menciona en su tesis para obtener el grado de Magíster en Dirección de Negocios de la Universidad Nacional de Córdoba, “Diseño de un modelo de negocios para el ciclismo basado en OKRs”, donde su objetivo principal fue definir la misión, propuesta de valor a través del modelo de negocio CANVAS vinculándolo con un sistema de gestión OKR. Este autor

desarrolló e implementó la generación de objetivos orientando a lo que verdaderamente importa, siendo de simple entendimiento, transparente y de fácil monitoreo y por otro lado, los

resultados claves fueron específicos, con una fecha tope, agresivo, realista, medible y verificable.

En sus conclusiones menciona que es de alta relevancia definir cuál es el objetivo de más largo plazo y la nueva cultura que quiere establecer, por lo que en este trabajo la misión de la organización formó parte del proceso. También, se comprobó que uno de sus resultados clave coincide con el diseño del modelo de negocio. Este proceso se aplicó en tiempo real lo cual determinó la funcionalidad del proyecto.

Guzman, R. (2021) en su tesis para obtener el título profesional de Ingeniero de Sistemas, “Implementación de la metodología OKRS para definir, alinear y controlar los objetivos y resultados clave aplicación práctica Seidor Technologies” menciona que a nivel de Latinoamérica existen diversos casos de éxitos como: Fitpal en Colombia, Eótica y Contabilizei en Brasil, en tanto en nuestro país recién se viene aplicando la metodología de OKRs, organizaciones como BCP, Interbank y RÍMAC han comprendido que se necesita un revolucionario cambio de dirección. Por esta razón, la gestión tradicional con ciclos anuales ya no forma parte de una metodología ágil de trabajo para estas compañías.

Este mismo autor, define en su investigación como su objetivo principal implementar la metodología alineando, definiendo y controlando los objetivos y resultados claves. En su conclusión indica que esta implementación permitió a la empresa alinear a una sola visión a todo su equipo de trabajo obteniendo mayor participación, sentido de pertenencia y motivación. Asimismo, logró mayor empoderamiento con sus propios objetivos, pero orientados a las estrategias de la compañía.

De la misma forma podemos observar que previas investigaciones a la nuestra evidencian que los OKRs afectan verdaderamente a las organizaciones que los ponen en práctica.

Como lo menciona (Manzanares y Espinoza, 2020) en su tesis para obtener el título profesional de Licenciatura en Gestión, “Aplicación de metodologías de innovación en una organización para la generación de valor y análisis de elementos que favorecen o limitan su ejecución: caso Colegio Particular Enrique Espinosa”. Por un lado, resalta que existen diferentes barreras para aplicar metodologías ágiles tales como: cambio de la cultura empresarial, la falta de experticia y habilidad para manejar cambios. Por otro lado, asegura que las metodologías ágiles impactan positivamente en las organizaciones, se lograron resultados favorables en el retorno de la inversión, reducción de costos, mejoras de la eficiencia y satisfacción de clientes, managers y desarrolladores. De igual forma, compañías que no lo están implementando mostraron interés y con intención de aplicarlos en un corto plazo.

2.2 IMPLEMENTACIÓN

Actualmente existe una gran brecha para poder definir la palabra “Implementación” tal como afirma (Rámirez y Mendoza, 2020) quien cita a (Sheirer, 1981) e indica que es casi nula la posibilidad de poder definirlo puesto que los investigadores orientan sus definiciones dependiendo del punto de vista con el que afrontan el problema. En relación con ello también cita a (Glaser, Abelson, & Garrison, 1983) y menciona que existen una gran variedad de publicaciones en diversas áreas tales como: desarrollo económico, política pública, educación, salud, transferencia de tecnología, uso de sistemas informáticos, política monetaria y estrategias competitivas. Cada una de estas investigaciones crean nuevas definiciones y hace que no exista una terminología homogénea.

Por otro lado, (Lopez, 2018) nos presenta citando al Diccionario Definición ABC (2017), que define la implementación como la realización o arranque de una idea, fuera de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política. También, permite manifestar la puesta en práctica, medidas y métodos para realizar ciertas acciones, plan o misión.

2.3 SISTEMA DE GESTIÓN

Los sistemas de gestión se han transformado en un aliado clave para la planeación, distribución y control de recursos y son fundamentales para la aplicación de los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control). Según Robert & Vijay como señala (Mendoza 2021) los SGC son instrumentos para establecer estrategias. Estas son diferentes en cada organización y los controles deben estar adecuados a sus objetivos específicos.

Los Sistemas de gestión son importantes para la administración de recursos de la compañía, y así pueda tener un registro actualizado, requerir nuevos requerimientos. Estos permiten que se pueda controlar los movimientos y que se desarrolle con normalidad las actividades de la empresa. También influyen mucho en el comportamiento humano, pues contribuyen con las metas y garantizan que los actos que realiza cada colaborador para alcanzar los propósitos personales sirvan de la misma forma para las metas organizacionales.

2.4 OKRs

Ahora, profundicemos en la definición global del sistema de gestión mediante OKR, es un sistema de gestión que se aplica alineando los ejes estratégicos de la organización priorizando enfocar el trabajo y a los colaboradores en una misma dirección. En primer lugar, el significado de la sigla O es de objetivos que tienen que ser de carácter cualitativo y de largo plazo. Además,

durante la implementación tienen que ser significativos, concretos, orientados a la acción y aspiracionales. En segundo lugar, el significado de las siglas KR es key results (resultados claves) que tienen que ser cuantitativos y de corto plazo, medibles ágilmente y que contribuyan a hacer un seguimiento correcto en el camino de lograr la meta establecida. Estos objetivos son evaluados por en un periodo de prueba trimestral y se declaran como alcanzados o no alcanzados. Finalmente, en su conjunto deben de ser específicos, de tiempo limitado, ambiciosos pero realistas, medibles y verificables (Doerr, 2019).

El sistema de gestión mediante OKRs se enfoca en llevar a cabo programas de transformación, cambios estratégicos y la mejora de procesos, los cuales están ligados a la visión de negocio según su propósito.

Tenemos que destacar que los OKRs aportan diversos beneficios, los cuales serán mencionados en las siguientes líneas.

- **Ágiles:** Se realizan en ciclos cortos que permiten plasmar ajustes rápidos y una mejor adaptación a los cambios mitigando el riesgo de estos.
- **Comunicación asertiva:** Se define la transparencia que permite a los equipos obtener objetivos y prioridades de la organización, como el rol que desempeña cada uno.
- **Mejor cooperación:** El éxito es compartido al lograr un objetivo que mejora la cooperación entre los equipos participantes.
- **Enfoque y disciplina:** Limita el número de objetivos que permite un enfoque organizacional adecuado y alinea los esfuerzos.
- **Autonomía:** Los equipos poseen una dirección clara y con libertad para la obtención de objetivos.

- **Responsabilidad:** Los participantes son responsables de sus objetivos asignados, con criterios de éxitos bien definidos, a los cuales tiene acceso toda la organización.
- **Enfoque de negocios:** Los objetivos están enfocados a los resultados priorizados por la organización, mas no en el esfuerzo.
- **Ligeros y flexibles:** Son versátiles y pueden ser implementados de manera única para la organización.
- **Objetivos extendidos:** El equipo se ve expuesto a salir a su zona de bienestar y evalúen la forma en la cual están trabajando.

Maldonado. T (2023). Tendencias en la gestión de OKRs. <https://www.tirsomaldonado.es/tendencias-en-la-gestion-de-okr-2023/> muestra en adición a lo ya mencionado, los OKRs presentan 4 tipos de naturaleza los cuales son esenciales al momento de la implementación. En los siguientes párrafos mencionaremos dicha naturaleza:

- **Roofshot:**

Son metas que se presentan un poco lejanas, pero finalmente son alcanzables

Para poder certificar que ha sido exitoso se tiene que cumplir con el 100% de la meta planteada

Muchas veces se comete el error que se ven como metas poco ambiciosas, pero con la expectativa de cumplimiento del 100%

- **Moonshot:**

Son metas que requieren de un esfuerzo extra para poder lograrlas y tienen un impacto de transformación en la organización sobrepasa el límite de lo que parece que se puede lograr.

Para la medición del éxito de este tipo de OKR significa alcanzarlo entre el 60% y 70%

En el caso de los outputs y outcomes es mucho más fácil de describir y plasmar, ya que el output hace referencia más a un entregable y el outcome es el resultado de lo que esperamos lograr.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Previo a pasar a redactar la experiencia de la implementación es esencial considerar los pasos previos que existieron para poder ahondar en este proceso. Empezamos con que la organización ya contaba un sistema de gestión mediante OKRs; sin embargo, al realizar un diagnóstico se observó que se estaban abordando 4 objetivos y 29 KR's los cuales no cumplían con el objetivo principal de los OKRs, priorizar los objetivos en trimestres.

En base a ello se sostuvieron diversas reuniones para poder realizar el levantamiento de información de los OKRs que se estaban gestionando en ese momento. Como resultado de las reuniones se obtuvo que los objetivos no eran aspiracionales y no estaba correctamente definidos a dónde se quería llegar y también se obtuvo que las métricas no arrojaban los resultados buscados para el seguimiento de los KR's.

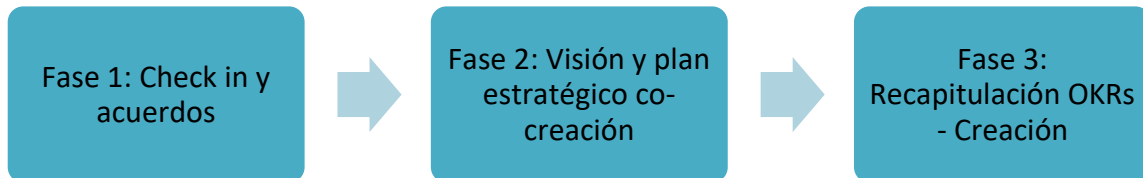
En base a lo previamente mencionado, se procederá a explicar el proceso de implementación de este sistema de gestión.

Este capítulo se divide en 2 sesiones, las cuales brindan diversos aportes como los acuerdos para la co-creación de OKRs, alcances iniciales y formación de equipos (2 roles responsables como equipos).

SESIÓN 1

Figura N° 1

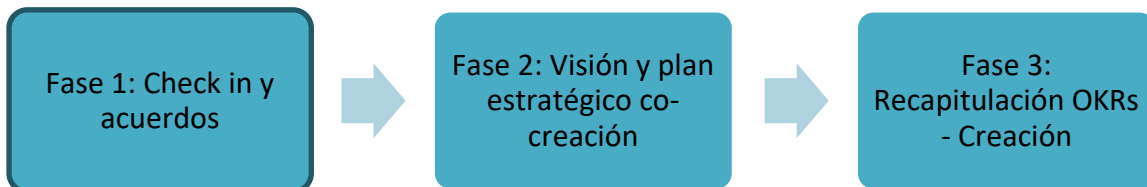
Primera sesión para la implementación de OKRs



Sesión 1 - Fase 1: Check in y acuerdos

Figura N° 2

Fase 1 de la primera sesión para la implementación de OKRs



En este primer punto se da a conocer la importancia del espacio y el impacto que se va a tener dentro de la organización. Además, se hace mención de las reglas claras del espacio y cómo se lleva el espacio de manera correcta y ordenada.

A continuación, se hará mención del check list usado por Google para el alto desempeño:

1. Respetar las conversaciones que sostienen los demás participantes (no interrumpir).
2. Hacer un aporte a manera de resumen de lo expuesto por otro participante.
3. Reconocer que no se tiene conocimiento total o parcial del tema.

4. Crear una atmósfera en la cual un participante que no se siente a gusto se sienta con la libertad y comodidad de expresar para que el equipo le brinde un feedback productivo.
5. Ante la existencia de un conflicto se resuelve de inmediato mediante una discusión abierta en la mesa de trabajo.

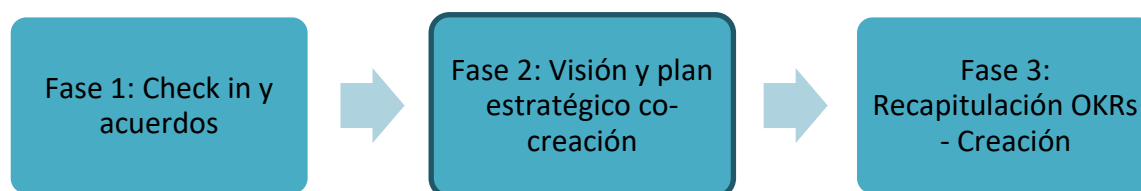
Los acuerdos en el equipo también tienen un rol clave, por lo que en la clínica se definieron 5 acuerdos para que la implementación sea exitosa. En las siguientes líneas se estarán presentando.

1. Todas las ideas tienen validez (es importante sustentar y aportar).
2. Orientado al compromiso más que a un consenso (buscar resolver).
3. Ser ordenados con la participación (levantando la mano y hablando de a uno).
4. Los aportes tienen que ser puntuales y no tienen que llevar al debate.
5. Dejar constancia de los compromisos traídos a la próxima sesión.

Sesión 1 - Fase 2: Visión y plan estratégico - co-creación

Figura N° 3

Fase 2 de la primera sesión para la implementación de OKRs



En

primer lugar, durante este punto de la sesión el gerente general hace mención de la visión interna de la organización y define los ejes estratégicos a desarrollar, además explica en qué se centra cada uno de estos. Los conceptos mencionados fueron expuestos durante en el proceso

de co-creación para tener mayor alcance y conocimiento. En segundo lugar, se menciona a detalle el contenido de cada eje estratégico y desarrolla el significado de cada lineamiento estratégico (41). (que van alineados al plan estratégico con miras al 2025).

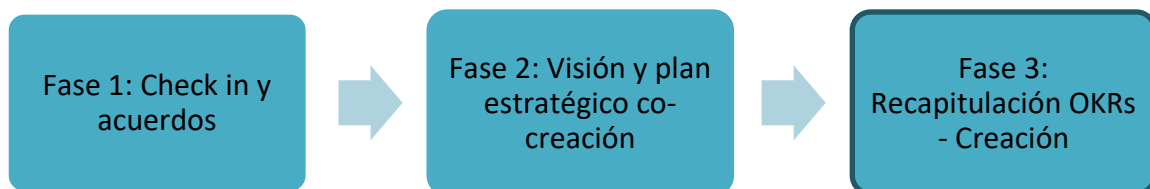
En tercer lugar, se delimitan los lineamientos estratégicos priorizados durante el año de cara al año siguiente (20) (para este caso se usaron los lineamientos estratégicos priorizados en el 2022 de cara a todo el 2023).

Finalmente, en conjunto con todo el comité de gerencia se priorizan los lineamientos estratégicos para el segundo semestre del año (11).

Sesión 1 - Fase 3: Recapitulación de OKRs - creación

Figura N° 4

Fase 3 de la primera sesión para la implementación de OKRs



El

primer paso durante esta etapa es hacer una revisión de los puntos claves para que se concrete la correcta creación de un OKR. Para empezar a definir y validar que estén conectados con el plan estratégico. En segundo lugar, tiene que ser de carácter ambicioso. Luego, se tiene que definir que sea explícito frente a lo que se quiere lograr (no es de carácter ambiguo). Después, se define la métrica mediante la cual se va a medir el éxito de cada KR. Finalmente, se tiene como sugerencia tener más outcomes que outputs. El segundo paso es definir el objetivo en base a las reglas establecidas, se sugiere usar un verbo infinitivo más el enfoque alineado para lograr responder a la pregunta ¿Cómo lo vamos a obtener?

El tercer paso es formar los equipos alineados a los ejes estratégicos mencionados en el paso número dos.

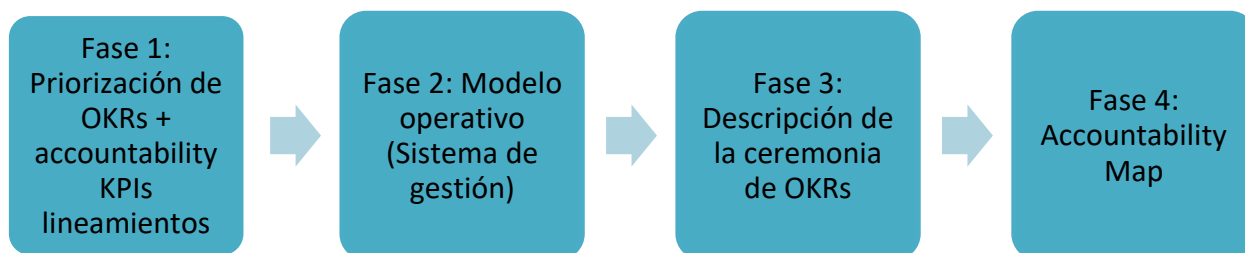
El cuarto paso debe plasmar qué es lo que se debería de conseguir para lograr el éxito en el proyecto en base al objetivo que se ha planteado.

Finalmente, para concluir esta primera sesión se plasman los acuerdos puestos en la mesa por los participantes, los cuales se revisarán en la segunda sesión.

SESIÓN 2

Figura N° 5

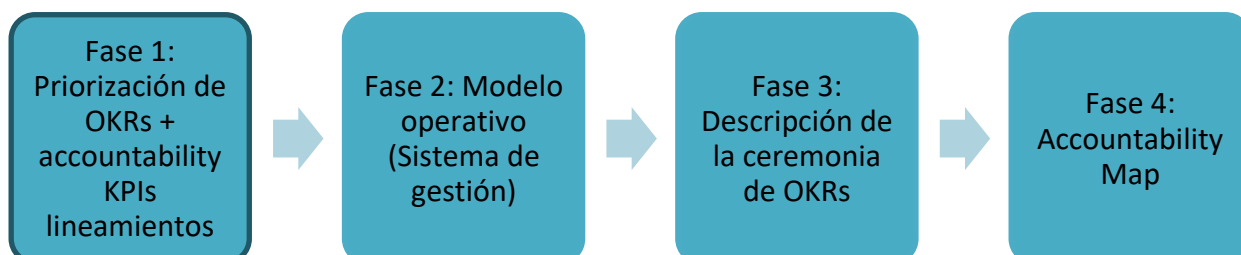
Segunda sesión para la implementación de OKRs



Sesión 2 - Fase 1: Priorización de OKRs + accountability KPIs

Figura N° 6

Fase 1 de la segunda sesión para la implementación de OKRs

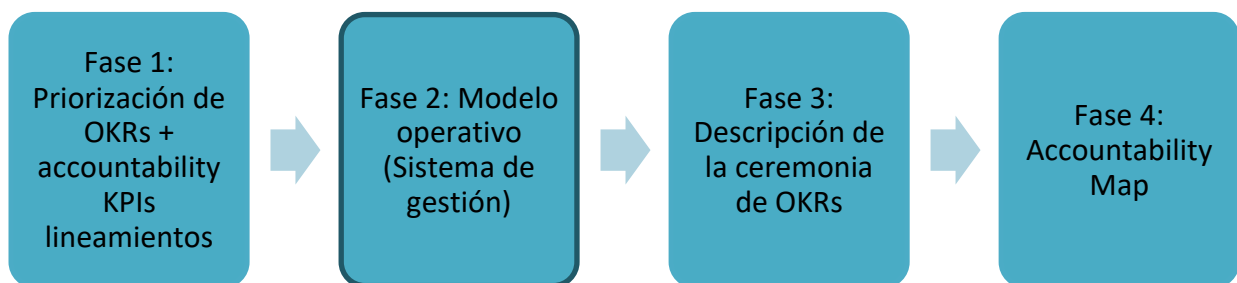


En esta primera fase se desarrollan 2 puntos importantes para continuar con el proceso de creación de OKRs. Primero, se priorizan los OKRs alineado con cada eje estratégico, los cuales ya fueron previamente aprobados por todo el comité de gerencia. Segundo, se definen las métricas para los lineamientos de manera clara, específica y alcanzable.

Sesión 2 - Fase 2: Modelo Operativo (Sistema de gestión)

Figura N° 7

Fase 2 de la segunda sesión para la implementación de OKRs

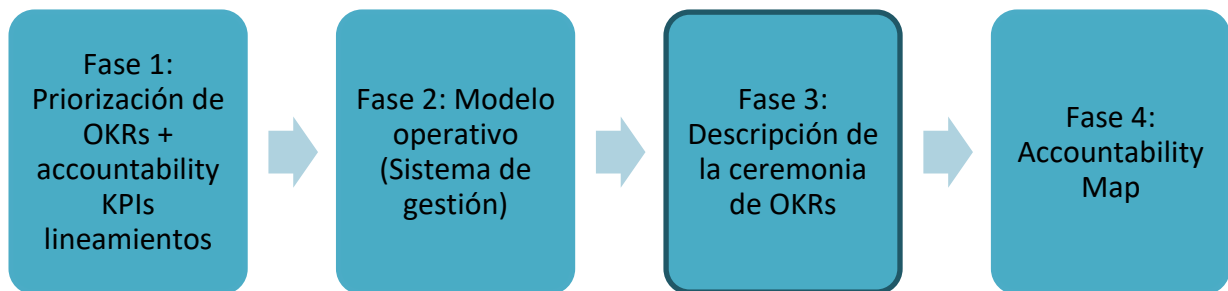


Se define el modelo operativo en base a los principios: equipos, roles y accountability, las ceremonias de seguimiento y las herramientas para el seguimiento de los OKRs.

Se tienen 2 roles con los que van asociados los OKRs. El primero es el responsable del KR el cual es el que explica el avance e impacto del KR asignado. Además, se hace facilitador y habilitador en la co-creación de la estrategia para este KR y en las ceremonias de seguimiento coloca sobre la mesa los impedimentos hallados en el camino para llegar a acuerdos que permitan al KR seguir su marcha y hacer más fácil su inspección. El segundo es el equipo el cual acompaña a que se ejecuten las acciones que van a impactar al KR. En adición a eso, en caso de ausencia por parte del responsable este asume su posición, por lo que debe tener conocimiento acerca del impacto, avance y estrategia del KR.

Sesión 2 - Fase 3: Descripción de la ceremonia de OKR**Figura N° 8**

Fase 3 de la segunda sesión para la implementación de OKRs



En la fase 3 de esta sesión se procede a definir cómo se van a realizar las ceremonias para el seguimiento de los OKRs de manera semanal hasta cerrar el trimestre. A continuación, se van a desarrollar de manera breve los 6 pasos definidos por el comité de gerencia (Tabla 2)

1. Revisión de compromisos: revisión del block de tareas y acuerdos (5')
2. Sincronización de OKRs: se semaforizan los OKRs de la semana y se abordan aquellos KR que están en riesgo de no cumplirse (30')
3. KPIs organizacionales: revisión de salud de los KPIs en alerta roja (15')
4. Stand up plan estratégico: revisión de los KPIs de los lineamientos estratégicos (30')
5. Acuerdos de la siguiente sesión: se hace una breve revisión de los acuerdos y compromisos que tienen que ser desarrollados para la próxima sesión (10')
6. Inspección KR: se presenta la estrategia de un KR y su avance para evaluar los riesgos, iniciativas y compromisos (30')

Tabla N° 1

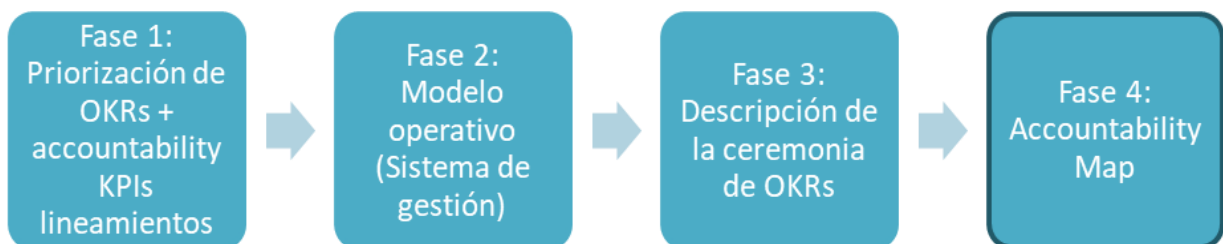
Herramienta de seguimiento

Puntos	Detalle a presentar	Tiempo aprox.
1	Revisión de compromisos. Se inicia la reunión revisando el backlog de compromisos y cumplimiento de acuerdos.	5 minutos
2	Sync de OKRs: Se realiza la semaforización y se abre conversación sobre los KR que se encuentran en riesgo.	30 minutos
3	KPIs Organizacionales: se revisan las alertas de salud respecto a las métricas actuales.	15 minutos
4	Stand up Plan estratégico: espacio actual donde se revisan las métricas de los lineamientos estratégicos (KPIs lineamientos)	30 minutos
5	Acuerdos siguiente sesión: Se revisa los acuerdos y compromisos registrados a lo largo de la sesión	10 minutos
6	Inspección KR: presentación sobre la estrategia y avance de un KR clave para evaluar riesgos.	30 minutos

Sesión 2 - Fase 4: Accountability Map

Figura N° 9

Fase 4 de la segunda sesión para la implementación de OKRs



Durante esta fase se trasladan los equipos y responsables a un cuadro para saber con qué KR debe de estar comprometido cada responsable. Se sugiere delegar como máximo 2 roles para cada responsable, sin embargo, por excepción se puede asignar un número mayor de roles.

TABLA N° 2

Cuadro de asignación de equipos y responsables por KR

OKR ACCOUNTABILITY MAP Q3 2023			Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3	Responsable 4	Responsable 5	Responsable 6	Responsable 7	Responsable 8	Responsable 9	Responsable 10	
OKR 1	KR1.1								Equipo	Responsable		Equipo	
	KR1.2			Equipo				Equipo				Responsable	
OKR 2	KR2.1		Equipo		Responsable	Equipo							
OKR 3	KR3.1		Equipo					Equipo	Responsable		Equipo		
OKR 4	KR4.1		Equipo			Equipo	Responsable						
			Responsable	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1
			Equipo	3	1	0	2	0	2	1	0	1	1
			Total	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2

- Herramientas:

Es importante contar con una herramienta que nos acompañe en el desarrollo, seguimiento y visualización de lo que se está logrando a nivel organización (lineamientos estratégicos, KPIs y OKRs) es por eso que la organización está usando una herramienta con amplio contenido, en la cual se podrá tener alcance de lo siguiente:

1. Tener visibilidad del comité de gerencia con el avance de cumplimiento de los OKRs asignados a sus equipos.
2. Visibilidad del plan estratégico sin restricción a los miembros de la organización con miras a los próximos 3.
3. Permite la creación de roadmaps o gantts para proyectos del comité de gerencia.

4. Visualización de los OKRs de la organización, colocar los responsables y equipos, marcar el avance de los OKRs de manera semanal, semaforizar los OKRs de acuerdo al éxito o fracaso que se puede tener, crear compromisos e iniciativas y ver la definición de los OKRs.
5. Tener acceso a los KPIs organizacionales tanto a los lineamientos como a los KPIs de cada área.
6. Visualizar el backlog o lista de pendientes el cual permite ver los compromisos pendientes, en curso y logrados.
7. Finalmente, la herramienta permite la vista de un reporte general con gráficos de acuerdo con el nivel de logro, el estado de los KR de acuerdo a qué tan confiable será su cumplimiento, el nivel de logro por colaborador y la tabla de compromisos asignados por colaborador.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

En este capítulo se tendrá el alcance de los resultados obtenidos post implementación de los OKRs. A continuación, se dará el detalle e interpretación de cada resultado expuesto en la tabla inferior al cierre del tercer trimestre.

Tabla N° 3

Resultados de cada OKR en el tercer trimestre del 2023

OKR	KR	Resultado 3Q
OKR 1	KR1.1	19%
	KR1.2	44%
OKR 2	KR2.1	Se desestimó el KR
OKR 3	KR3.1	50%
OKR 4	KR4.1	102%

KR 1.1 - 19% de cumplimiento

Para este primer KR se obtuvo un resultado del 19% de éxito, ya que se inició con un punto de partida superior a 0 para alcanzar el KR. Sin embargo, se pudo observar un incremento de 9% en la métrica definida, lo cual es un buen indicador en poder lograr el éxito del KR en el próximo trimestre. Se tomaron diversas iniciativas estratégicas para lograr este incremento del resultado como el aumento de 100 horas por mes de parte de los médicos lo cual se refleja en tener mayor cantidad de horas ofertadas, por lo tanto de acuerdo al ratio de cierre histórico se pueden acercar al objetivo. Además, se hizo foco en aumentar en dos mil los cupos de medicina interna, ya que lo ofrecido no era suficiente para satisfacer la demanda del paciente. Finalmente, se duplicó la oferta de las especialidades que tienen el ticket promedio más elevado para poder afectar de manera directa a la facturación mensual.

Sin embargo, al no lograr el éxito del KR se tomó la decisión de mantenerlo para el próximo trimestre y tomando acciones como involucrar a más equipos, iniciativas más agresivas y acuerdos de corto plazo. Al día de hoy, podemos observar que este KR en mención tiene un porcentaje de éxito de 32%, por lo cual podemos señalar que los OKRs son catalizadores para el cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.

KR 1.2 - 44% de cumplimiento

Para este segundo KR se obtuvo un resultado del 44% de éxito, lo cual es un indicador cercano a lograr el éxito, ya que este KR estuvo definido como moonshot y el éxito del mismo es el cumplimiento al 70%. Se tomaron acciones necesarias y se buscó la reducción de estancia promedio en los boxes, ya que según los indicadores la mayoría de pacientes insatisfechos reportaban que el tiempo de atención era deficiente al tratarse de una emergencia y en adición, se planteó el incremento de boxes y una asignación correcta de personal para tener la atención y correcto diagnóstico del paciente. Al igual que el KR 1.1 al no lograrse con éxito del KR se tomó la decisión de mantenerlo para el siguiente trimestre, pero como un roofshot. Es así que, em base a las iniciativas ya mencionadas, este KR se encuentra actualmente en 56%, lo cual refleja un excelente avance al estar cercanos a cerrar el primer mes en curso del cuarto trimestre del año.

KR 2.1 - KR desestimado

Para este tercer KR, tal como se indica en la teoría los OKRs pueden ser desestimados y pospuestos a otro trimestre. En el caso de este KR decidieron postergarlo para el 1er trimestre del 2024, ya que las acciones iban a iniciar a partir de ese periodo y no se iba a poder realizar por la disposición de factores externos a los responsables y equipo asignado.

KR 3.1- 50% de cumplimiento

Para este cuarto KR, se obtuvo un resultado del 50% de éxito, lo cual es un indicador muy positivo en base a los resultados obtenidos en meses anteriores. Se aplicaron iniciativas muy importantes y desafiantes como apoyarse en el equipo de transformación digital para obtener resultados más exactos en base a las métricas necesarias para no tener que trabajar la información de manera manual y también se realizó la capacitación a los médicos para tener un registro adecuado de sus operaciones, exámenes, etc. Sin embargo, a diferencia del KR 1.2 no se ha propuesto seguir trabajando en este KR para el 4to trimestre, pero se seguirán realizando iniciativas para lograr el objetivo al cierre del año 2023.

De no cumplirse al cierre del año se volverá a priorizar este KR para el 1er trimestre del 2024 y cumplirlo es un no negociable para la organización.

KR 4.1 - 102% de cumplimiento

Para este quinto KR, se obtuvo un resultado de cumplimiento superior al 100%, el éxito obtenido fue del 102%, lo cual indica que todas las iniciativas realizadas tuvieron un alto impacto para el cumplimiento del KR. Las iniciativas utilizadas tuvieron un impacto inmediato dentro de las cuales caben resaltar las siguientes: se realizó un pulso de manera interna para evaluar la satisfacción de los colaboradores a nivel laboral, remuneración, líderes y capacitaciones. También, se realizó el seguimiento a cada líder para que todos los colaboradores que están bajo su cargo sean partícipes del pulso. Además, tanto los responsables como el equipo tuvieron una buena gestión para poder alcanzar este porcentaje de cumplimiento, con este resultado queda expuesto que este sistema de gestión es sumamente efectivo para lograr objetivos inspiracionales dentro de la organización.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La organización detectó a tiempo que se podían obtener mejores resultados bajo un nuevo sistema de gestión y decidió usar los OKRs los cuales, como ya se mencionó, funcionan como acelerador para lograr los objetivos a largo plazo dividiendo esfuerzos en trimestres y haciendo partícipe a toda la organización. Además, con el diagnóstico realizado se llegó a la conclusión que los objetivos no eran inspiradores como sugiere la teoría y tampoco se tenían las métricas claras para tener conocimiento de cómo se realizaría el seguimiento de los resultados y poder medir el porcentaje de éxito de cada KR. Finalmente, se realizó un estudio para priorizar los objetivos estratégicos para este año y se hizo la reducción de 25 KR's a 5 KR's para el tercer trimestre. Con lo ya mencionado previamente se puede concluir lo siguiente:

1. Se pudo observar que ante la falta de iniciativas para lograr un porcentaje mayor de ejecución en las consultas ambulatorias no se tenía un ratio óptimo. Sin embargo, ante la implementación de los OKRs se logró obtener una tasa aproximada de consultas efectivas del 60%, lo cual impactó de manera directa en lograr el objetivo de las 12,000 consultas ejecutadas.
2. El exceso de tener internos en el área de emergencia estaba generando que se tenga una calificación baja a nivel de NPS; sin embargo, con una redistribución de los mismos y afinando otros detalles se ha logrado mejorar el número en 51%. La estrategia usada para seguir mejorando el NPS también pasa con reducir el tiempo

que el cliente pasa en farmacia con lo cual se espera lograr un NPS con 50% de satisfacción.

3. Acertar con la desestimación de un KR es sumamente importante, ya que ayuda a preparar el camino para ejecutarlo en el trimestre correcto siguiendo con las iniciativas correctas, proveedores, presupuesto y todo lo necesario para lograr el 100% de éxito del KR.
4. Tener al personal médico fidelizado y contento es de suma importancia, ya que son los principales generadores de ingresos para el sector del negocio. Es por ello que satisfacer la expectativa de cara a la veracidad y cumplimiento de pago es un factor que influye directamente en lo antes mencionado. El reducir el tiempo de envío de sus liquidaciones en un 50% ayuda a que la organización tenga médicos comprometidos en cuanto a las atenciones y priorización de oferta de citas.
5. Ser reconocidos como una de los mejores lugares para trabajar en el Perú es sumamente importante para atraer a los mejores talentos, potenciarlos y que aporten de diversas formas en el crecimiento de la organización, es por ello, que el lograr un alcance del 83% en la encuesta de satisfacción es un indicador positivo para que los colaboradores se sientan valorados e influya en querer permanecer dentro de la organización.

Recomendaciones

Hoy en día es de suma importancia que las organizaciones cuenten con un sistema de gestión bien definido, el cual tiene que ser íntegro y transversal para todas las áreas. En ese sentido, se dará el alcance de ciertas recomendaciones:

1. Que se continúe con el proceso de implementación de los OKRs a nivel de toda la organización, ya que como ha sido visible se han logrado resultados mejores de los que se tenían y con miras a futuro se pueden lograr el éxito de estos al 100%
2. Capacitar a más personas de la organización por área para que puedan acompañar a los equipos en la co - creación y estos OKRs por área tienen que estar alineados a los OKRs de gerencia.
3. Seleccionar líderes de esta nueva etapa de implementación para que sean inmersos en capacitar y cambiar el mindset de los colaboradores en base a este nuevo sistema de gestión por OKRs.

REFERENCIAS

Maldonado, T. (2023, julio 18). *Tendencias en la gestión de OKRs*. Tirso Maldonado. <https://www.tirsomaldonado.es/tendencias-en-la-gestion-de-okr-2023/>

Martins, J. (2020, agosto 5). *¿Qué son los OKR? Guía para entender los objetivos y resultados clave [2020]* • Asana. <https://asana.com/es/resources/okr-meaning>

Ospino, J. (2020). Efecto de la metodología OKR en los sistemas de gestión de calidad para organizaciones educativas ISO 21001:2018, en los Colegios de Alto Rendimiento sedes La Libertad y Tacna, 2022. Tesis para optar el título profesional de Ingeniera Industrial, Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, Universidad Continental, Lima, Perú

Guzman, 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.

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa. Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR (edición en Español) (1a ed.)*. Navarra: Penguin Random House Grupo Editorial. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Mide_lo_que_importa.html?id=I9JzDwAAQBAJ&redir_esc=y

Agile Quest. (2023), Segundo reporte anual de los OKR en Latinoamérica. <https://www.aquest.com.mx/reporte-okrlatam2022>

Mendoza Muñante, B., Yuvitza, Y., Kei, M. J., & Molina Guillen, S. (s/f). *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA OEM CONTROLS SAC EN LA CIUDAD DE LIMA 2019*. Edu.pe. Recuperado el 24 de octubre de 2023, de https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/10362/Tesis_Gesti%20Administrativa_Sistemas.Gesti%20Control_Emp._OEM%20CONTROLS%20SAC_Lima.pdf?sequence=1&isAllowed=y

de “filtrovisor” E Influencia En El, “implementacion. (s/f). *FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS*. Edu.pe. Recuperado el 24 de octubre de 2023, de <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/1647/TM-Ram%20Mendoza%20M-Ext.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

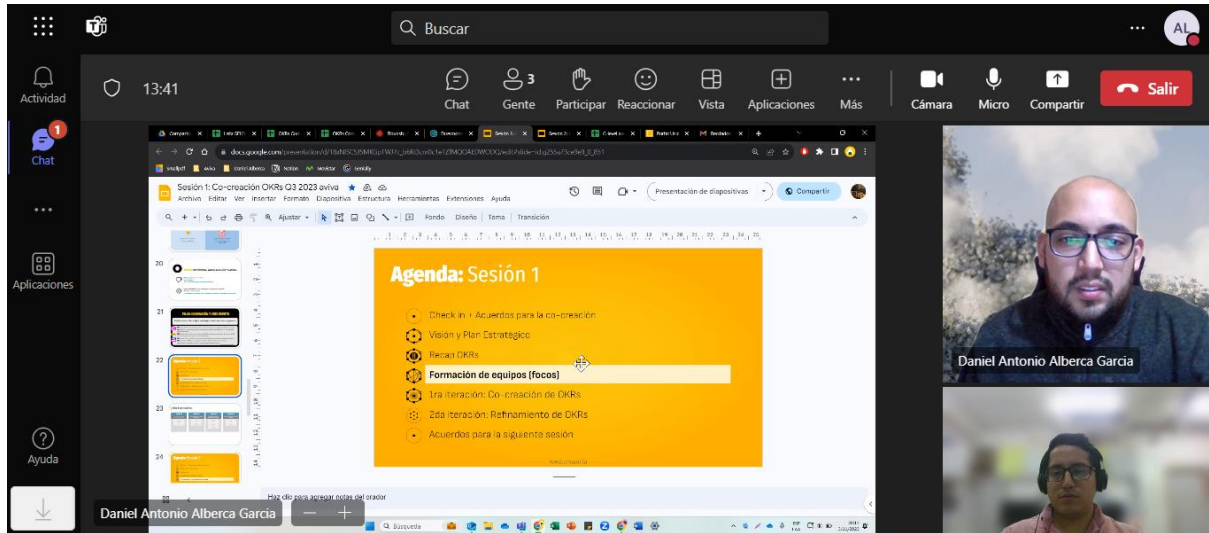
Contero, S., & Martín, J. (s/f). *OKR Objectives & Key Results*. Futurizable.com. Recuperado el 24 de octubre de 2023, de https://futurizable.com/wp-content/uploads/2020/02/Manual_OKR.pdf

de elementos que favorecen o limitan su ejecución: caso Colegio Particular Enrique Espinosa, A. de M. de I. en U. O. P. la G. de V. y. A. (s/f). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ*. Edu.pe. Recuperado el 24 de octubre de 2023, de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17070/MANZANARES_UCEDA_ESPINOZA_CORDERO%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carlos, J., Palomino, V., Pedro, J., Lavi, R. N., Andrés, N., & Morales, N. (s/f). *Business Consulting para la empresa McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.* Edu.pe. Recuperado el 24 de octubre de 2023, de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/25968/Business%20Consulting%20para%20la%20empresa%20McCann%20Erickson%20Corporation%20Publicidad%20S.A._Arque.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vodánovich, A. F. (s/f). *Una marca empleadora interna exitosa precisa de nuevas metodologías A successful internal employer brand requires new methodologie.* Edu.ar. Recuperado el 24 de octubre de 2023, de <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/23311/TFG%20-%20Florenia%20Vodanovich.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXO N° 1 Reunión para definir los puntos de la sesión 1



ANEXO N° 2 Definición de la estructura de la ceremonia semanal de OKRs

The screenshot shows a Zoom meeting in progress. The main content is a slide titled "Comité Gerencial - Ceremonia semanal" which contains a table with the following items:

Puntos	Detalle a presentar	Tiempo aprox.
1	Revisión de compromisos. Se inicia la reunión revisando el backlog de compromisos y cumplimiento de acuerdos.	5 minutos
2	Sync de OKRs: Se realiza la semaforización y se abre conversación sobre los KR's que se encuentran en riesgo.	30 minutos
3	KPIs Organizacionales: se revisan las alertas de salud respecto a las métricas actuales.	15 minutos
4	Stand up Plan estratégico: espacio actual donde se revisan las métricas de los lineamientos estratégicos (KPIs lineamientos)	30 minutos
5	Acuerdos siguiente sesión: Se revisa los acuerdos y compromisos registrados a lo largo de la sesión	10 minutos
6	Inspección KR's: presentación sobre la estrategia y avance de un KR clave para evaluar riesgos.	30 minutos

The interface also shows a sidebar with navigation options like 'Actividad', 'Chat', and 'Aplicaciones', and a top bar with search and meeting controls. Two video thumbnails are visible on the right side of the screen, one of which is labeled 'Daniel Antonio Alberca Garcia'.