



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO
PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CORPORATIVOS EN UNA
EMPRESA TECNOLÓGICA EN CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

KARINA ALLYSON CRUZAT SALGADO

PROFESORA GUÍA:
Claudia Vargas Pallavicini

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
Cristián Binimelis Squella
Gastón Suárez Crothers

SANTIAGO DE CHILE
2024

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL
INDUSTRIAL
POR: KARINA ALLYSON CRUZAT SALGADO
FECHA: 2024
PROF. GUÍA: Claudia Vargas P.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CORPORATIVOS EN UNA EMPRESA TECNOLÓGICA EN CHILE

Este trabajo de título aborda la implementación de un sistema de medición y seguimiento de objetivos basado en la metodología de Objectives and Key Results u Objetivos y Resultados Claves en español (de ahora en adelante denominado OKR) en EVoting, con el objetivo general alinear las metas de las áreas de la organización acompañado de un seguimiento constante y efectivo de las acciones realizadas, junto a un proceso de gestión del cambio.

Este requirió que el año se dividiera en 4 trimestres (denominados Qs de ahora en adelante), de los cuales solo 2 fueron medidos debido a la duración de la práctica. Con esto, la metodología se desarrolló en varias etapas, las cuales se fueron repitiendo a medida que se daba por iniciado un nuevo trimestre debido a la naturaleza del proyecto.

Entre las etapas destaca la *Definición de objetivos estratégicos*, la cual consistió en establecer los objetivos estratégicos corporativos tanto anuales como trimestrales, junto con el *Desarrollo de Key Results o Resultados Clave por área* (de ahora en adelante KRs), actividad trimestral para definir entre 3 a 5 KRs por equipo para abordar durante el trimestre, junto con el *Desarrollo de plan de gestión del cambio*, propuesta desarrollada y basada en el modelo de los 8 pasos de Kotter para facilitar la adopción del sistema de OKRs en la organización.

Durante la implementación del primer trimestre, cada equipo trabajó y refinó sus KRs en base a las necesidades del Q, siendo comunicados y alineados con la estrategia corporativa. Los resultados mostraron un entendimiento inicial del sistema y sus beneficios, mas no fue adoptado en su totalidad debido a que no actualizaban sus indicadores y veían la metodología como una tarea y no una ayuda.

Poco antes de iniciar el segundo trimestre, se vislumbró un gran problema: abril sería un mes completamente operativo y no habría tiempo para plantear nuevos KRs y menos para actualizar indicadores, por lo que se decidió no considerar ese mes en las mediciones y comenzar el Q en mayo. Finalmente esto no pasó, debido a que mayo nuevamente fue un mes con alta afluencia de proyectos, lo que resultó en que el trimestre comenzara el 20 de mayo.

Debido a esto, se vislumbró la necesidad de acompañar este proceso de adopción a un nuevo sistema con un plan de gestión del cambio, el cual les facilitaría la transición al estado deseado, asegurando que la metodología se integre efectivamente en la cultura organizacional, y contribuya así al logro de los objetivos estratégicos de la empresa en el periodo deseado.

*A mi mamá, mis abuelas, mis amigas, mi familia, Mario, Arti, y a todas las mujeres
ingenieras que vinieron antes y vendrán después.*

Agradecimientos

No puedo comenzar sin darle las gracias a mi mamá, que si bien nuestra vida juntas fue un paso efímero, nunca olvidaré tu risa y tus abrazos de oso adecuados a cada situación que estaba viviendo. Siempre te busco y encuentro en todos los lugares a los que voy, y una de mis misiones es hacer que te sientas orgullosa de lo que he conseguido. Te llevo infinitamente en el corazón y estoy segura de que nos volveremos a encontrar.

Gracias infinitas a mis abuelas, Lela y Checha, motores fundamentales de mi día a día que me acogieron, y que me han dado las mejores comidas y regalones del mundo. Las amo infinitamente y espero que sean eternas. Gracias a mi enorme familia, quienes han sido un sostén fundamental a lo largo de mi vida entera, sobre todo en mis años de estrés universitario, comprendiendo cuando no pude asistir a una reunión familiar por estar estudiando. Mención honrosa a Vania con quien vi los resultados de la PSU y nunca ha soltado mi mano.

A mis amigas del colegio, son lo máximo, me han visto pasar por cada etapa de ansiedad y siempre me han ayudado a avanzar ya sea sacándome de la casa o mostrándome que la vida es bonita. A mis amigos, gracias por siempre hacerme reír y darme tanto cariño.

Gracias a los grandes amigos que hice en mi camino universitario. Musso, el sushi me hizo no perder la cordura, gracias especialmente por este semestre y que el NIU nunca nos falle. Ceci, eres una de las mejores personas que conozco y que la universidad me pudo entregar. Gracias por ayudarme a pasar electro, sin ti literalmente no estaría escribiendo esto, te quiero.

Gracias a mis profesores Claudia y Cristián, por la paciencia y toda la ayuda que me han brindado en este lindo proceso. Son personas increíbles tanto en lo académico como en lo personal.

Gracias a mi pololo, Mario, quien ha estado conmigo desde el inicio, y a quien conocí más por haber reprobado introducción al álgebra el primer semestre. Te amo mucho, gracias por tus palabras de aliento cuando lo único que quería hacer era rendirme, por soportarme durante casi 6 años de estudio, y especialmente por estos últimos meses de acompañamiento mientras escribo este trabajo, sigamos creando recuerdos juntos. Gracias a tus papás por ser un apoyo fundamental y prestármelos cuando necesitaba una palabra de aliento, los almuerzos los domingos ya no son lo mismo sin ustedes en Chile.

Arti, mi perrhijo y uno de los amores más grandes de mi vida, gracias por tus besitos en las mañanas, por cada paseo juntos y por siempre mover tu colita cuando mis días se veían grises. Eres mi motor y motivación, te amo con todo mi corazón.

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Antecedentes Generales	2
3. Descripción del Problema u Oportunidad	4
4. Descripción y Justificación del Proyecto	7
5. Objetivos	9
5.1. Objetivo General	9
5.2. Objetivos Específicos	9
6. Alcances	10
7. Marco Conceptual	12
8. Metodología	17
8.1. Comprensión del contexto organizacional	17
8.2. Definición de objetivos estratégicos	17
8.3. Desarrollo de OKRs	17
8.4. Comunicación y alineación	18
8.5. Implementación y seguimiento	18
8.6. Evaluación y mejora continua	18
8.7. Desarrollo Plan de Gestión del Cambio	18
9. Desarrollo y Resultados	19
9.1. Comprensión del contexto organizacional	19
9.2. Definición de objetivos estratégicos	19
9.3. Desarrollo de KRs por área Primer Trimestre	20
9.4. Comunicación y alineación Primer Trimestre	21
9.5. Implementación y seguimiento Primer Trimestre	21
9.6. Evaluación y mejora continua Primer Trimestre	22
9.7. Desarrollo de KRs por área Segundo Trimestre	24
9.8. Comunicación y alineación Segundo Trimestre	24
9.9. Implementación y seguimiento Segundo Trimestre	24
9.10. Evaluación y mejora continua Segundo Trimestre	25
9.11. Desarrollo Plan de Gestión del Cambio	26

10. Discusiones	30
10.1. Los aciertos	30
10.2. Necesidad de gestionar los cambios	30
10.3. Convicción y alineamiento de la alta administración	32
10.4. La metodología OKRs <i>vs</i> el contexto de EVoting	32
11. Conclusiones	34
Bibliografía	35

Índice de Tablas

3.1.	Metas por área junto a su cumplimiento anual	5
3.2.	Metas organizacionales junto a su peso y cumplimiento anual	5
9.1.	Cumplimiento de cada área en el Q1	23
9.2.	Cumplimiento de cada área en el Q2 hasta el 14 de junio, considerando como término del Q el 12 de julio	26
9.3.	Cronología de actividades para desarrollar KR's en un nuevo Q	29

Índice de Ilustraciones

2.1.	Procesos por producto en EVoting entre 2014-2024. Fuente: EVoting	2
7.1.	6 pasos para aplicar la metodología de OKRs en empresas. Fuente: ifedes [9] .	13
7.2.	Ciclo de los OKR. Fuente: GioSyst3m	14
7.3.	Modelo PDCA de Deming. Fuente: SafetyCulture	15
9.1.	Planilla utilizada por EVoting para documentar OKRs Fuente: elaboración propia	20

1. Introducción

EVoting es una empresa tecnológica líder en el sector de votaciones y asambleas, tanto en Chile como internacionalmente habiendo realizado procesos en más de 10 países, caracterizada por una organización interna robusta y una notable capacidad para gestionar proyectos complejos. A pesar de estas fortalezas, la empresa enfrenta desafíos inherentes a una cultura organizacional profundamente arraigada, la cual puede dificultar la adopción de nuevas herramientas y metodologías sin un plan de gestión del cambio adecuado.

Con la intención de mejorar el alineamiento y la conexión entre sus diversas áreas, el Gerente General decidió implementar a comienzos del 2024 una nueva forma de medir las metas tanto organizacionales como de cada área basada en la metodología de OKRs (Objectives and Key Results) Esta metodología tiene como objetivo establecer metas claras y medibles de manera trimestral, fomentando un mayor enfoque y colaboración tanto entre los equipos como con la estrategia corporativa. Para guiar este proceso, se desarrolló un roadmap con lineamientos trimestrales y se definieron objetivos generales a nivel corporativo en consonancia con la estrategia anual.

Durante el primer y segundo trimestre (Q1 y Q2), cada área de la empresa propuso entre 3 a 5 KRs, logrando distintos niveles de cumplimiento. La implementación de herramientas de seguimiento, como una planilla de cumplimiento de metas por área y diferentes formas de comunicación interna, permitió una visualización clara del progreso y facilitó la adopción del sistema. Además, se llevaron a cabo entrevistas con los equipos para evaluar y mejorar continuamente el proceso, identificando tanto logros como áreas que requerían ajustes.

El proyecto también evidenció la necesidad de una gestión del cambio efectiva, un aspecto inicialmente no considerado. La falta de un plan de gestión del cambio adecuado complicó la adopción completa de la metodología, destacando la importancia de preparar y apoyar a los colaboradores durante la transición hacia nuevos sistemas de trabajo.

Esta memoria se centra en analizar el proceso de implementación de los OKRs en EVoting, explorando los beneficios potenciales, los desafíos encontrados, y las áreas de mejora. Se pretende proporcionar una base sólida para futuras implementaciones y optimizaciones de esta metodología en la empresa, asegurando una adopción más efectiva y un desempeño organizacional mejorado.

2. Antecedentes Generales

EVoting es una empresa que comenzó como una respuesta a la necesidad de fortalecer la democracia. Inicialmente prestaba servicios para emitir votos electrónicos (conjunto de acciones realizadas por la autoridad electoral, el elector y los funcionarios de casilla destinadas a emitir su sufragio, efectuar el cómputo de la votación y transmitir los resultados electorales a través de medios informáticos [1]) en diferentes instancias de sufragio, pero luego fue creciendo e implementando más servicios.

Actualmente EVoting se encuentra presente en 10 países prestando servicios por medio de sus plataformas, con más de 1000 clientes en su trayectoria y 3500 procesos llevados a cabo de manera exitosa, y se especializa en proporcionar soluciones tecnológicas, las cuales se engloban en 5 plataformas electrónicas remotas y un sistema de acompañamiento al cliente [2]. Estas son: EVoters para votaciones electrónicas, Eholders para juntas de accionistas, tenedores de bonos y/o asambleas de aportantes a fondos de inversión, Eparticipa para desarrollar una gestión territorial, Euniversidades como servicio integral de votación para planteles de educación superior, y Easambleas, plataforma para que las y los socios de cada institución tomen sus decisiones de manera colectiva y segura.

EVoters es una de las plataformas más usadas, seguido por Eholders, y terminando con Eparticipa, teniendo la siguiente distribución:

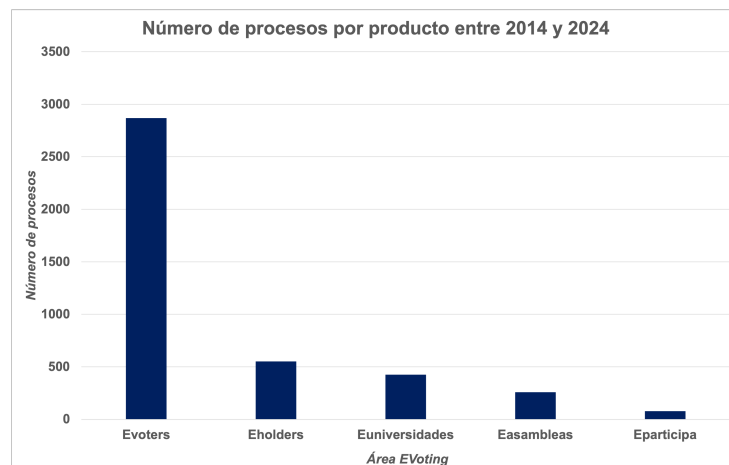


Figura 2.1: Procesos por producto en EVoting entre 2014-2024. Fuente: EVoting

La industria en la que se encuentra esta empresa es la tecnología de la información y

comunicación (TIC), ya que esta empresa desarrolla y proporciona sistemas y soluciones tecnológicas para la realización de procesos de votación en EVoters o de acciones para Eholders. También se encuentra relacionado al ámbito de la seguridad cibernética, ya que, al manejar información sensible como votaciones, debe garantizar la integridad y seguridad de los procesos electorales.

El ambiente competitivo en el cual se encuentra inserto EVoting corresponde a empresas que prestan servicios iguales o similares con diferencias de precio o software. Si bien, EVoting es una empresa establecida que lleva alrededor de 10 años en el mercado chileno, y tiene una reputación consolidada, la competencia aumenta en gran medida debido a que es un mercado que ha crecido exponencialmente en la última década, y las votaciones se están llevando a cabo de manera remota en diferentes industrias de manera más seguida [3]. Entre la competencia destaca Votoremoto.cl, Smartvoting.cl, Vitacionesenlinea.com, y Votalatam.com, las cuales han crecido junto con el mercado.

Uno de los fuertes de EVoting es su certificación y su vasta trayectoria, lo cual los posiciona por sobre sus competidores. El año 2023 ganaron el premio mundial "Tech4Democracy", galardón que reconoce startups que fortalecen la democracia en el mundo. Los finalistas fueron elegidos en función de su contribución a los valores democráticos, la innovación tecnológica, la viabilidad/escalabilidad y el interés de los potenciales inversores. Además de la experiencia, conocimientos, habilidades y diversidad de sus equipos [4].

La empresa posee diferentes certificaciones con respecto al manejo de información confidencial y autorizaciones para operar el servicio, entre las cuales se encuentra [5]:

- Informe Hacking Ético emitido por Hackmetrix en 2023, certificando que las vulnerabilidades se encuentran mitigadas en su totalidad.
- Autorización de la Dirección del Trabajo de Chile para desarrollar los procesos de votación propias de las organizaciones sindicales y asociaciones de funcionarios de la administración pública de afiliaciones o desafiliaciones de Cajas de Compensación de Asignación Familiar.
- Certificados de "Proveedor Confiable", emitido por el Colegio Médico de Chile y el Sindicato Supervisores Minera Meridian.

Entre las regulaciones existentes en el ámbito de las normas tecnológicas, se encuentra la ISO 27001, estándar internacional que establece los requisitos para la implementación, mantenimiento y mejora continua de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, sistema que se utiliza para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información [6]. Actualmente, EVoting se encuentra en proceso de obtener esta certificación, lo cual significaría una adición a la confianza que le puede proveer a sus clientes con respecto al manejo de datos.

3. Descripción del Problema u Oportunidad

Como se explicó previamente, el mercado en el cual se encuentra inserta la empresa, tanto internacional como nacional, ha tenido un crecimiento exponencial en la última década, donde muchas compañías y sindicatos pasaron de las papeletas a las votaciones virtuales con el fin de acaparar esfuerzos y externalizar el conteo y sufragio.

Es por esto que, de igual manera, EVoting ha podido crecer, liderando más de 3500 procesos desde sus inicios en 2014. En 2020, al llegar la pandemia, las gerencias junto con el directorio tomaron la decisión de establecer metas, sentando las bases para determinar a dónde querían llegar en el transcurso del año. De esta manera se creó la memoria, visión y misión de la compañía, junto con la estrategia anual a seguir. Así, cada área tenía sus propias metas y proyecciones, por lo que actuaban como entes separados dentro de la misma empresa, actuando de manera individual y sin comunicarse entre ellas.

Esto llevó a los colaboradores a no entender el propósito de sus tareas, donde el foco se encontraba en atraer más clientes, sin tener estrategias transversales por área, por lo que no se veía el valor que aportaba el establecer y llegar a una meta.

El enfoque del sistema de medición de metas se basaba en el número de ventas que se realizaban en el año, y las metas organizacionales encontraban sus bases en la recompra de servicios, recurrencia, y alcance tanto a clientes grandes como medianos, con cantidades fijadas a inicios de año que no pasaban por revisiones constantes. Estas metas se revisaban una o dos veces al año como máximo, con un levantamiento final de información en diciembre, lo cual dificultaba alcanzar un cumplimiento del 100 %.

El feedback que se entregaba a los equipos era casi inexistente, debido a que no existían estas instancias y no se encontraban calendarizadas o estimadas en los plazos de revisión y entrega de bonos. Al finalizar el año, se hacía una revisión corporativa y por área, donde el cumplimiento de la meta anual del 2023 fue de un 58,35 %.

Este cumplimiento tampoco reflejaba completamente el escenario vivido en la empresa. En diciembre del año X-1, se establecían las expectativas anuales y se fijaban las metas a alcanzar durante el año X. A lo largo del año, este documento se revisaba un par de veces, pero no se tomaban acciones correctivas ni ajustes hasta diciembre. En ese momento, al evaluar los cumplimientos, se modificaban las metas si no se habían alcanzado durante el año,

con el objetivo de evitar penalizar los bonos de forma drástica. Esta edición al cumplimiento de las metas por área constituye una falta a los principios de instaurar un sistema de control de gestión, debido a que no se pueden realizar mediciones fidedignas que puedan dar crédito al estado actual en que se encuentra la empresa.

Específicamente en 2023 se plantearon metas como las siguientes, donde no se involucran a toda la empresa ni colaboradores para alcanzar estos objetivos:

Tabla 3.1: Metas por área junto a su cumplimiento anual

Área	Meta	Cumplimiento
Desarrollo	Desarrollar nuevos productos	100 %
Comunicaciones	Lanzar X campañas en el año	72.5 %
Juntas	Mantener una tasa de incidencias menor al Y %	75 %
Votaciones	Obtener un NPS \geq al 2022	100 %
Comercial	Vender W asambleas y realizar Z alianzas	43 %

Las metas organizacionales se relacionaban directamente con el área comercial, encontrando su foco en las siguientes categorías:

Tabla 3.2: Metas organizacionales junto a su peso y cumplimiento anual

Categoría	Peso	Cumplimiento
Recurrencia	20 %	10 %
Recompra	40 %	78 %
Mantenimiento de cartera de clientes	40 %	66 %

De esta manera, si un área llegaba a la meta propuesta, pero otra no, disminuían los bonos de ambos equipos, y aumentaba el descontento al no tener una visión amplia de lo que estaba pasando transversalmente.

El problema con este sistema, radicaba en que las áreas no conversaban entre ellas, por lo que no se trabajaba por un objetivo corporativo ni transversal

De seguir con esta forma de definición de metas por área sin tener una conexión corporativa, y con la falta de comunicación y alineación estratégica, se podría llegar a un desperdicio de recursos en actividades que no contribuyen a la estrategia corporativa, junto con la falta de coordinación en la ejecución de proyectos, la desmotivación del personal y el inminente deterioro de la cultura organizacional.

Si bien se busca implementar una metodología en base a la estrategia, cabe destacar que la empresa no ha pasado por un proceso de gestión del cambio, y se debe abordar con la profundidad que amerita. De no abordarse este problema, la empresa corre el riesgo

de experimentar una disminución en su eficiencia, productividad y capacidad de alcanzar objetivos en el largo plazo, afectando la posición estratégica que mantienen frente al mercado.

4. Descripción y Justificación del Proyecto

En base a lo descrito en la sección anterior, y debido a que los sistemas de metas no se encontraban vinculados entre sí, se requiere de un sistema de medición de metas que se haga cargo de estos dolores, y que pueda ser medido de manera constante, acabando con las revisiones una vez al año y pasando a revisiones mensuales o trimestrales.

Este nuevo sistema debe ser instalado a la brevedad, con la finalidad de aportar en el crecimiento de la empresa, buscando un propósito común y una estrategia conjunta entre todos los colaboradores. Esto debe ir acompañado de un cambio en la organización, debido a que una nueva implementación va a requerir dejar costumbres del sistema anterior atrás, por lo que se espera desarrollar un plan de gestión del cambio para generar acompañamiento a los colaboradores y a la organización.

De esta manera, todos los trabajadores estarán al tanto de la estrategia y el enfoque que quiere llevar la empresa, junto con las justificaciones de por qué hacen ciertos tipos de trabajo y a qué aportará en un final.

Es así como se llegó a la metodología de Objectives and Key Results (OKR), los cuales corresponden a los Objetivos y Resultados Claves en una empresa. Este sistema fue desarrollado por Andy Grove, ex-director ejecutivo de Intel, el cual permite establecer objetivos y luego evaluarlos. Esto, con el fin de monitorear y gestionar los avances de cada área y de la empresa como un conjunto. Por medio de esta metodología, se espera apalancar el problema que se describió anteriormente, alineando la estrategia corporativa con los colaboradores y las metas de cada equipo, con un enfoque en las metas anuales pero con mediciones trimestrales.

Además de lo anterior, este proyecto implica un cambio en la organización, ya que requiere que la empresa y sus empleados adopten este nuevo sistema y lo manejen de manera efectiva, sin percibirlo como una pérdida de tiempo o un obstáculo para sus tareas habituales. Dado el alto flujo de clientes y actividades que gestiona la organización, resulta difícil que los colaboradores dediquen tiempo para registrar sus progresos en los diferentes KRs propuestos. De esta manera, es crucial que estos se integren con sus responsabilidades diarias y no representen una interferencia en sus funciones al realizar controles semanales o quincenales en una plataforma de seguimiento. El objetivo es que este sistema se incorpore a la cultura organizacional y se utilice como una herramienta para alcanzar metas finales.

La finalidad del proyecto es la de monitorear y gestionar los objetivos propuestos por las diferentes áreas de la empresa, junto con el asegurar el cumplimiento de cada uno. Al implementar un sistema de seguimiento basado en OKRs, se busca el alinear la estrategia corporativa con acciones concretas de cada área, permitiendo que todos los niveles de la organización se encuentren en sintonía y apunten hacia metas comunes y alcanzables en diferentes plazos medibles. La adopción de este nuevo sistema proporciona una estructura para establecer y seguir los objetivos propuestos, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua, junto con medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Se define de la siguiente manera:

Alinear las metas de las áreas de una organización a través de un sistema de gestión de objetivos, con el fin de realizar un seguimiento constante y efectivo de las acciones realizadas y maximizar el cumplimiento de los resultados planteados.

5.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Definir el Governance: definir el conjunto de normas, principios y procedimientos para regular la estructura del proyecto. Se definirá cómo se va a implementar y medir, quién evaluará de forma estratégica la realización del proyecto, la temporalidad de las revisiones, y las revisiones tanto por área como corporativas.
- Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento: se desarrollará e instalará un sistema de medición, junto con mecanismos de reportabilidad, fijación de las metas, tipos de métricas a usar, y definición de información que se pueda recopilar.
- Implementar un sistema de medición y seguimiento de objetivos: lograr la implementación de la metodología y adherirla a la forma de trabajar de los equipos en su día a día.
- Plan de Gestión del Cambio: desarrollar un plan para la gestión del cambio en la organización, junto con reportes. Además, generar un plan para socializar y comunicar el proyecto a todas las partes interesadas relevantes, organizando reuniones, creando canales, entre otros.

6. Alcances

En base al enfoque escogido para la realización del proyecto, siendo esta la metodología de OKRs y su adhesión a la cultura organizacional, se define el alcance del proyecto. Debido a la naturaleza de la metodología, este alcance se mide en base a metas e indicadores de éxito, ya que no aplican gastos económicos ni destinación de recursos dentro de la empresa.

Es así como el alcance esperado del proyecto es el poder adherir esta nueva metodología de medición de objetivos a la cultura organizacional, de tal manera que llegue a encontrarse en todos los miembros de la empresa de manera inherente, y sea utilizada en el día a día para lograr avanzar como un conjunto hacia una meta común e individual.

De esta manera, se espera que todos los colaboradores vean y piensen en este sistema como un medio para un fin, y no una finalidad en sí, por lo que es necesario generar un plan de gestión del cambio que sea capaz de hacerse cargo de los dolores que se puedan encontrar en los trabajadores, al igual que del cambio cultural que debe acompañar la implementación de un nueva metodología que no manejan dentro de la empresa.

Debido al tiempo acotado de la realización de la práctica, solo será posible desarrollar el plan de gestión del cambio, mas no implementarlo ni medirlo, lo que quedará propuesto para los líderes de EVoting.

Al conversar con el Gerente General, Felipe Lorca, sobre la existencia de indicadores de éxito que, de ser alcanzados, muestren que la metodología se insertó bien en la cultura, menciona que su medida de éxito es que los equipos usen esta herramienta a su favor en el tiempo, en donde se pueda ver que actualizan los indicadores sin tener que recurrir a llamados de atención por no utilizar la planilla centralizada por equipo o la corporativa, si tomaron consciencia como equipo e individualmente, que se mantenga el uso de los OKRs durante el transcurso del año y no pasen desapercibidos si se dejan de utilizar, y que las áreas tengan autonomía para plantear sus propios KRs sin recurrir a revisiones con los altos mandos para validarlos.

De igual manera, otro indicador de éxito es el mejorar el cumplimiento de las metas con respecto al año 2023, en donde solo se cumplió un 58,35 % de lo estipulado a comienzos del mismo año. Se cree que, al contar con la flexibilidad y periodicidad de los OKRs, se pueden implementar medidas correctivas a tiempo, sin recurrir a ajustes de último minuto como se detalló en las secciones anteriores.

Es por esto que los OKRs fueron el enfoque escogido para mantener un tracking de las

metas, ya que entrega una mayor flexibilidad para adecuarlas en el transcurso del año, junto con una evaluación continua y trimestral de los objetivos para los 3 meses en curso. Esta metodología permite corregir y visibilizar problemáticas que se puedan encontrar durante el año, gracias a que se pueden adecuar y ser atingentes al escenario en el que se encuentre la organización en varios momentos del año.

7. Marco Conceptual

Debido al ajuste de metas que se mencionó en las secciones anteriores, y el desalineamiento que existía entre las áreas al no apuntar hacia una estrategia en conjunto, los líderes de la organización comenzaron a cuestionarse la factibilidad del sistema que habían implementado el 2021, el cual consistía de 3 etapas: definición de metas en diciembre del año X-1, implementación en el transcurso del año X, y medición de cumplimiento en diciembre del mismo año.

El problema: al no revisar las metas de una manera constante, y dejarlas olvidadas en un cajón hasta que tocara medir nuevamente, estas no eran cumplidas y los equipos no alcanzaban su máximo desempeño, agregado a la falta de alineación entre las metas de área junto con la estrategia de la empresa, trabajando de manera independiente, basadas netamente en metas comerciales. De esta manera, se ajustaban las metas para no castigar los bonos y no se medía de manera fidedigna la performance de los miembros de la empresa.

Al existir un problema del tipo organizacional, donde las metas por área e individuales no se encuentran alineadas con los objetivos ni la estrategia de la organización, y teniendo en consideración que a las metas definidas en diciembre no se les hacían un seguimiento durante el año, los altos mandos determinaron que era hora de buscar un sistema que permitiera aliviar todos los dolores mencionados anteriormente, y que los ayudara a crecer tanto a los colaboradores como a la empresa.

De esta manera se llegó a la conclusión de la necesidad de un **Sistema de Gestión de Metas**, el cual pudiera tener un seguimiento constate con levantamientos de información periódicos. Así, el Gerente General tomo la decisión de implementar una nueva metodología a partir de febrero de 2024, llamada *OKRs* (Objective and Key Results) u *Objetivos y Resultados Claves*, la cual corresponde a una forma de gestionar los objetivos de la organización. Para acompañar la inserción de esta forma de trabajar en la arraigada cultura de la empresa, se comenzó a diseñar un plan de gestión del cambio basado en el *modelo de los 8 pasos de John Kotter*.

Los OKRs son una metodología de trabajo que alinea las acciones y esfuerzos de una organización hacia objetivos comunes, y tiene como propósito hacer que fluya el trabajo como un todo para conseguir los resultados clave [7]. Esta fue creada por Andrew Cowe, el antiguo CEO de Intel, bajo la creencia de que *existe demasiada gente trabajando para conseguir muy poco*, y fue adoptada por Google en el año 1999 cuando la compañía la conformaban apenas 40 personas [8].

Entre los beneficios con los que cuenta esta forma de alinear las metas con la estrategia, se encuentran:

- La creación de un sentimiento de compromiso conjunto para el logro de los objetivos propuestos
- El que los miembros de la empresa puedan priorizar lo que realmente importa
- La instauración de formas de comunicarse más precisas
- La concentración del esfuerzo del equipo para asegurar que se trabaje de manera colectiva bajo una misma línea y estrategia, reforzando la unión entre áreas y el apoyo mutuo para el alcance de metas.

Esta metodología se aplica en 6 pasos:



Figura 7.1: 6 pasos para aplicar la metodología de OKRs en empresas. Fuente: ifedes [9]

En base a lo expuesto más arriba, la elección de esta metodología encuentra sus cimientos en la adaptabilidad de la misma, el poder mantener un progreso constante y expuesto a todos los miembros del equipo por medio del uso de una planilla conjunta para toda la organización en donde se despliegan los KRs propuestos para el trimestre en curso y así poder ver en qué se encuentra cada equipo en un momento dado. También, el poder ajustar las metas a las necesidades que estén pasando los equipos en ese momento dado, debido a que las prioridades pueden cambiar en el año y no deben mantenerse estoicas durante todo el periodo, la revisión periódica y check-in bi semanales que ayudan a levantar banderas de advertencia si un KR no se está cumpliendo y si necesita cambiarse o requiere de más esfuerzos.

Junto con esto, permite el diseño de metas ambiciosas, pero que se pueden ajustar sin mayores repercusiones, además de permitir levantar información a medida que se van acabando los trimestres (Qs o quarters) y verificar la performance de los equipos en un plazo de tiempo suficiente para poder instaurar medidas correctivas de ser necesario.

Para una exitosa implementación de los OKRs en la compañía, se requiere el comenzar por un flujo de definición de los KRs que serán usados en el trimestre a medir. Se comienza con una definición anual en el mes de diciembre, en donde se determina hacia donde quiere

ir la empresa en el siguiente año y cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y cuál es la estrategia a la cual todos se deben adherir. Luego, comienzan las definiciones al inicio de los meses de diciembre, marzo, junio y septiembre, donde se realizan los primeros bosquejos para el trimestre siguiente y las conversaciones entre áreas.

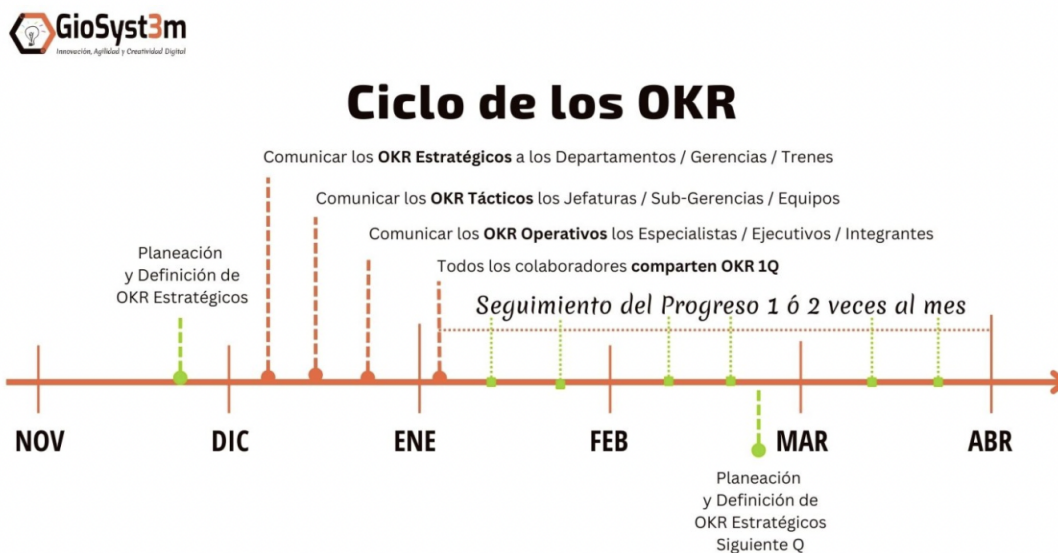


Figura 7.2: Ciclo de los OKR. Fuente: GioSyst3m

Como se puede ver en la imagen, poco antes de las últimas 4 semanas del trimestre en transcurso comienza la definición y planificación de los KR para el siguiente Q, en donde las jefaturas toman un rol activo junto con sus equipos para fijar el camino que quieren seguir durante los próximos 3 meses. Así, en la semana 4, se comunican los KR finales a la organización y, en la semana siguiente, comienzan las mediciones en una planilla en Google Sheets abierta para toda la organización, de modo que los avances sean transparentes y conocidos de manera transversal para todos los colaboradores.

Durante el transcurso del trimestre, se realizan check-in cada 2 o 3 semanas dependiendo de la naturaleza de cada área y proyecto definido, en los cuales se respalda en la plantilla de Sheets dispuesta para la medición, y donde cada área posee una hoja propia para actualizar sus indicadores. En estas sesiones se levanta información importante respecto al avance del Q, al igual que preocupaciones, ideas, o cambios que se quieran hacer en cierto punto.

Así, las documentaciones se realizan cada dos semanas durante los 3 meses, constando de 6 instancias de check-in, asociando porcentajes de cumplimiento en esos momentos.

Por otro lado, para una mejor instauración de la metodología, se cuenta con acompañamiento de parte del equipo de líderes junto a la estudiante, los cuales tienen la labor de realizar revisiones constantes a los equipos y determinar si se requieren cambios, junto con validación de KR propuestos pero no ajustados.

Para lograr una buena adherencia de la metodología en la empresa, se propuso el desa-

rollar un Plan de Gestión del Cambio, y se encontraron dos modelos que se adecúan a las necesidades y etapas en las que se encuentra la empresa. El primero corresponde al modelo de 8 pasos de John Kotter [10], los cuales son:

- Crear un sentido de urgencia: se busca ayuda de los líderes influyentes en el sector para reforzar la postura.
- Formar una coalición poderosa: identificar a los líderes y las partes interesadas clave y solicitar su apoyo para implementar la nueva visión.
- Crear una visión que respalde el cambio: usar material gráfico, identificar los valores fundamentales y comunicar lo valioso del nuevo sistema con constancia.
- Comunicar esta nueva visión: hablar a menudo de manera convincente y persuasiva de la nueva visión.
- Eliminar obstáculos: esta etapa consiste de evaluar la disposición de la organización, identificando a quiénes presentan más resistencia al cambio, y premiando y reconociendo a aquellos que apoyen e implementen el sistema desde sus inicios.
- Lograr victorias en el corto plazo: el generar impulso para la instauración de la metodología es esencial para asegurar que se mantenga.
- Seguir adelante con el cambio: se debe analizar qué salió bien y qué salió mal finalizando cada hito (o trimestre en este caso), junto con establecer objetivos cada vez más ambiciosos que puedan generar un impulso exponencial.
- Anclar los cambios a la cultura corporativa: asegurarse de la integración a la cultura de la empresa, hablar del proceso siempre que se pueda, seguir reconociendo a los miembros e impulsores claves, y sostener la metodología en el tiempo a pesar de haber rotación en los equipos.

El segundo es el modelo PDCA (Plan, Do, Check, Act), o "Planificar, hacer, consultar y actuar", el cual fue desarrollado por William Deming durante la década de los 50. Este es un proceso cíclico e iterativo para la mejora y los cambios continuos en una organización. [11]



Figura 7.3: Modelo PDCA de Deming. Fuente: SafetyCulture

Este modelo ayuda a las organizaciones siguiendo un modelo simple, el cual permite aclarar y repetir, permitiendo realizar seguimientos de control, detectar ineficiencias y desarrollar nuevos procesos dentro de la empresa e industrias.

Las etapas son [12]:

- Planificar: se describe específicamente el problema a resolver, se discuten los objetivos y se definen objetivos SMART con los que estén de acuerdo los miembros de la organización.
- Hacer: esta es la parte de ejecución. Se aplican los cambios a pequeña escala o en un entorno controlado para asegurar que el impacto sea positivo para los procesos o ramas del negocio. Una vez terminadas las pruebas, se reúnen todos los datos pertinentes para demostrar si las posibles soluciones reconocidas han funcionado o no.
- Consultar: corresponde a la etapa de análisis, en donde, con los datos de la etapa anterior, se evalúa la eficacia de las soluciones aplicadas, junto con una evaluación del resultado y si este fue satisfactorio. Si se considera un fracaso, se vuelve a la etapa de planificación, y si se considera un éxito, se avanza a la siguiente fase.
- Actuar: si las decisiones fueron eficaces, se procede a implementar de manera completa como parte del proceso empresarial.

Así, el método PDCA es una herramienta poderosa que da la opción de repetir el ciclo si se cree que las soluciones pueden ser mejoradas, y también ofrece oportunidades de ahorro de tiempo al detectar los errores en una fase temprana del proyecto, ayudando a reforzar la eficacia del ciclo y eliminar elementos inefectivos.

Se espera que, al aplicar los OKRs en conjunto con el plan de gestión del cambio, se adhiera la metodología a la cultura. Para esto, se utilizará el Modelo de 8 pasos de Kotter, debido a que se ajusta de mejor manera a las necesidades de la empresa.

8. Metodología

Este proyecto consta de diferentes etapas que ayudarán a definir y ordenar las actividades a realizar en el transcurso del año, las cuales se listan a continuación:

8.1. Comprensión del contexto organizacional

En esta etapa la estudiante realizará un análisis del entorno empresarial y del mercado en el que se encuentra inserta la empresa, con la finalidad de determinar los sistemas de medición de metas existentes y cómo se pueden adecuar a la misma. Esto irá acompañado de una evaluación de la cultura organizacional actual, junto con la disposición de los colaboradores para adoptar la metodología de OKRs. Esto se realizará por medio de reuniones con las jefaturas de cada área, al igual que con los colaboradores. Se utilizarán indicadores de años anteriores junto con el cumplimiento de las metas determinadas para ese transcurso de tiempo.

8.2. Definición de objetivos estratégicos

Aquí la estudiante realizará sesiones de lluvia de ideas junto con los líderes y los equipos clave para identificar los objetivos estratégicos de la empresa, determinando los lineamientos que quieren ser seguidos durante el transcurso del año y así, priorizar las bases que se quieren desarrollar y potenciar en este periodo de tiempo. Idealmente se realizará un Roadmap para los diferentes trimestres del año con los puntos más importantes a abordar en esos meses. El año será dividido en 4 trimestres, denominados “Qn”, con n entre 1 y 4.

8.3. Desarrollo de OKRs

Seguido a lo anterior, se define cada objetivo estratégico identificado que se quiera abordar durante el trimestre siguiente de tal manera que sean ambiciosos, claros y medibles en el tiempo, con la finalidad de poder avanzar en una misma dirección como un conjunto y de manera conectada entre las áreas de la empresa.

Luego, se deben definir los Key Results (KRs) específicos para cada objetivo propuesto en el transcurso del Q, de forma específica y que indiquen el progreso y el éxito en su consecución. Debe garantizarse que los OKRs sean desafiantes pero alcanzables, y que estén alienados con las capacidades y los recursos disponibles.

8.4. Comunicación y alineación

Una vez determinados los OKRs a utilizar durante el transcurso del trimestre, estos deben ser comunicados de una manera clara, asertiva y transparente a todos los niveles de la organización, asegurando que cada empleado comprenda cómo su trabajo contribuye a que se logren los objetivos estratégicos.

Se debe, de la misma forma, fomentar la colaboración y alineación entre las diferentes áreas de la organización, para así garantizar que los OKRs estén integrados a todas las verticales de la empresa. Es crucial que los OKRs se encuentren interrelacionados entre los equipos, lo que contribuye al éxito de la metodología.

8.5. Implementación y seguimiento

En esta etapa se espera desarrollar un plan de acción para la implementación de los OKRs, acompañado del plan de gestión del cambio que se discutió en la sección anterior. Se asignarán responsabilidades y plazos claros, junto con el establecimiento de sistemas de seguimiento y métricas de progreso para evaluar periódicamente el desempeño y la interiorización de la metodología. También se espera determinar formas de celebrar los logros alcanzados por los equipos y generar formas de reconocimiento.

8.6. Evaluación y mejora continua

Se realizarán evaluaciones periódicas del desempeño de los OKRs al finalizar cada trimestre, junto con un levantamiento de información con los equipos sobre el impacto que ha tenido la metodología en los objetivos y formas de trabajar en los colaboradores. También se espera identificar áreas de mejora, con la finalidad de ajustar la metodología a las necesidades del negocio y a los procesos según sea requerido. La finalidad es el poder optimizar la efectividad de los OKRs en la empresa y asegurar la utilización de esta forma de trabajar.

8.7. Desarrollo Plan de Gestión del Cambio

Se desarrollará un plan de gestión del cambio en base al modelo de 8 pasos de Kotter, para lograr adherir esta nueva metodología a la cultura organizacional y mantenerla en el tiempo sin que se convierta en una tarea que solo traiga problemas y dudas sobre si completar.

En base a esta metodología, se proporciona un marco para la implementación exitosa de OKRs en esta empresa tecnológica chilena, permitiendo una mayor claridad en los objetivos, una mejor alineación organizacional y un enfoque ágil y orientado a resultados bajo una misma estrategia. Las etapas 3 a 6 serán repetidas cada vez que se de comienzo a un nuevo trimestre, debido a que se debe pasar por una nueva definición de KRs, comunicación, implementación y evaluación.

9. Desarrollo y Resultados

Este capítulo se desarrollará en base a las fases propuestas en la sección de Metodología.

9.1. Comprensión del contexto organizacional

En esta primera etapa se realizó un análisis del entorno empresarial, junto con la comprensión de la cultura organizacional que se encontraba instaurada desde ya hace unos años en EVoting, acompañado de un levantamiento de información con las diferentes jefaturas y equipos de la organización. Esto se hizo por medio de entrevistas, en las cuales se consultaba sobre el modelo de gestión de metas que utilizaban en años anteriores, donde se pudieron recopilar los datos asociados al ajuste de metas al finalizar el transcurso de los años.

Uno de los descubrimientos de las reuniones fue el aprender que, a pesar de haber dedicado esfuerzos en implementar estrategias tradicionales de gestión de objetivos, estas no se adecuaban a las necesidades que estaba atravesando la organización, debido al dinamismo del mercado en el cual se encuentra la organización y el cambio constante de foco que se tiene a lo largo del año en base a licitaciones y proyectos. De esta manera, no se alcanzaban los resultados esperados, generando una preocupación en los colaboradores y una necesidad de avanzar y moverse hacia un nuevo sistema de gestión que los pudiera apoyar y se amoldara a los equipos y a la estrategia de la empresa.

En base a esto, se comenzaron a buscar nuevos modelos de gestión de metas, y debido a una recomendación cercana a la Gerencia General, se llegó a la metodología de OKRs, la cual es mundialmente conocida por ser usada por la empresa Google. Se comenzaron a investigar las bases de este sistema, y se intentó adaptar a las necesidades de una empresa tecnológica en Chile.

9.2. Definición de objetivos estratégicos

Una vez que se definió que se usaría la metodología de OKRs para realizar la medición de metas en el año, comenzaron a armarse planes de trabajo. La primera instancia fue en enero del 2024, en donde comenzaron las reuniones con las jefaturas, sentando las bases anuales y la estrategia que se quería seguir en el transcurso del año, determinando a su vez las líneas estratégicas del primer trimestre (Q1) . La estudiante no participó de estas reuniones, pero sí realizó una bajada de información posterior a las instancias.

Una vez todas los líderes se encontraban en la misma página, se definieron los objetivos corporativos, la primera parte de los OKRs (Objective and Key Results), junto con los KRs

corporativos. Los Objetivos corporativos son 3: *“Crecer sosteniblemente el 2024”*, *“Seguir avanzando en la satisfacción integral del equipo”*, y *“Nuestros clientes están felices con nosotros”*.

Seguido a esto, se realizó una jornada en la cual la estudiante explicó las bases de cómo funcionaba este sistema y los beneficios que traería a la organización el implementarlos en el día a día a todos los funcionarios de la empresa. Esto, con el fin de resolver dudas que pudieran surgir en el momento y poder resolverlas para transmitir un sentimiento de tranquilidad a todas las áreas.

9.3. Desarrollo de KRs por área Primer Trimestre

En la misma jornada realizada en enero, y luego de mostrar los objetivos estratégicos definidos por las jefaturas, se procedió a realizar una actividad en la que cada equipo propondría entre 3 a 5 KRs para su área en línea con los corporativos. Luego, un miembro de cada equipo expondría sus ideas y se realizaría una refinación de los mismos en base a las observaciones de los demás colaboradores, procurando que todas las propuestas apuntaran a la estrategia del trimestre.

Una vez terminada la jornada, la estudiante procedió a recopilar toda esta información y la plasmó en un Google Sheets para una mejor visualización corporativa, con la finalidad de que todos los miembros de la organización tuvieran el permiso para editar sus progresos y ajustar las mediciones.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M			
1																
2	Área												27May	10Jun	24Jun	8Jul
3	Progreso				Status				Check-in 1	Check-in 2	Check-in 3	Check-in 4	Tipo de medición	¿Cómo se mide?		
4	O1 - Crecer sosteniblemente el 2024				25%											
5	O1-KR1	KR		0%			Descarrilado	0	0	0						
6	O1-KR2	KR		50%			Va bien	0	20	50	Por tareas					
7	O2 - Seguir avanzando en la satisfacción integral del equipo				66%											
9	O2-KR1	KR		56%			Va bien	0	30	56	Incremental					
10	O2-KR2	KR		75%			Va bien	25	50	75	Por tareas					
11	O2-KR3	KR		0%			Descarrilado	0	0	0	Mantenición					
12	O2-KR4	KR		17%			Ponerle atención	0	17	17	Incremental					
13	O3 - Nuestros clientes están felices con nosotros				30%											
15	O3-KR1	KR		30%			Ponerle atención	0	5	30	Incremental					

Figura 9.1: Planilla utilizada por EVoting para documentar OKRs Fuente: elaboración propia

Esta planilla constituye una hoja para los OKRs Corporativos y una para cada área de la empresa, junto con una barra de progreso en la columna *D* que retrata en rojo el progreso esperado a la fecha. Esta barra cambia a medida que se realizan los Check-In, contenidos entre las columnas *H* a *K* en el ejemplo, y toma como última medida porcentual asociada al KR el valor de la última actualización en la columna *F*.

Como se puede ver en la imagen, en la columna *C* se plasma el KR del área, y dependiendo de a qué objetivo corporativo apunta, se acoge en diferentes filas. Por ejemplo, si el KR

apunta a la satisfacción del equipo, debe estar contenido en la sección “O2 – Seguir avanzando en la satisfacción integral del equipo”, realizando el mismo ejercicio con los remanentes.

En la columna *G* se encuentra el Status, medida para visualizar hacia dónde se requieren más esfuerzos y cuáles son los KRs que tienen un peor desempeño hasta el momento de la medición. La columna *L* muestra el tipo de medición asociada a estos resultados clave, existiendo 3 definidas por la estudiante:

- Por tareas: Se mide en forma de tareas, asociadas a un porcentaje de cumplimiento para los check-in que se realicen durante el trimestre. Al haber 4-6 check-in, lo ideal sería dividir el KR en 4 o 6 tareas claves para mantener un tracking constante e incremental.
- Mantención: al haber mediciones cada 15 días en los puntos de check-in, se consideran dos semanas de medición, asociado a un % de cumplimiento. *Ej: Publicar 1 artículo educativos semanal en el blog y al menos 2 publicaciones educativas semanales en RRSS.*
 - Si se cumplen las 3 tareas semanales, se asocia un 1 y va decreciendo en un 0.33 si alguna tarea falla.
 - Al ser bisemanal, el puntaje mínimo asociado a la medición sería 0 y el máximo 2.
- Incremental: Medición del tipo gradual, registrando los cambios o incrementos en una variable específica a lo largo del tiempo o a través de un proceso. Se genera una acumulación en el tiempo del KR, por lo que se tiende a utilizar para facturaciones, o para un proyecto que se va desarrollando en el tiempo.

Por último, la columna *M* se utiliza para documentar cómo van a ser las mediciones, dejando listado las tareas a seguir, los hitos a conquistar, entre otros.

9.4. Comunicación y alineación Primer Trimestre

Durante febrero del 2024, fue crucial por parte de las jefaturas el comunicar las versiones finales de los KRs por área a sus equipos, además de encontrar un sentido en conjunto a la tarea para no verla como una obligación más. Se realizaron pequeñas intervenciones los días lunes en la Reunión de Equipo EVoting (en la cual se encuentran todos los colaboradores para mostrar los highlights de la semana con respecto a proyectos o avances con clientes) para recalcar los ámbitos positivos de esta nueva metodología junto con el transmitir de una manera motivada los logros que se pueden alcanzar si se trabaja de esta nueva manera para conseguir las metas.

Se procuró que todas las áreas comenzaran a trabajar en conjunto y se reforzó la estrategia a seguir para ese primer trimestre.

9.5. Implementación y seguimiento Primer Trimestre

El primer Q se desarrolló entre la primera semana de febrero y la primera de abril, en donde cada dos semanas la estudiante realizaba un levantamiento de información con cada jefatura con la finalidad de actualizar los indicadores de los KRs propuestos por cada equipo.

Junto con este seguimiento, la estudiante buscaba formas de hacer que esta metodología no constituyera una tarea más en las labores de los colaboradores, sino que todos consideraran que este método de trabajo era un medio para un final.

También, la estudiante buscó formas de medir los KRs que se encontraran fuera de las 3 mediciones existentes y mencionadas en la etapa anterior. El trabajo investigativo ayudó a mejorar la instauración del sistema, y se logró transmitir la motivación a todas las verticales de la organización, junto con la visión de que si bien esta metodología no arreglaría todos los problemas, si ayudaría a corregir el sistema de metas que tenían previo al cambio.

Junto con el levantamiento bisemanal con las jefaturas, se mantenían reuniones semanales con el gerente general y jefe directo de la estudiante, Felipe Lorca, el cual asignaba tareas atingentes a los seguimientos bisemanales, como re definir ciertos KRs que no podían ser medidos de maneras exactas o que fuesen muy específicos. La labor de la estudiante fue el aliviar la carga a las áreas y acompañar en el proceso de entendimiento del método de trabajo en ese primer Q.

Seguido a esto, durante el transcurso de la segunda semana de marzo, la estudiante comenzó a citar a reuniones para empezar a definir los lineamientos a seguir para el segundo Q, junto con las primeras nociones de Resultados Claves a implementar durante los meses de abril a junio. En estas instancias las jefaturas comenzaron a dar ideas de cómo se podía abordar el trimestre por venir, y, apoyada del roadmap anual y de los objetivos estratégicos de esos próximos tres meses, la estudiante ideó alrededor de 5 KRs por área. Estas ideas fueron barajadas junto a las gerencias y, en la semana del 25 de marzo quedaron definidos para comenzar a medirse 7 días más tarde.

Sin embargo, debido a que en el cuarto mes del año las operaciones en EVoting se disparan por la cantidad de Juntas y Asambleas que deben dirigir, se tomó la decisión, junto con la gerencia general, de realizar las mediciones del Q2 durante los meses de mayo y junio, dejando abril como un mes completamente operativo.

9.6. Evaluación y mejora continua Primer Trimestre

Una semana antes de que finalizara el trimestre, se sostuvieron entrevistas entre la estudiante y diferentes miembros de la organización, con la finalidad de conocer las primeras impresiones de esta “marcha blanca” del primer Q, junto con puntos de mejora e insights valiosos.

Entre los testimonios recopilados, destacan los siguientes:

“Esta metodología de trabajo me hizo mucho sentido, ya que ayudó a mi equipo a organizarse y tener la vista fija sobre lo que queríamos conseguir. Considero que fue un buen primer Q de aprendizajes”. – **Ana Barrios, Gerenta Comercial y Marketing.**

“Al ser este primer Q la primera vez que se trabaja con este nuevo sistema, se esperaba que no funcionara en un 100 %, pero debo decir que nos fue mejor de lo que esperaba. Si bien

a algunos se les olvida actualizar sus indicadores, es porque no están acostumbrados, pero esto nos da luces de lo que podemos pulir y mejorar para seguir creciendo”. – **Yerko Opazo, Gerente Personas.**

“Me costó medir mis metas este primer Q, ya que no tenía la certeza de las definiciones y cómo estas funcionaban. Considero que al final pude medir y alinearme, pero en un inicio me costó. Creo también que hay que poner hincapié en que no hay que dejar de lado nuestras obligaciones por cumplir los KRs, algo que sí hice durante estos dos meses y medio”. – **Joaquín González, Marketing.**

“No solo hay que buscar el crecimiento con esta metodología, hay que alinearnos con cada una de las verticales de la organización y generar OKRs que sean atinentes al área y a la estrategia corporativa”. - **Heraldo González, Ingeniero de Operaciones.**

De los testimonios mencionados, junto con la información recolectada con otros miembros de la organización, se pudo ver que existe un entendimiento del sistema y lo que mide, junto con lo robusto y beneficioso que es, pero siguen existiendo dudas sobre la implementación y miedos, como lo es el que quitan mucho tiempo y tienen que dejar sus responsabilidades de lado. Es labor de las gerencias el apaciguar esas preocupaciones, junto con definir resultados claves que puedan ayudar a los colaboradores con el manejo de sus tareas diarias y que no se sume como una más.

Esto da cuenta de que hace falta un proceso de adaptación y maduración para la gestión del cambio, donde nace la necesidad de generar un plan que pueda prevenir estas dificultades antes de las mediciones y se pueda adherir el sistema a la cultura organizacional. Así, se comenzó a investigar sobre modelos para la gestión del cambio, y se llegó al “**Modelo de los 8 pasos de Kotter**”, el cual puede llegar a aliviar las preocupaciones listadas anteriormente, y puede lograr instaurar los OKRs en la columna vertebral de la organización.

De una manera cuantitativa, se cuenta con los siguientes porcentajes de cumplimiento de cada área al haber finalizado el trimestre:

Tabla 9.1: Cumplimiento de cada área en el Q1

Área	Porcentaje de cumplimiento Q1
Personas	74 %
Comercial	87 %
Marketing y comunicaciones	81 %
Desarrollo	96 %
Juntas y Asambleas	75 %
Votaciones	67 %
Promedio	80 %

9.7. Desarrollo de KRs por área Segundo Trimestre

Como se mencionó en la implementación y seguimiento, los KRs para el Q2 fueron desarrollados durante las últimas semanas de marzo, pero debido a diferentes inconvenientes, se dejaron como una primera versión para ser revisados en mayo.

Durante los meses de abril y mayo, la estudiante mantuvo una comunicación deficiente con su jefe, el cual le cancelaba las reuniones semanales y anteponía otros proyectos o licitaciones por sobre el seguir implementando la metodología de la cual él era precursor. Esto generó un retraso aún mayor para el comienzo del segundo Q, ya que si bien se tenía estimado que abril sería un mes completamente operativo, esto se extendió a mayo, en donde la estudiante pudo notar la falta de interés de parte de los equipos con seguir con la metodología, ya que no se mencionaba en la oficina ni en las reuniones.

Este retraso en las fechas y en la organización interna por prioridades generó una temporada en la cual no existen mediciones, contemplando desde el 1 de abril hasta el 19 de mayo, lo cual se traduce en no contar con avances durante un mes y medio.

Entre las actividades que si se pudieron realizar en esos meses, durante la última semana de abril se revisó la primera versión de los KRs entre la estudiante y el gerente general, en donde se ajustaron a la estrategia del segundo trimestre, donde cambiaron objetivos debido a re organizaciones internas y la llegada de nuevos proyectos. Este ajuste luego se discutió con las jefaturas nuevamente, donde en una extensa sesión conformada por los líderes de la organización más la estudiante, se fijaron y determinaron las versiones finales de los KRs del Q2.

Debido a estos retrasos, un trimestre que tenía contemplado comenzar en la primera semana de mayo, se postergó para tomar lugar entre el 20 de mayo y 12 de julio del 2024.

9.8. Comunicación y alineación Segundo Trimestre

Durante la semana del 20 de mayo del 2024 se sostuvo una reunión con todos los colaboradores de la organización, donde se mostraron los KRs de cada equipo, junto con sus formas de medirlos, la importancia que albergaba cada uno y cómo se conectaba con los resultados clave de otras áreas. Si bien esa semana debieron haber comenzado las mediciones, algunos equipos no tenían sus definiciones finales, por lo que se realizaron reuniones de re definición y refinamiento con dos áreas (Votaciones y Juntas y Asambleas), las cuales retrasaron el comienzo de las mediciones. De esta manera toda la organización se encontraba en la misma página para la semana del 27 de mayo y comenzaron las mediciones reales.

9.9. Implementación y seguimiento Segundo Trimestre

El segundo Q se desarrolló entre el 20 de mayo y el 12 de julio, donde cada dos semanas se realizó un levantamiento de información de parte de la estudiante con las jefaturas de los equipos, mas bien debido al retraso en el lanzamiento del Q y a las re definiciones de KRs que se encontraban supuestamente listos, el primer check-in que estaba estimado para el 27 de

mayo, se tuvo que realizar durante la semana del 3 de junio, instancia en la cual las jefaturas completaron la planilla de seguimiento en compañía de la estudiante y mostraron interés en seguir avanzando con sus objetivos debido al corto plazo de tiempo que se tenía para medir ese trimestre. Se replicó la estrategia a seguir del primer trimestre, donde la estudiante sostuvo reuniones periódicas con el gerente general y las jefaturas de cada área para acompañarlos en las nuevas mediciones.

El segundo check-in se llevó a cabo durante la semana del 24 de junio, junto con las jefaturas, en donde en una de las áreas surgió un inconveniente: no podrían completar un KR propuesto debido a la falta de tiempo, por lo que se decidió posponerlo para el siguiente trimestre. Además, se realizó una reunión con las jefaturas para comenzar a definir los lineamientos a seguir en el próximo Q, basados en un roadmap desarrollado por la gerencia general, que detalla los principales proyectos a abordar entre julio y septiembre. Esto proporcionó una base sólida sobre la cual trabajar. Sin embargo, durante el tercer trimestre, la estudiante no estará presente, por lo que las actividades posteriores al 28 de junio no serán medidas.

9.10. Evaluación y mejora continua Segundo Trimestre

Durante la semana del 24 de junio, se realizaron cortas entrevistas a los miembros de la organización, para así conocer las apreciaciones con respecto a un trimestre fuera de lo común y más acotado de lo usual.

Entre los testimonios recopilados, destacan los siguientes:

“En desarrollo, muchas de las actividades que llevamos a cabo no se encuentran contenidas en los KRs del área, por lo mismo no podemos cumplir con todo lo que nos proponemos”.
– **Nelson Marambio, Desarrollador.**

“Se volvió complicado el segundo trimestre debido a que en abril y mayo no se pudieron realizar mediciones, por lo que pasaron a segundo plano como prioridad. Sería bueno que la empresa se apege más a la realidad durante esos meses antes de ponerse metas tan optimistas”. – **Joaquín González, Marketing.**

“En Q2 partimos desde una base ya armada, lo que nos permitió reducir los tiempos de setup. A pesar de eso, nos fuimos dando cuenta de ajustes adicionales necesarios, como la clasificación de KR (para medir y mostrar de mejor forma su avance), y establecer desde el principio la forma en cómo se mediría cada uno. Q1 fue completamente de construcción de la herramienta, explicación al equipo, y entender cómo es la metodología, mientras que Q2 fue de mejoramiento de la herramienta, adaptaciones en base al aprendizaje de Q1, y reflexión sobre esfuerzos necesarios para que la metodología sea parte relevante del día a día del equipo.” – **Felipe Lorca, Gerente General.**

De una manera cuantitativa, se cuenta con los siguientes porcentajes de cumplimiento de cada área a la fecha del 12 de junio del 2024, considerando como término del Q el 12 de julio,

por lo que al momento de realizar las mediciones pasó la mitad del acotado trimestre (se espera tener las mediciones del trimestre completo a la fecha de término):

Tabla 9.2: Cumplimiento de cada área en el Q2 hasta el 14 de junio, considerando como término del Q el 12 de julio

Área	Porcentaje de cumplimiento Q1
Personas	42 %
Comercial	47 %
Marketing y comunicaciones	49 %
Desarrollo	63 %
Juntas y Asambleas	42 %
Votaciones	45 %
Promedio	48 %

9.11. Desarrollo Plan de Gestión del Cambio

Una de las variables que se debió haber considerado a la hora de implementar una nueva metodología en esta empresa es la necesidad de acompañarlo con un plan de gestión del cambio, el cual pudo haber apaciguado dolores que se mostraron en cada etapa previamente descrita y pudo haber servido de guía para la organización.

Si bien no pudo ser implementado debido a la acotada duración de la práctica, y no podrá medirse su impacto, se propone un plan en base al Modelo de los 8 pasos de Kotter para la gestión del cambio, detallando las etapas a continuación.

1. **Crear un sentido de urgencia:** probablemente la arista más importante para demostrar el valor que agregará la adopción de la metodología, es el comunicar la urgencia que apremia el poder cambiar las costumbres ya instauradas en la organización que no contribuyen a realizar avances significativos. Para poder lograr este cometido, y teniendo en cuenta el prontuario con el que se cuenta de los cambios a las metas a fin de año para no castigar los bonos, se sugiere crear pequeñas crisis, con el fin de generar una respuesta positiva al cambio. Una de estas puede ser, desde la gerencia general y aplicado a todos los niveles corporativos, mantener las metas y entregar bonos de menor valor, cosa de eliminar los privilegios con los que cuentan. De hecho, podría eliminarse el sistema de bonos de lleno mientras no se cumplan las metas corporativas. De esta manera, los colaboradores verán la importancia de cambiar sus creencias y métodos poco fructíferos para avanzar como un conjunto. Es importante que las gerencias también sufran este cambio, ya que, como señala Kotter, el cambio debe venir desde los líderes, por lo que dando este ejemplo, la respuesta de parte de la organización será más positiva, y tendrán más disposición a cambiar de la mano de las cabezas de cada área.
2. **Formar una colación poderosa:** para que los colaboradores adopten e interioricen la metodología, deben tener un modelo a seguir que crea en el valor y lo comunique a

todas las verticales de la empresa. Esta coalición debe estar conformada por el Gerente General, junto con las gerencias de cada área existente, los cuales deben mantener una misma línea de cambio y mostrarse unidos frente a la organización. Así, los equipos al ver que sus jefes directos e incluso la gerencia general respalda y usa este sistema, comenzará a seguirlos y replicar resultados.

3. **Crear una visión que respalde el cambio:** para poder generar una respuesta positiva de parte de los equipos, se debe crear una visión que se comparta entre todos y pueda respaldar la misma metodología. En el caso particular de los OKRs, se debe comunicar de manera constante lo valioso de la metodología, evitando que lo vean de una manera tediosa y como una nueva obligación sumada a su lista de pendientes semanales. Esta herramienta los debe ayudar a avanzar en sus propias prioridades, por lo que de partida, en la generación de los KRs, se debe velar por mantener una línea entre las áreas y entre los equipos con sus propias necesidades, con la finalidad de que no tengan que dejar de lado sus responsabilidades por avanzar con los KRs, sino que ambos se encuentren conectados, resultando en un avance en conjunto.
4. **Comunicar esta nueva visión:** se debe hablar de manera persuasiva y constante de la metodología, abordándola no solo en espacios de trabajo, sino también en una conversación de pasillo, con la finalidad de que se encuentren pensando en sus objetivos reiterativamente y lo plasmen en su trabajo y se traduzca en la planilla de documentación por equipos introducida previamente.
5. **Eliminar obstáculos:** se deben abordar las preocupaciones de los miembros de la organización, las cuales encuentran sus bases en los cambios y en la incertidumbre que trae el re definir las formas de trabajar que ya tenían instauradas. Para abordar esto, se deben realizar jornadas de seguimiento de KRs, las cuales pueden ser desayunos, reuniones o instancias cortas por equipo, donde se exterioricen los sentimientos de los colaboradores y se pueda llegar a soluciones en el corto plazo. La ventaja de hacerlo de manera constante, es que los equipos no se agotarán por guardarse lo que los apremia, sino que se sentirán escuchados y acompañados en un cambio que es organizacional y ejecutivo.
6. **Lograr victorias en el corto plazo:** gracias a que los KRs pueden ser medidos de manera trimestral, los logros se pueden cantar de manera seguida, con la finalidad de mantener a los equipos interesados. Una forma de mantener este interés puede ser que, al finalizar cada trimestre, se realice un ranking de cada equipo asignando puntos en diferentes ámbitos, tales como: uso de la planilla de seguimiento, porcentaje de cumplimiento por KR, entre otras. Así, se premia al equipo que estuvo más involucrado, con un reconocimiento frente a todos, sumado a un premio tangible como una actividad para que disfruten como team, o un premio individual para disfrutar con quien escojan. Esto ayudará a aumentar el involucramiento de los colaboradores e ir asegurando que se utilicen las herramientas dispuestas. Si la metodología se mantiene por más de un año, se pueden vincular las evaluaciones de desempeño junto con el cumplimiento de KRs, lo cual ayudará a monitorear y motivar el cumplimiento tanto de los equipos como de los individuos.
7. **Seguir adelante con el cambio:** debido a que la práctica finaliza el 28 de junio, y se espera que la metodología se mantenga en el tiempo, se debe realizar un levantamiento de información con todos los involucrados con la finalidad de realizar un balance y

determinar qué salió bien y mal, lo cual los ayudará a no cometer errores recurrentes e implementar medidas correctivas en el tiempo. Así, al finalizar cada trimestre se deben realizar entrevistas y encuestas, para posteriormente evaluar la metodología. Esto también los impulsará a establecer objetivos cada vez más ambiciosos y representativos de las necesidades que tengan en el momento.

8. **Anclar los cambios a la cultura corporativa:** como equipo, deben asegurarse de que la metodología se integre a la cultura de la empresa, manteniendo conversaciones cuando se pueda sobre mejoras o avances, adaptándola a las necesidades del negocio en ese punto, reconociendo a los miembros e impulsores, y sosteniendo el sistema desde la primera línea. Esto debe quedar anclado a los cargos, por lo que si alguien deja la empresa, el cambio sigue y no se va con la persona.

Para acompañar esta gestión del cambio, se definirá un *Governance*, con la finalidad de determinar los roles de cada miembro de la organización y poder continuar con la metodología una vez terminada la duración de la práctica.

- **Principal impulsor:** el principal impulsor de la metodología debe ser el Gerente General, debido a que es la cara visible y el modelo a seguir para todos los miembros de la organización. Es por esto que debe mostrar adhesión al sistema y motivar a las gerencias y colaboradores a que lo sigan para poder cumplir sus metas y avanzar en conjunto con el sistema.
- **Líderes y campeones:** las gerencias pasarán a tomar ambos roles, ya que tendrán la obligación de mantener a sus equipos motivados y desarrollar los KRs en conjunto con ellos, garantizando que se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y de las demás áreas. Además, deben actuar también como defensores de la metodología dentro de sus departamentos, proporcionando apoyo donde hayan dudas y entregando soporte continuo a sus teams. Al estar más insertos en los equipos, levantarán información sobre preocupaciones, ideas y más para llevar al principal impulsor del sistema.
- **Miembros del equipo:** deberán participar de manera activa en la definición de los KRs de su equipo, trabajando para alcanzarlos y reportar el progreso de manera continua a sus jefaturas. También deberán ser parte de las reuniones de revisión y proporcionar feedback sobre el proceso para hacerlo más robusto y amigable con la organización. También deberán colaborar con otros miembros del equipo para asegurar el éxito colectivo en el logro y avance del cumplimiento de los KRs.
- **Gerencia de Personas:** detrás de la cara visible, se encuentra el/la gerente de personas, encargado/a de realizar los check-ins con los equipos para ver avances y dificultades, además de proporcionar capacitación y recursos sobre la metodología a todos los colaboradores. También ayudará a alinear los KRs de cada equipo con los corporativos y el desarrollo profesional de cada empleado, junto con recopilar y analizar datos sobre el impacto de la metodología en la satisfacción y rendimiento de los teams. Será el encargado de llevar a cabo las reuniones en el tercer mes del trimestre para definir los KRs del siguiente Q, y ayudar a los equipos a mantenerse en línea entre ellos y la estrategia de la compañía.

Para acompañar las responsabilidades de la gerencia de personas, se desarrolló una cronología con los hitos más importantes de cada trimestre, junto con sus fechas y la actividad a realizar.

Para el desarrollo de la siguiente cronología, se asumirá que:

- Los trimestres se designan como Q_s
- Q_x corresponde al trimestre en curso
- Q_{x+1} corresponde al siguiente trimestre
- Q_{x+2} corresponde al trimestre subsiguiente
- Los Q_s tienen una duración de 12 semanas
- La “Semana entre Q_s ” es una semana extra entre trimestres para realizar balances y levantar información del Q en curso

Tabla 9.3: Cronología de actividades para desarrollar KR's en un nuevo Q

Durante	Actividad
Primera semana del tercer mes Q_x	Lluvia de ideas de objetivos a abordar en Q_{x+1}
Segunda semana del tercer mes Q_x	Comenzar a iterar con ideas de KR's en base al roadmap
Tercera semana del tercer mes Q_x	Pulir KR's propuestos en conjunto con las jefaturas
Cuarta semana del tercer mes Q_x	Propuestas finales KR's Q_{x+1} y comunicación interna por equipos
Primera semana primer mes Q_{x+1}	Comunicación de nuevos KR's a la empresa más inicio de mediciones
Segunda semana primer mes Q_{x+1}	Primer check-in
Cuarta semana primer mes Q_{x+1}	Segundo check-in
Segunda semana segundo mes Q_{x+1}	Tercer check-in
Cuarta semana segundo mes Q_{x+1}	Cuarto check-in
Segunda semana tercer mes Q_{x+1}	Quinto check-in más lluvia de ideas de objetivos a abordar en Q_{x+2}
Tercera semana tercer mes Q_{x+1}	Comenzar a iterar con ideas de KR's en base al roadmap
Cuarta semana tercer mes Q_{x+1}	Sexto check-in más pulir KR's propuestos en conjunto con jefaturas
Semana entre Q_s	Balance y levantamiento de información para mejoras continuas Q_{x+1}
Semana entre Q_s	Propuestas finales KR's Q_{x+2}
Primera semana primer mes Q_{x+2}	Comunicación de nuevos KR's a la empresa e inicio de mediciones

10. Discusiones

Durante el transcurso de los 5 meses del desarrollo del proyecto, se pudieron vislumbrar diferentes prácticas que permitieron la continuidad del proyecto, y otras perjudicaban a la organización a la hora de medir sus objetivos y las metas que se proponían de manera anual.

10.1. Los aciertos

Si bien existieron equivocaciones al momento de implementar la metodología (los cuales se abordarán más adelante) se contaron con aciertos, como lo fue el desarrollar y utilizar la planilla de seguimiento para las áreas, lo cual entregaba una visión general del avance que se estaba teniendo como organización e individualmente como equipos. Junto con esto, el contar con las formas de medir detalladas y explícitas ayudaba a formular de mejor manera los KRs, junto con la definición de cómo se medirían en palabras simples, de modo que cualquier miembro de la organización pudiera entender los avances de las otras áreas.

Además, el haber introducido la metodología en una jornada fuera de la oficina ayudó a que las personas no la sintieran como una amenaza, ya que se encontraban en un ambiente aislado que traía consigo una calma diferente a la cual se puede entregar en un entorno ejecutivo. Esto ayudó a que fluyera la creatividad para determinar los objetivos a abordar en el transcurso del primer trimestre y se definieron así las primeras versiones de los KRs a medir.

Adicional a esto, se creó un canal de difusión abierto en Slack con las jefaturas para mantenerlas al tanto de las diferentes fechas en las cuales se realizarían mediciones, reuniones y balances para mantenerlas al día e involucradas. De esta forma, llevaban la información a sus equipos y trabajaban de manera interna previo a los entregables.

Con respecto a la estudiante y la realización del proyecto, se cumplió el objetivo general por medio de los objetivos específicos, ya que se pudo implementar este nuevo sistema basado en OKRs, enfocándolo a las estrategias y generando una mejora en el cumplimiento de las metas en base a la información que se tiene del Q1.

10.2. Necesidad de gestionar los cambios

Entre las oportunidades de mejora, el que más destaca es el descubrimiento de que en años previos definían los lineamientos anuales junto con las metas, para luego dejarlas de lado por mantener una continuidad operativa centrada en la venta y el desarrollo de proyectos. Debido a esto, se ajustaban las metas junto con los indicadores de medición al finalizar el año para no castigar los bonos de los trabajadores, lo que mostraba un pobre manejo interno y

organizacional.

Esperando que las cosas cambiaran, el Gerente General comenzó a investigar una nueva metodología de trabajo basada en los OKRs, la cual resonaba debido a que compañías como Google la utilizaban. Así, junto con la estudiante, comenzaron a investigar la metodología y los cambios que conllevaría el introducirla en la forma de trabajar de los miembros de la organización. Al existir mediciones trimestrales, tener flexibilidad y adaptabilidad a una empresa tecnológica, el sistema de los OKRs sonaba como la respuesta a todas las plegarias, pero no se contaba con que se debía acompañar de un cambio organizacional interno que no se abordó desde un inicio.

Uno de los problemas que se comenzó a enfrentar con la llegada de la nueva metodología, fue la falta de preparación a la organización para instaurar un cambio cultural y en sus formas de trabajar. Los OKRs fueron introducidos en una jornada en enero del 2024, en donde se comentó para qué servían y que beneficios iba a traer el implementar y acoger esta manera de medir el cumplimiento de las metas por área. Luego de esta instancia, en la reunión de los lunes se mencionaba al finalizar que revisaran sus KRs y los mantuvieran actualizados, acompañado de actualizaciones cada dos meses sobre cómo se iba desarrollando la metodología.

Sin embargo, un recordatorio bi semanal no fue suficiente para que los colaboradores comenzaran a ver la importancia y el valor que traería la adhesión a este sistema, por lo que hubo un fallo no menor en cambiar una cultura que ya se encuentra arraigada a la empresa que, a pesar de contar con trabajadores jóvenes, ya tenían sus formas de trabajar definidas y estructuradas. Incluso, estos recordatorios pueden haber creado una mayor resistencia a usar la metodología por parte de los equipos, ya que pueden haberlo visto como algo tedioso de completar y algo que no les agregaba valor al momento de trabajar.

Estas variables no se tomaron en cuenta, ya que se quiso pasar de un estado actual a uno deseado sin contar con herramientas de gestión del cambio, por lo cual se hace imprescindible realizar la implementación con una gestión que sepa identificar los dolores y cómo abordarlos. De esta manera, no basta con instaurar un nuevo modelo socio técnico para cambiar la forma de medir las metas deseando que las personas se sientan identificadas y felices de agregar pendientes a su lista infinita de tareas y que todo cambie de un día para otro, sino que se debe entender que estos cambios son atingentes a la cultura organizacional, y sirven para alinear las diferentes unidades del negocio entre sí y mantenerse en línea con la estrategia anual o trimestral.

Sumado a esto, se agrega el factor de que se no se realizaron mediciones por un mes y medio, lo cual afectó aún más la adhesión del sistema en los equipos, quienes pasaron a olvidar la metodología y cómo los podía apoyar en sus tareas diarias. Si bien se entiende que al ser meses operativos las prioridades cambien, se cuestiona entonces el uso de los KRs, debido a que estos deben ser medidos y revisados de manera periódica, tiempo del cual no disponen en los meses de abril y mayo.

Si bien la empresa carga con una parte importante de la responsabilidad, la estudiante también pudo haber impulsado aún más el cambio, sin importar la negativa de parte de la

organización debido a su priorización de la continuidad operativa. Esto dejó al descubierto que solo se quería implementar un cambio de manera inmediata, sin disponer de tiempo de preparación, atribuyéndole así una baja importancia a parte decisiva del proyecto.

10.3. Convicción y alineamiento de la alta administración

Durante los primeros meses de la práctica, se pudo evidenciar que el Gerente General se encontraba muy convencido de la metodología, queriendo integrarla a todos los ámbitos del negocio y que todos los equipos se encontraran alineados bajo una misma estrategia y con una alta determinación para avanzar con la implementación y seguimiento del sistema.

Sin embargo, al llegar el peak operativo y habiendo finalizado la etapa de diseño de la herramienta a utilizar durante el año, esta convicción se vio opacada por la necesidad de continuar de manera operativa. De esta manera, el proyecto comenzó a sufrir una falta de respaldo de parte del impulsor principal de la metodología, por lo que la importancia de la implementación de este nuevo sistema de medición no fue transmitida al resto de la organización y quedó en una especie de pausa por una cantidad no menor de tiempo.

Así, los colaboradores dejaron de percibir a esta herramienta como un apoyo para sus labores diarias, y comenzaron a verla como un trabajo más del montón debido a la poca importancia que le brindaba la primera línea.

10.4. La metodología OKRs *vs* el contexto de EVoting

Si bien la organización espera mantener el uso de la metodología durante el resto del año e incluso posteriormente, se cuestiona si esto va a ser así, ya que como se pudo ver previamente, las necesidades del negocio eclipsaron el sistema de medición y lo dejaron pausado por una cantidad no menor de tiempo, lo cual da luces de que este comportamiento se puede volver a repetir si las prioridades no cambian y se mantienen como están.

Además, el hecho de que el **Gerente General**, quien llevó la propuesta a la empresa, tenga que escoger entre medir o continuar de manera operativa (inclinándose por la segunda a medida que comienzan a trabajar con nuevos proyectos o licitaciones), puede comprometer la perdurabilidad del sistema ya que se pospondrá nuevamente, mermando así la credibilidad de parte de la organización por la misma herramienta.

Para evitar esta situación, nace la importancia de definir quiénes serán los que llevarán el proyecto adelante, junto con las fechas a seguir e hitos a completar para asegurar el éxito de la metodología (descrito en Desarrollo y Resultados - 9.11. Desarrollo Plan de Gestión del Cambio). Si bien se mantiene como principal impulsor al Gerente General, este estará acompañado de colaboradores con seniority, como el Gerente de Personas, el cual lo puede ayudar a identificar dolores y problemáticas internas.

En adición a lo previo, es crucial trabajar en la convicción y percepción que tienen los empleados con respecto a la herramienta de OKRs. Es fundamental que no la vean como una

carga adicional o traba, sino como un apoyo que facilita y mejora su trabajo diario. Para esto, se puede ofrecer una formación adecuada y continua sobre el uso y los beneficios de la metodología, además de promover la cultura de la transparencia y comunicación abierta, con el objetivo de fomentar la participación de los colaboradores a la hora de definir y revisar los KR's trimestrales, asegurando que se sientan partícipes del sistema.

Si bien no se pueden realizar mediciones cuantitativas, debido a que el éxito del proyecto y cumplimiento de metas de cada área se podrá ver finalizando el año en curso, teniendo en cuenta que el cumplimiento anual del 2023 fue de un 58.35 %, se espera que esto se supere debido al éxito que se tuvo durante el primer Q y en el segundo a pesar de los atrasos en los que se vieron involucradas las áreas de la organización. Una predicción porcentual sería errónea, mas se pueden realizar estimaciones en base al cumplimiento de cada Q expuesto en la sección 9.6 y 9.10.

Finalmente es fundamental recoger y atender el feedback de todos los miembros de la organización, realizando encuestas, reuniones de retroalimentación y balances con la finalidad de abordar cualquier problema o preocupación existente, al igual que resaltar lo que se hizo bien para mantenerlo y resaltarlo en el tiempo, y lo que faltó o se haría diferente, para incluirlo. Además, se recomienda realizar un balance anual finalizado el 2024, identificando las oportunidades de mejora junto con las buenas prácticas, y luego realizarlo cada 2 o 3 años, de manera de ir refinando las prácticas con una retrospectiva corporativa.

11. Conclusiones

Ya terminado el proyecto, se cumplió con el objetivo general por medio de los objetivos específicos, logrando una implementación de un sistema que se acopla a las necesidades del negocio. Para alcanzar este cumplimiento, al comienzo de la práctica se establecieron objetivos generales alineados con la estrategia anual. Con respecto a los beneficios de esta metodología, destaca una mejora en el cumplimiento de las metas, donde en el 2023 este fue de un 58.35%, versus el Q1 del 2024 con un 80%. Si se mantiene la tendencia del primer trimestre en base a proyecciones para el fin de año, se podrá confirmar como un acierto la implementación de la metodología.

Por otro lado, la gestión del cambio, inicialmente no contemplada, se reveló como crucial. Su ausencia afectó la plena adopción de la metodología y, debido a la breve duración de la práctica, no pudo ser abordada adecuadamente. Si bien, desde un punto de vista ingenieril, se tenía contemplado que la implementación de un proyecto de este tipo iba a ser fácil y acotada en un tiempo determinado y no iba a tener ningún tipo de resistencia de parte de la organización, esto no fue así. Se presentaron ciertos escenarios en los cuales se pudo vislumbrar una resistencia de parte de los equipos, ya que si bien se les presentó la metodología y se les capacitó para trabajar con la misma, no la entendían bien y no sabían cuál era el propósito de adherirla a su día a día.

Si bien la implementación se pudo realizar en el marco de tiempo de manera exitosa, se identificaron áreas de mejora, como la falta de preparación para introducir la metodología a los equipos y el no haber visto la necesidad de realizar una gestión del cambio en conjunto, lo que dificultó la implementación del proyecto. Además, la falta de prioridades definidas ante nuevas licitaciones y la falta de convicción de parte del Gerente General con la herramienta misma complicó la continuidad del sistema de OKRs, que requiere mediciones periódicas. En EVoting, la arraigada cultura organizacional hace que la introducción de nuevas herramientas y metodologías sin un plan de gestión del cambio pueda generar resistencias imprevistas.

De esta manera, para la sustentabilidad y continuidad del proyecto, se recomienda definir prioridades al iniciar el año, acompañado de una estrategia anual y una trimestral, manteniendo el foco y concentrando aún más esfuerzos para los meses de incremento operativo, ya sea definiendo KRs recurrentes desde antes, o dejando fuera de medición las áreas más afectadas operativamente. Se vuelve esencial definir roles claros para mejorar la implementación de la metodología de OKRs, acompañado de una gestión del cambio activa y presente en cada vertical, con el Gerente General como impulsor y guía. Así, con atención al feedback y apoyo continuo, EVoting podrá optimizar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos en el futuro.

Bibliografía

- [1] José González, *Los subsistemas de votación electrónica: Una aproximación conceptual*, ROMERO, Rodolfo y TÉLLEZ, Julio, 2010, p.8
- [2] EVoting, *Servicios principales*, 2024, <https://evoting.com/>
- [3] Libre Mercado, *El sector del voto digital reclama más predisposición política para digitalizar las elecciones*, 2023, <https://www.libremercado.com/2023-05-23/el-sector-del-voto-digital-reclama-mas-predisposicion-politica-para-digitalizar-las-elecciones-7018136/>
- [4] EVoting, *EVoting es el ganador mundial del premio Tech4Democracy*, 2024, <https://evoting.com/2023/03/29/evoting-ganador-mundial-del-premio-tech4demoracy/?lang=es>
- [5] EVoting, *Certificaciones*, 2023, <https://evoting.com/seguridad-integral/certificaciones/>
- [6] GlobalSuite, *¿Qué es la norma ISO 27001 y para qué sirve?*, 2023, <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-la-norma-iso-27001-y-para-que-sirve/>
- [7] HubSpot, *Qué son los OKR, para qué sirven y ejemplos*, 20 enero 2023, [https://blog.hubspot.es/marketing/los-objetivos-smart-no-siempre-bastan#:~:text=OKR%20\(Objectives%20and%20Key%20Results,para%20conseguir%20los%20resultados%20clave](https://blog.hubspot.es/marketing/los-objetivos-smart-no-siempre-bastan#:~:text=OKR%20(Objectives%20and%20Key%20Results,para%20conseguir%20los%20resultados%20clave)
- [8] IEBS, *Qué son los OKRs: la metodología que usa Google para sus empleados*, 10 febrero 2022, <https://www.iebschool.com/blog/que-es-metodologia-okr-rrhh-2-0>
- [9] Ifedes, *OKR: qué son, características y usos*, 2024, <https://www.ifedes.com/okr-que-son-caracteristicas-y-usos/>
- [10] Adictos al trabajo by Autentia, *Los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio*, 13 abril 2016, <https://adictosaltrabajo.com/2016/04/13/los-8-pasos-de-kotter-para-gestionar-el-cambio/>
- [11] Lucidchart, *Los 7 modelos fundamentales de la gestión del cambio*, 2024, <https://www.lucidchart.com/blog/es/7-modelos-de-gestion-del-cambio#pdca>
- [12] Safterculture, *PDCA: ¿Qué es el ciclo Plan Do Check Act?*, 18 marzo 2024, <https://safterculture.com/es/temas/ciclo-pdca/>