



**Propuesta de alineación del método OKR para la medición y
planeación de la comunicación interna para MOVii SA**

AUTORA

Valentina Lozano Campos

DIRECTORA DE TESIS

Doctora María Cristina Ocampo Villegas

Bogotá, Colombia - 2022

Contenido

Lista de figuras.....	3
Agradecimientos	4
Introducción	5
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Justificación	7
Marco teórico	8
Comunicación organizacional y su medición	8
¿Qué medimos en comunicación?.....	10
Tipos de medición en comunicación	11
Métodos de medición	12
¿Por qué medir la comunicación?	13
¿Cómo gestionar la comunicación organizacional?	13
¿Cómo planificar en comunicación?.....	15
Método OKR: un giro para la comunicación interna	16
Revisión metodológica	19
Técnicas de recolección	21
Muestra	21
Técnicas de interpretación de información	22
Presentación y análisis de resultados	22
Método OKR Vs. Métodos de medición investigados.....	23
Análisis de resultados.....	26
Percepción de los colaboradores.....	26
Visión de los directivos frente a los OKRs.....	27
Resultados.....	29
Conclusiones y recomendaciones	46
Índice de gráficos	49
Bibliografía	51
Documentación anexa.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Paso a paso del planteamiento de objetivos	16
Figura 2: Ejemplo de formulación de objetivo y resultados clave.....	17
Figura 3: Preview formato OKRs.....	18
Figura 4. Cuadro comparativo: BSC y sus hallazgos aplicables a los OKRs.....	25
Figura 5. Cuadro comparativo: CCO y sus hallazgos aplicables a los OKRs.....	25
Figura 6. Cuadro comparativo: CSC y sus hallazgos aplicables a los OKRs.....	26

Agradecimientos

“Debemos encontrar tiempo para detenernos y agradecer a las personas que hacen la diferencia en nuestras vidas”

-John F. Kennedy

Gracias Carolina, por darme su vida y enseñarme a tener sueños tangibles.

Gracias Alfonso, por darme la valentía, la fuerza y apoyo incondicional.

Gracias Jorge, por demostrarme que siempre debemos aprovechar las oportunidades sin importar el momento.

¡A todos ustedes! (Y si que faltan personas por nombrar) ¡Gracias por verme y ayudarme a materializar un sueño más!

INTRODUCCIÓN

Las cuatro claves básicas para lograr una medición en comunicación organizacional asertiva se concentran en: entender, guiar, mantener y unificarla. Esto es especialmente cierto cuando se trabaja la comunicación en el ámbito interno. Pues con la gestión y organización de esta se busca el cumplimiento de sus objetivos, en un periodo determinado y que se logren mantener en el tiempo con estrategias medibles y sostenibles. Ahora bien, la medición y evaluación de las comunicaciones se guían por los hallazgos, resultados e información recolectada en la misma comunicación. Pero si los equipos de trabajo de una organización no tienen claro su norte, no culminan los procesos o se estancan en los proyectos, ¿Cómo será posible la medición?

A raíz de esto y para este trabajo de tesis se indagará en las necesidades que hasta hoy son relevantes para MOVii SA: una *fintech*, basada en tecnología para mejorar los servicios financieros de los usuarios, y billetera digital especializada en pagos digitales. La empresa lleva más de 3 años en el mercado y está respaldada por la Superintendencia Financiera. Cuenta con más de 260 empleados hasta el momento. Se busca aplicar el método OKR, mundialmente reconocido por lograr mejoras continuas en crecimiento profesional, para medir y evaluar los focos, metas y resultados en la compañía en conjunto.

El trabajo tomará como referencia los OKR (Objective and Keys results), que son reconocidos como un método de trabajo que fomenta la alineación organizativa por medio de la consecución de propósitos comunes. Este método también está siendo aplicado por otras empresas digitales reconocidas mundialmente como Google, Amazon y Spotify, entre otros.

OBJETIVOS

Los objetivos de esta investigación están clasificados y definidos de la siguiente forma:

Objetivo general

- Proponer la integración del método OKR para medir y planear la comunicación interna en MOVii S.A

Objetivos específicos

1. Analizar y definir el tipo de comunicación actual en MOVii S.A
2. Descubrir y comprender las expectativas de los colaboradores de MOVii SA sobre la implementación del modelo OKR como oportunidad para lograr mejoras continuas en la comunicación interna.
3. Validar el modelo OKR como una herramienta sustancial para la comunicación interna.
4. Direccionar la implementación del modelo OKR enfocado en comunicación por medio de los hallazgos encontrados.

Justificación

Las entidades financieras independientes enfocadas en el manejo libre y seguro del dinero fuera del sistema tradicional, como MOVii SA, tienen como objetivo primordial: generar inclusión financiera en Colombia. Se les conoce como las nuevas prestadoras de servicios financieros abiertos a los no bancarizados en todo el país. Por esto mismo, la efectividad en los procesos internos, la correcta priorización de tareas y la gestión efectiva de la productividad y el rendimiento de los empleados en estas empresas colombianas son un factor evidente del crecimiento continuo y sostenible. El NeoBanco MOVii SA no es ajeno a esta filosofía, por lo que estos factores constituyen parte fundamental de este trabajo de grado enfocado a pensar en el orden, la planeación, la medición y evaluación del cumplimiento y la comunicación orientada a resultados.

Lo anterior se relaciona con el desconocimiento de la labor que puede cumplir la comunicación en una organización como MOVii. La comunicación debe tener unos objetivos claros y alineados con la estrategia organizacional. Como lo explica Paul Capriotti (1988), los objetivos se deben enfocar en ser: racionales, operativos, motivacionales y actitudinales, con lo cual la comunicación podrá planearse, medirse y evaluarse, convirtiéndose en un eslabón clave de la organización.

Para darle un giro a la comunicación organizacional y evidenciar la utilidad y eficiencia de los métodos de gestión de resultados efectivos, como los OKRs, se optó por este método para apoyar la comunicación interna en pro de la cultura organizacional enfocada en obtener *feedback* de los empleados frente a la perspectiva que tienen en temas comunicacionales. Su funcionalidad se enfoca en el aumento de la productividad facilitando las comunicaciones entre áreas, gestionando las mejoras continuas centradas en metas, con el fin de lograr la culminación satisfactoria de los procesos enlazados en comunicación.

Actualmente, en lo relacionado con la comunicación, en MOVii la gestión del rendimiento es nula, las mejoras continuas invisibles, más simplemente, nadie sabe la dirección en la que va cada proyecto, cómo se gestionan ni las mejoras o falencias simplemente porque la comunicación interna entre áreas es invisible o, si se da, es esporádica o accidental.

Parte de esta urgencia surge de los grandes muros de contención del área de mercadeo que, desde que nació MOVii, se ha encargado del papel comunicativo frente a los colaboradores, y usuarios finales.

En este trabajo se cotejan 3 métodos de medición y evaluación, para entender las semejanzas y diferencias entre estos modelos y cómo impulsar el método OKR en pro de la comunicación interna en MOVii. Los métodos cotejados son: balanced scorecard de Kaplan y Norton (1996), el cuestionario de comunicación organizativa de Roberts Y O'Reilly (1974) y el cuestionario de satisfacción comunicativa de Downs y Hazen (1977). Además de esto, se realizó un diagnóstico comunicacional para determinar cuáles eran las necesidades claves para resolver y la forma correcta de priorizarlas apoyándonos en el método OKR, así mismo, se obtuvieron hallazgos que permitieron el nacimiento de propuestas de comunicación y posibles usos apoyados en los OKRs para la organización en cuestión.

MARCO TEÓRICO

La orientación, focalización, sincronización y planeación de una compañía depende de su comunicación organizacional, sus pros y contras que hacen entenderla como “una unidad que rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes” (Robbins, 1987). Entendiendo que cada organización es un mundo nuevo y cambiante, se debe tener en cuenta que están conformadas por colaboradores debidamente distribuidos por labores, aptitudes y roles a desempeñar. Son las personas de la organización las que abarcan todos los frentes necesarios para lograr los objetivos organizacionales. Pero ¿cómo articular a todos para cumplir con los propósitos trazados? La comunicación es la clave ya que es un proceso estratégico permanente que debe ser planeado y estructurado mientras los colaboradores participan de ella.

La comunicación organizacional, desde los ojos de Capriotti (2004), es básicamente “contar a la organización lo que la organización está haciendo”; comunicar a nivel interno que es lo que está pasando con la empresa, sus avances, objetivos cumplidos y los próximos a plantear dependiendo de sus logros y retos.

Por otra parte, Gruning & Hunt (2003) la definen como un comportamiento regido por la ciencia social enfocado en dirigir la conducta de las entidades partiendo del entorno social. Miguel Túnez, la define como “La forma genérica de referirnos a las formas y modos de comunicar desde cualquier tipo de organización, independientemente de su volumen, actividad, su titularidad” (Túnez, 2008, p,16).

En cambio, Margarida Krohling, afirma que la comunicación organizacional es “una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y cómo fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran” (Citada por Túnez, 2008, p,17).

Desde las perspectivas de estos autores, la comunicación organizacional depende del entorno social, parte de una conducta global entre colaboradores y la podemos entender como formas y modos de relacionarnos. En este sentido, es pertinente entender los pasos claves que reúne una buena comunicación organizacional. Glodhaber, (1984) los resume de la siguiente manera:

1. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente
 2. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado
 3. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.
- (Goldhaber, 1984: 23)

Lo anterior se podría complementar con cuatro objetivos generales de la comunicación organizacional definidos por Paul Capriotti (1988, p7):

- **Relacional**, busca establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- **Operativo**, facilita la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

- **Motivacional**, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- **Actitudinal**, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Comunicación organizacional y su medición

La investigación en temas de medición de la comunicación brinda múltiples premisas para lograr una comunicación interna estratégica que sea posiblemente medible y gestionable.

Direccionar la comunicación organizacional como una herramienta estratégica que agregue valor y en la que sus acciones se encuentren alineadas, sean coherentes y consistentes con los objetivos de la Organización, requiere la implementación de una serie de instrumentos que apoyen transversalmente los procesos de Comunicación interna (Mesa, 2015, p,26).

Sin dudarlos dichos procesos se centran en el uso de la medición con el fin de evidenciar oportunidades de mejora, innovar, evaluar metas y objetivos, tanto personales como empresariales, estimular y motivar al empleado, entre otros. Entonces, podemos entender que la medición no solo comprende la incrementación de visibilidad a ciertas acciones y funciones, sino que permite conocer las necesidades, opiniones y expectativas para lograr identificar los cambios.

Por esto mismo, la mejor forma de explicar la comunicación interna es mediante una relación entre personas que comparten el mismo entorno cultural y laboral, en donde sus tres actores: personas, empresa y entorno se influyen y afectan directamente (Cuervo, 2009, p,62).

Por lo tanto, la comunicación interna necesita de interrelaciones entre sus actores principales para ser gestionable.

La terna más necesaria para lograr dicha comunicación es “escuchar, planificar y evaluar”, como lo aclara Cuervo (2009). Pues escuchar es de las acciones

comunicativas más olvidadas y reprimidas en el entorno laboral, pero, si se manejara correctamente, la escucha sería la forma más sencilla de lograr una comunicación efectiva, pues “en términos de gestión, la escucha estratégica en esta disciplina implica la implementación sistemática de mediciones, porque en comunicación interna, escuchar es medir” (Tessi, 2011). Esto quiere decir que para lograr medir la comunicación interna se debe partir de la “escucha activa y proactiva” de todos los comunicadores de la organización, es decir, cada integrante de esta (Cuervo, 2009).

La medición de la comunicación es el punto central del feedback que tienen las organizaciones a nivel interno. La recopilación de información que se lleva a cabo gracias al monitoreo, seguimiento y persuasión de la comunicación de los mensajes, sus canales y efectos “facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo” (Cuervo, 2009 p,63).

Partiendo de esto, las mediciones en sí deben ser “periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global” (Cuervo, 2009, p,68). Es decir, las mediciones en el ámbito comunicacional, cualitativas o cuantitativas, deben ser concentradas en el estado de la organización y su contexto, pues, según Cuervo, ejemplifican resultados que responden directamente a las necesidades de información de cada problemática o nuevo proyecto, partiendo de un diagnóstico previo de las comunicaciones internas que “permiten clarificar y profundizar en las observaciones del público respecto de percepciones y valoraciones sobre las comunicaciones internas” (Cuervo, 2009, p,68). Ahora bien, las mediciones cualitativas ayudan a visibilizar los comportamientos y tendencias que complementan información concreta. Mientras que las mediciones cuantitativas, se realizan comúnmente mediante encuestas, pues permiten un panorama más claro sobre la comunicación y la recolección de datos es más sencilla.

¿Qué medimos en comunicación?

Después de detallar la importancia de comunicar, escuchar y evaluar, viene esta pregunta, pues aparte de su efectividad y comprensión, ¿Qué medimos en comunicación? Se deben determinar los focos de información, la frecuencia para

lograr medir, la asignación de *squads* para “recolectar, sistematizar, analizar y presentar la información” (Otálvaro, 2016 y Beltrán Jaramillo, 2002). Los autores anteriores también aclaran que la medición es posible mediante el desarrollo de métricas basadas en KPIs (*Key Performance Indicators*) y para esto explican 4 variables:

1. **Medición de activos intangibles:** que se basa en la reputación corporativa, cultura organizacional, clima laboral y relaciones interpersonales.
2. **Medición socioeconómica y política de proyectos sociales:** se concentra en medir la calidad de vida de los colombianos, en este caso, así como la sostenibilidad del territorio.
3. **Medición de free press:** para concentrarse en medir atributos de reputación, mensajes claves, por medio de comunicación empleado, para lograr el alcance propuesto por la organización.
4. **Medición de medios y espacios propios:** se encarga de medir los indicadores de desempeño, sus variables y dimensiones dentro y fuera de la organización.

Para entrar en detalle, lo que buscamos al medir la comunicación es:

1. Lograr formalizar la comunicación.
2. Conocer la opinión y perspectiva al interior de la empresa.
3. Su efectividad y comprensión.
4. Ejecutar tareas y planes.
5. Demostrar los objetivos realizados por el área de comunicación.

Tipos de medición en comunicación

Para lograr entender la eficiencia de los planes de comunicación se necesita medir los usos y aplicaciones del antes, durante y después del proceso. Como lo afirma Alejandro Álvarez Nobell (2011, p,81), los tipos de medición plantean que el método más certero para obtener feedback es mediante encuestas internas. El autor detalla algunos tipos de medición como:

- **Medición de la producción:** que se centra en contar la cantidad de comunicaciones ejecutadas como: comunicados, artículos, cartas, etc., en un tiempo determinado.
- **Medición de impacto:** se trata de hacer una evaluación más profunda, que consiste en determinar si el impacto producido en el

público es traducido a una “comprensión consciente del mensaje.” (2011, p,88) Por lo general se logra evidenciar mediante encuestas, pues la medición se centrará en saber y conocer si el público comprendió y retuvo el mensaje.

- **Medición de la participación:** se trata de medir las actitudes y opiniones del público, pues el pensar que son iguales es un error común. Su relación se basa en “la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes” Una de las principales técnicas para valorar estos cambios consiste en el estudio de las líneas básicas.
- **Auditorías,** en donde cita a Downs (1988) y Hamilton (1987, p,89) pues las auditorías en el ámbito de comunicación organizacional “se han definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.”

Para efectuar este tipo de mediciones se utilizan métodos y técnicas de investigación, especialmente para la recolección, sistematización e interpretación de la información, y los datos se presentan en forma de indicadores de gestión, que se definen como expresiones cuantitativas útiles para verificar el comportamiento de factores y variables en el tiempo y que dan cuenta del logro de objetivos y metas (Preciado Hoyos, A., Hincapié Noreña, C. A, y Pabón Montealegre, M. V, 2009)

Métodos de medición

Como recalca Jorge Irazu (2000) “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la organización”. Podemos entender que “la medición es una herramienta para el posicionamiento y un componente crítico en cualquier proceso de gestión, porque depende de la existencia de una “cultura de medición” en la organización para ser eficaz”.

Por otra parte, medir la gestión para demostrar el valor agregado de un negocio es la herramienta única para hacerlo; “es el elemento que legitima la función del

comunicador en la organización. Por esto, la medición no es un fin en sí mismo, si lo fuera estaríamos ante la presencia de una pésima gestión” (Ritter, 2000).

En cuanto a esto y al hablar de la medición en comunicación el método de medición *Balanced scorecard*, desarrollado por Kaplan y Norton en 1996, y, que Alejandro Álvarez Nobell (2011) destaca en su trabajo “Medición y Evaluación en Comunicación” describe que el objetivo es “gestionar la comunicación con el seguimiento de indicadores esenciales. Aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización” (Álvarez, 2011).

En el centro y como enfoque se encuentran la visión y las estrategias de la organización, pues para deducir los objetivos estratégicos, se debe partir de criterios de medición, esto, para partir de una visión equilibrada pues se necesita “establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas: indicadores de factor clave de éxito, estándares de medición, métodos de medición, frecuencia de actualización y meta” (Álvarez, A. y Lesta, L., 2011).

¿Por qué medir la comunicación?

Al ser tan cambiante, la reorganización en la comunicación es esencial para lograr medir lo que se comunicará, cómo se comunicará, cuándo se comunicará, en cuánto se comunicará, con y hacia quienes se comunicará, por qué se comunicará, en dónde se comunicará. La medición en comunicación no es más que “medir” o evaluar la eficacia, enfocada al cumplimiento de objetivos y la eficiencia, centrado en los resultados obtenidos y los recursos requeridos. Por otra parte, Álvarez Nobell (2011) señala que se debe medir tanto

(...) al comunicador, que es un *manager*, al igual que sus colegas de las demás áreas (financieras, de recursos humanos, de producción, ventas, etc.), medir su gestión para saber si está haciendo bien su trabajo; si está optimizando los recursos; si la relación costo-beneficio es favorable; si está logrando sus objetivos y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior (Álvarez Nobell, 2011, p,75).

¿Cómo gestionar la comunicación organizacional?

Cuando hablamos de gestión de la comunicación interna debemos tener un punto de referencia general, pues en el proceso, cada resultado es distinto, y cada medición de gestión puede variar o aplicarse de diferente forma. Así que

(...) cuando se habla de crear indicadores, se incluyen las operaciones que deben aplicarse para obtener datos sobre el ejercicio de unas acciones específicas, actividad que involucra la evaluación y el análisis de aspectos cualitativos, trasladados a variables que sean factibles de medición (Hoyos, A. Hincapié, C y Pabón, M. 2009).

Dicho indicador, sin importar si es material o intangible, se expresa de forma numérica pues se toma como un valor representativo en cuanto a comportamientos. Por otra parte, es necesario el uso de información para determinarlos y entender que serán necesariamente creados con el fin de que quienes deban interpretarlo entiendan y sepan comunicar su significado. “En este sentido, aconseja que quien los aplique, sea la misma persona que los diseñe, pues por lo general es quien mejor conoce el proceso sobre el que se hace el seguimiento” (Salgueiro, 2001).

Adicionalmente a dicha información, tipo de indicador, un nombre, una forma de calcularlo, la expresión de un valor en unidades que varían de acuerdo con los factores que se relacionan en él y un modo de documentar la información. Es necesario contemplar ciertos aspectos a la hora de definir o crear un indicador, como lo menciona Beltrán (2008):

- A. **Atributo:** Rasgo cualitativo que se desprende de la meta. Para ejemplificar, los siguientes pueden ser atributos cualitativos de la imagen de una organización: innovación, compromiso, transparencia, trayectoria, honestidad, actitud de servicio o conciencia ambiental (Ocampo, 2006, p. 149).
- B. **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en la que se especifica la meta (Ocampo, 2006, p. 149)
- C. **Estado:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida o valor actual del indicador y sobre el cual van a establecerse comparaciones en el futuro (Ocampo, 2006, p. 149)
- D. **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar o mantener (Ocampo, 2006, p. 149)
- E. **Horizonte:** Hace referencia al período en el que se espera alcanzar el umbral (Ocampo, 2006, p. 149)
- F. **Fecha de iniciación:** Cuando se inicia el horizonte (Ocampo, 2006, p. 149)

G. **Fecha de terminación:** Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta (Ocampo, 2006, p. 149)

H. **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta (Ocampo, 2006, p. 149)

Pero ¿Con qué fin se utilizan dichos indicadores? Como lo menciona Salgueiro (2001), es importante mirar hacia la mejora, y esto porque, “sólo se puede optimizar aquello que es susceptible de verificación” pues de estos indicadores depende que las mediciones y evaluaciones de la comunicación organizacional sean posibles y cumplan siendo efectivas, eficaces y productivas.

¿Cómo planificar en comunicación?

El otro elemento fundamental de este trabajo es la planificación. El planificar va más allá de conocer las limitaciones futuras que como compañía se pueden tener. Para lograr pensar en una planificación enfocada en comunicación organizacional satisfactoria y sostenible, se debe tener claro el punto inicial, que, en este caso, es la visión de la compañía y los objetivos personales y globales de sus colaboradores. Así mismo, entender que para planificar se necesita partir de estar en blanco y caer ciertamente en la incertidumbre para comenzar a construir enfocados en los propósitos y objetivos.

Hacer un análisis en comunicación, definir los canales y mensajes, dinamizar procesos, hacer seguimiento de cada acción, es igual de primordial que el hecho de planificar cada estrategia interna para lograr que la comunicación organizacional tenga un foco sea motivacional y funcional para los colaboradores.

Para planificar una comunicación basada en objetivos se deben trazar metas ambiciosas, alcanzables y enfocadas en el éxito comunicacional, pero claramente con un análisis de los pasos a dar para tener y mantener una comunicación asertiva y clara con cada uno de los colaboradores.

La planificación interna es primordial pues se encarga de aclarar, conocer y entender el funcionamiento de todas aquellas “expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente” (Cuervo, 2009, p,62). Se trata de encontrar el orden y sentido de la comunicación, enfocarla hacia el redireccionamiento hacia diferentes canales, para entregar información concreta, coherente y adecuada. Dependiendo de las necesidades de cada *target* hay que “Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales

informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo” (Cuervo, 2009 p,63). Estas son algunas de las acciones que permiten recabar la información necesaria, es un paso clave para poder entender si la comunicación es efectiva o no.

Método OKR: un giro para la comunicación interna de MOVii

El método OKR ha sido reconocido y utilizado por grandes compañías de diferentes sectores como Intel, Google, Spotify, Amazon, entre otros. Fue el modelo escogido y atraído por el CEO de MOVii, el mismo con el que se busca “organizar la casa”, alinear y enfocar a todos los empleados de MOVii en los objetivos comunes a cumplir. Esta metodología ayuda a entender hacia dónde va la organización, como mejorar, la forma en la que los proyectos y procesos dependen de la comunicación y los cambios que se necesitan lograr para encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y necesidades.

Parte de una estructura centrada en 3 pilares: propósito, objetivos y resultados claves. Se enfoca en los empleados y empleadores y la forma en la que el intercambio de información y comunicación se vuelve vital. Busca que los objetivos, el QUÉ, se concentre en cuanto a qué hay que lograr, se llama a la acción y a la ambición. Mientras que el **resultado clave** (*Key result*) tiene que ver con el CÓMO se logrará un objetivo en específico.

Para entender su importancia se parte de:

1. Un **porqué** muy general que, partiendo de un propósito, se centre en buscar la excelencia, mejorar la empresa, el trabajo y buscar la completa satisfacción de los clientes en un plazo determinado.
2. La **diferencia** entre objetivo y meta en los OKR, puede ser un error común, pero en cuanto a los objetivos, deben ser ambiciosos, inspiradores, significativos y que conlleven a la acción en un corto plazo, pero las metas suelen ser abstractas, con diferentes direcciones y en un largo plazo.

De acuerdo con esto, el planteamiento de los objetivos debe partir de:



Figura 1. Planteamiento inicial para el desarrollo de OKRs. Diseñado con información del “Manual OKR” Contero, S. Martín, J.

1. La misión es el eslabón clave para partir, pues se entiende como la razón de ser y lo que se pretende lograr en determinado tiempo. Es decir, todos los colaboradores deben conocerla y entenderla para así, partir de un propósito colectivo.

En cuanto a MOVii, su misión es:

Impulsar el acceso y la participación en las economías digitales y tradicionales a través de servicios financieros anclados a la tecnología.

2. Para plantear los **objetivos** iniciales debemos empezar encontrando una conexión explícita entre estos objetivos y la misión, esto facilitará el desarrollo de estos.

Como ejemplo, en MOVii se definieron así:

- a. Ser la app predilecta para las necesidades financieras de consumidores y comercios
 - b. Ser la billetera digital más segura y fácil de usar en Colombia
 - c. Ser *el startup fintech* donde todos quieren trabajar y nadie quiere irse
 - d. Ser una compañía guiada por los datos que lo prueba todo
3. La planificación de los resultados claves y sus tareas deben ser medibles y ambiciosos, que se pueda dudar de su cumplimiento. Para esto, cada objetivo debe tener de 2 a 4 resultados claves y, estos mismos, de 3 a 7 tareas específicas para lograr cumplir dicho objetivo.

Por ejemplo: En MOVii, se parte del objetivo #1 y se obtiene el Resultado clave #3 (KR) y 3 tareas correspondientes, así:

Aumentar las transacciones mensuales de consumidores un 25% y de comercios un 14% / Increase by 25% transactions per month in users and by 14% tx per month in Merchants

KA1 Monitorear y centralizar los problemas actuales del producto/ Monitor and centralize the product's actual issues

KA2 Hacer seguimiento diario y priorizar las mejoras propuestas para estos problemas/ Do daily following and prioritization of improvement proposals

KA4 Definir los estímulos al usuario durante el journey para aumentar las transacciones/ Define users' incentives during their journey to increase transactions

Figura 2. Ejemplificación del uso correcto del OKRs Scorecard. Uso en el primer objetivo

- La forma más efectiva para medir dichos objetivos es el *feedback* y las calificaciones, que van del 0.0 al 5.0, que se estipulan en este formato de OKRs

The image shows a template for an OKRs Scorecard. At the top, it is titled 'OKRs Scorecard' with a progress indicator. The table is organized into sections for 'Objetivo #1', 'Objetivo #2', and 'Objetivo #3'. Each objective section includes a 'Key Results' row and three 'Key Actions' rows. The table has columns for 'YEAR / Feedback' and three sub-columns for 'Score 1', 'Score 2', and 'Score 3'. The 'YEAR / Feedback' column is highlighted in pink, and the 'Key Results' rows are highlighted in orange. The 'Score' columns are currently empty.

Figura 3. Plantilla OKRs Scorecard para el diseño de los objetivos y resultados claves y sus respectivas calificaciones

Esta forma de evaluación se basa en medir en cada **Q** (3 meses en los que se evaluará el desempeño y la correcta planificación de los objetivos) si los objetivos fueron o no alcanzados. Cabe recalcar que cada metodología es desarrollada por áreas de trabajo y deben estar interconectados entre sí.

Es decir, los objetivos de Comunicación dependen del lanzamiento de una nueva funcionalidad que desarrolle producto, y esta misma área depende del manejo que le de tecnología para hacerlo posible.

¿Qué hace a los OKRs el método funcional para MOVii?

Empecemos por lo más importante y es aclarar que el crecimiento de MOVii SA no ha sido lineal, ha tenido curvas y bajadas en picada, pero ha sabido levantarse esto, hablando en tiempos pre y post pandémicos.

El punto de comparación en MOVii SA no es insustituible pues los empleados tienen un canal directo para relacionarse con los directivos de la compañía y viceversa, en pocas palabras, la comunicación no es más funcional si vemos los parámetros y lineamientos de la comunicación en otras compañías del mismo sector.

Por otra parte, los *Objective and Key Results* (OKR) resaltan la importancia de la involucración y motivación del trabajo en equipo, es decir, la esencialidad que cada empleado sea partícipe de las decisiones de la compañía y les impacte en sus objetivos personales o lograr que con cada proyecto los colaboradores se sientan reconocidos por sus metas logradas y por la importancia que dan los colaboradores a su trabajo.

Partiendo de esto debemos entender que tienen tres objetivos claves:

1. Definir prioridades de proyectos y tareas. Es aquí en donde los colaboradores “trabajan con sentido” enfocados y guiados hacia una meta.
2. Buscar la proactividad y como efecto conseguir que los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo.
3. Mejorar la comunicación y la organización se deriva de lograr los objetivos pues, va completamente ligado al CFR (Conversaciones, *feedback*, reconocimiento).

METODOLOGÍA

La comunicación organizacional es de las disciplinas más cambiantes en los entornos sociales, pues los colaboradores y directivos hacen que sean universos racionales, operativos, motivacionales y actitudinales, como lo afirma Paul Capriotti (1988, p7). Para mantener esta armonía los colaboradores necesitan de coordinación, metas en común, roles y labores respectivos para ser una parte útil de una organizacional y así, lograr una comunicación real y asertiva dentro de las mismas. Pero ¿Qué sería de la comunicación sin un orden, sin modos de comunicar o sin una integración?

Es ahí en donde MOVii SA, necesita el método OKR para buscar una solución medible frente al desorden en procesos. Como se mencionó en la justificación de este trabajo, actualmente, en lo relacionado con la comunicación, la gestión del rendimiento es nula, las mejoras continuas invisibles, más simplemente, nadie sabe la dirección en la que va cada proyecto, cómo se gestionan ni las mejoras o falencias simplemente porque la comunicación interna entre áreas es invisible o, si se da, es esporádica o accidental.

Parte de esta urgencia surge de los grandes muros de contención del área de mercadeo que, desde que nació MOVii, se ha encargado del papel comunicativo frente a los colaboradores, y usuarios finales. Se emiten comunicaciones vía e-mail y SMS de forma básica sobre talleres que se realizan con la aseguradora (Riesgo visual, primeros auxilios, posiciones correctas para trabajar), convocatorias a “MOViiimientos valientes” una campaña que busca relacionar a la totalidad de la compañía con diferentes áreas de trabajo para lograr nuevos proyectos en equipo, capacitaciones en riesgos y como evitarlos (el código de ética y conducta, la importancia de la línea ética, SARLAFT “Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo”) y subsidios para la compra de elementos de oficina (sillas y escritorios) pero de estas acciones pocas veces se obtiene una comunicación bilateral, de hecho, esta forma de comunicación está direccionada hacia una “cartelera empresarial” que cumple únicamente la función de informar. Por lo anterior, se necesita “ordenar la casa” y entender que las comunicaciones organizacionales no deben, en un mundo ideal, ser manejadas por un área encargada de la percepción de los usuarios.

En este contexto, los OKRs son necesarios pues buscan apoyar a las organizaciones para lograr ordenar, direccionar y aclarar los procesos internos para obtener un crecimiento progresivo o como lo define su principal impulsador John Doerr (2019), “Se trata de una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización”. La misma metodología que regida por un propósito como *Planear y medir la comunicación interna* busca definir objetivos (el qué), resultados claves para cada objetivo (el cómo), las tareas asignadas a cada área o empleado por cada resultado y la medición y evaluación (el *feedback*) de los objetivos con el fin de saber que tan exitoso, ambicioso y medible es cada proceso en la compañía. Por esta razón, se

eligió este método para la medición de MOVii, pues como lo mencionó el CEO de MOVii S.A:

1. Este proceso se hace en “Q” que es equivalente a 3 meses, es el tiempo definido para saber si se cumplió o no.
2. Mejora la cultura organizacional, pues fomentamos la participación de cada empleado frente a las estrategias internas de crecimiento y frente a sus equipos de trabajo.
3. Nos ayudará a comprometernos y concentrarnos en las prioridades.

Siguiendo la clasificación se asume que esta investigación se hará mediante una metodología cualitativa, pues se centrará en buscar información mediante perspectivas y experiencias de los colaboradores, es por esto por lo que resulta pertinente aclarar que “no es puramente empírica, ni sólo interpretativa; sus contribuciones, se originan, de los estudios comunitarios y de la investigación participante” como lo aclara (Arnal, 1992, p.98).

Por otro lado, se entiende que como seres sociales debemos ir un paso más allá y no quedarnos únicamente con explicaciones, descripciones o interpretaciones, sino que debemos centrarnos en la transformación colectiva para lograr las mejoras continuas.

Es en este punto en donde la metodología cualitativa tiene sentido y trasciende pues, en esta investigación, existe la necesidad de entender la percepción frente a las causas y efectos que pueda traer el modelo de OKRs como medición de la comunicación interna y frente a la planificación de las acciones comunicativas.

Técnicas de recolección

A partir de lo antes mencionado y tomando en consideración el tamaño de la empresa, su cantidad de colaboradores y la receptividad de estos, se decidió que las técnicas de recolección de datos más apropiadas para MOVii SA, son las encuestas y las entrevistas. Los cuestionarios previamente preparados y las preguntas enfocadas en ámbitos comunes son mayormente recibidas por los colaboradores, esto, gracias a que el día 20 de cada mes existen reuniones, con los 200 colaboradores, para tocar temas relevantes y compartir los *links* de dichos temas, aplica para encuestas, *previews* de experiencias de las aplicaciones y cursos gratuitos en línea.

Como primera opción serán las encuestas pues se pueden obtener diferentes tipos de respuestas a una sola pregunta, o mejor aún, diferentes percepciones de un mismo tema. Se dan opciones de respuestas a preguntas: dicotómicas, de opción múltiple, escalares y abiertas.

En cuanto a las entrevistas semi-estructuradas, variarán dependiendo del perfil del entrevistado, es decir, si será el CEO, gerente de mercadeo y líder de retención pues cada uno afronta un frente diferente y puede hablar desde sus experiencias.

Muestra

Para la implementación de las encuestas, se utilizó un muestreo no probabilístico pues el objetivo principal, de esta muestra, es obtener el *feedback* desde todos los frentes, por esto fue compartida con el 100% de los empleados y quienes decidieron responderla, fueron parte de la muestra final para contribuir a la importancia de un modelo de medición para la comunicación interna.

Ahora bien, para las entrevistas se utilizó un muestreo no probabilístico deliberado, crítico o por juicio pues es clave conocer la opinión y experiencia del CEO, la gerente de mercadeo, y un líder de retención quienes después de tantos años de ver el crecimiento de la compañía podrán detallar la importancia y necesidad de un modelo que ordene y permita planear, evaluar y medir las comunicaciones internas. Como lo detalla el muestreo deliberado, este público fue escogido pues cumplen con un propósito específico y es que gracias a su rol pueden hablar de las necesidades de la medición de la comunicación interna.

Técnicas de interpretación de información

Siguiendo los objetivos propuestos con el fin de su cumplimiento y para entender y obtener la información, se utilizó la técnica interpretativa *Grounded Theory* (Glaser y Strauss, 1967) pues al ser una nueva implementación se debe dejar que los entrevistados ejemplifiquen, muestren, cuenten y expliquen su percepción y posibles hallazgos sobre el modelo, así como su utilidad y las implicaciones que tendrá para MOVii S.A. Partiendo de esta afirmación y entendiendo la importancia de dicha relación y de la esencialidad de la comunicación, en lugar de una categorizaron de los datos se buscó entender las causas y efectos, las tendencias en los datos, las ausencias o pérdidas en procesos que nos llevan a esta urgencia, entender el

impacto social que esto genera y los resultados esperados, entendiendo que la solución es medir, evaluar, leer y releer los datos de los encuestados.

Presentación y análisis de resultados

El primer método utilizado para la obtención de información se realizó una encuesta diseñada y compartida con el cien por ciento de los empleados de MOVii SA, con el fin de conocer sus perspectivas, experiencias y criterio sobre los temas comunicacionales y como el método de planeación y medición OKR logrará mejoras internas de forma continua.

Esta encuesta evidenció el juicio que, cada empleado encuestado, tiene sobre MOVii SA y su comunicación interna. Dicho método de recolección se desarrolló de forma virtual, individual y anónima con el fin de establecer un puente entre las necesidades comunicacionales hasta hoy en MOVii SA y la incursión del método OKR como una herramienta de mejora continua en pro de las comunicaciones.

Para el desarrollo de la encuesta se incluyeron preguntas de clasificación sobre los valores corporativos, la interacción de los empleados con las comunicaciones internas, viabilidad en la comunicación entre áreas y la influencia de los OKRs. Así mismo, se desarrollaron preguntas dicotómicas, de opción múltiple y escalares que permitieron encontrar diferentes *feedbacks* de los empleados encuestados sobre cada tipología y tema planteado.

Se realizó en 2 fases de tiempo entre el 19 y 23 de mayo y el 24 y 27 de mayo del año 2022. Fue enviada a los 200 empleados de MOVii SA, obteniendo respuesta de 52 de ellos, siendo el 34, 66% del total de empleados. Se utilizó la plataforma Discord para la aplicación de la encuesta y el análisis inicial de los datos vía Googleforms.

Como segundo y último método de recolección de información, se realizaron entrevistas en profundidad en donde se buscó recopilar información sobre la realidad de los conductos regulares en MOVii, el método OKR como gestor y eslabón clave para mejorar la comunicación interna.

Para este método se realizaron 3 entrevistas en profundidad semi-estructuradas por conveniencia y no probabilístico deliberado, crítico o por juicio para conocer las perspectivas de directivos y líderes sobre la construcción de productividad, dinamismo, agilidad y coordinación entre áreas en pro de la comunicación interna y como los OKRs brindan alineación, orden y una comunicación más asertiva.

Método OKR Vs. Métodos de medición investigados

Las mejoras en el marco de la comunicación que prometen los OKRs se apoyan en el sistema CFR, conversaciones, feedback y reconocimiento frente a los colaboradores, así como la forma correcta, ambiciosa, inspiradora y significativa en la que este método “permite utilizar la motivación de los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa” (Contero y Martin, 2020).

Partiendo de un propósito principal o de la misión de una empresa, este método busca que aquellas empresas que decidan transformarse digitalmente y poner a sus clientes en el centro de su estrategia, o a aquellas nuevas empresas que decidan competir en este mercado, con una propuesta de valor muy diferente a la que ha imperado en este sector puedan afrontar los cambios de los mercados y sepan adaptarse a ellos.

Exigirse lo imposible, es una de las primeras premisas que los OKRs buscan para que cada persona pueda marcar su ritmo y llevarse al límite para re-entender sus capacidades, gustos y definir sus tiempos entre los temas personas y laborales.

Así mismo plantea una relación gana-gana entre la proactividad y la satisfacción pues con este método se busca lograr que los colaboradores sean propositivos y no depender de las iniciativas de las directivas para lograr la posibilidad de atraer nuevos talentos, obtener mejores resultados a largo plazo y mayor motivación interna a corto plazo.

Ahora bien, Kaplan y Norton(1996) exponen el método *Balanced scorecard* como el equilibrio y la alineación de una compañía en su misión, visión y valores globales para conseguir objetivos estratégicos más ágiles y dinámicos, así mismo, busca mejorar la comunicación interna entre las áreas, alineándolas, partiendo de funciones específicas enfocadas en metas organizacionales, además de esto, su perspectiva en procesos internos se concentra en la mejora del desempeño. Entendiendo esto, se pueden apreciar puntos semejantes con el método OKR, sin embargo, se conoce que el BSC tiende a ser una metodología muy rígida para el modelo de negocio y cultura organizacional de MOVii SA, pues la *fintech* colombiana busca que, no solo el desempeño tenga mejoras continuas, sino que los colaboradores comprendan que sus metas personales están completamente ligadas a las metas laborales y que la motivación es un punto vital.

Balanced scorecard	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestiona la comunicación con el seguimiento de indicadores. ➤ Centro de enfoque: visión + estrategias de la organización ➤ Visión equilibrada del desempeño del negocio 	<p>Robert Kaplan y David Norton</p> <p>1992</p>	<p>Medir la organización y sus objetivos mediante indicadores, es más claro porque parte desde diferentes perspectivas y busca mejorar y cumplir sus objetivos sean con sus stakeholders internos o externos.</p>
---------------------------	---	---	---

Figura 4. Cuadro comparativo: BSC y sus hallazgos aplicables a los OKRs.

Entrando al segundo método por cotejar, el cuestionario de comunicación organizativa (CCO) de Roberts y O'Reilly (1974), mide trece variables, que son: interacción, dirección descendente, ascendente y lateral, exactitud, frecuencia, gestión del trabajo, sobrecarga, satisfacción, comunicación escrita, cara a cara, telefónica y otros canales de comunicación. Dicho método busca una comparación de resultados entre organizaciones. Si bien es cierto que puede ser útil si se desarrolla entre compañías del mismo sector, MOVii SA está cambiando las reglas y opta por seguir un nuevo sistema financiero en el país. Puede que los resultados en las mediciones de las comunicaciones de otras entidades financieras no sean las más acertadas, por su modelo de negocio, las características de sus colaboradores y perspectivas frente a la comunicación interna.

Cuestionario de comunicación organizativa	<p>Establece comparaciones entre organizaciones con respecto a la comunicación.</p> <p>Mide:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interacción, dirección descendente, ascendente y lateral, exactitud, frecuencia, gestión del trabajo, sobrecarga, satisfacción, comunicación escrita, cara a cara, telefónica y otros canales de comunicación. 	<p>Roberts y O'Reilly</p>	<p>Partir desde ,los resultados de otras compañías, que implementen el mismo método, puede ser una variable a favor, pero un cuestionario no asegura la medición y evaluación de la comunicación.</p>
--	---	---------------------------	---

Figura 5. Cuadro comparativo: CCO y sus hallazgos aplicables a los OKRs.

Por otra parte, y si hablamos de satisfacción en la comunicación (CSC) el cuestionario de Downs y Hazen (1977) que, se encarga de la medición respaldada por ocho diferentes variables, como: clima comunicativo, comunicación supervisada, integración organizativa, calidad de los medios, comunicación con los compañeros de trabajo, información corporativa, retroalimentación personal y comunicación subordinada, buscan destacar la importancia de la productividad y la satisfacción laboral que claro, para el trabajo en equipo del día a día, sería esencial en MOVii pero, ¿Cómo sabremos de que depende esta satisfacción? ¿Cómo sabremos que esta productividad va ligada a una acción u objetivo?

En primer lugar, se deben planear estos objetivos corporativos para definir y medir si hay o no productividad, pero como primera medida se debe alinear a los equipos de trabajo para direccionarlos a un objetivo global definido por los directivos.

Si bien es cierto también se resalta la importancia de la comunicación entre departamentos, el clima de comunicación y el *feedback* personal, pero los *OKRs* se llevan un punto a favor, vital para las pymes, y es partir de una meta con el fin de canalizar esfuerzos y lograr coordinar a las áreas necesarias para los proyectos.

Estas son la mayor preocupación de los *OKRs* y algunas de las necesidades que MOVii busca mejorar continuamente con el método escogido. El CSC no fue el método escogido pues evalúa la comunicación interna de forma supervisada, tema que en MOVii no es necesario pues busca tener una marca empleadora notoriamente positiva y la libertad es considerada como una característica fundamental.

<p>Cuestionario de satisfacción comunicativa (CSC)</p>	<p>Evalúa variables de satisfacción comunicativa, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima comunicativo ➤ Comunicación supervisada ➤ Integración organizativa ➤ Calidad de los medios ➤ Comunicación entre compañeros ➤ Feedback personal ➤ Comunicación subordinada 	<p>Downs y Hazen</p>	<p>Las variables que evalúa pueden ser parte de las esenciales para medir y evaluar la comunicación en cuanto a su efectividad y entendimiento.</p>
---	---	----------------------	---

Figura 6. Cuadro comparativo: CSC y sus hallazgos aplicables a los OKRs.

Resultados

II. Caracterización

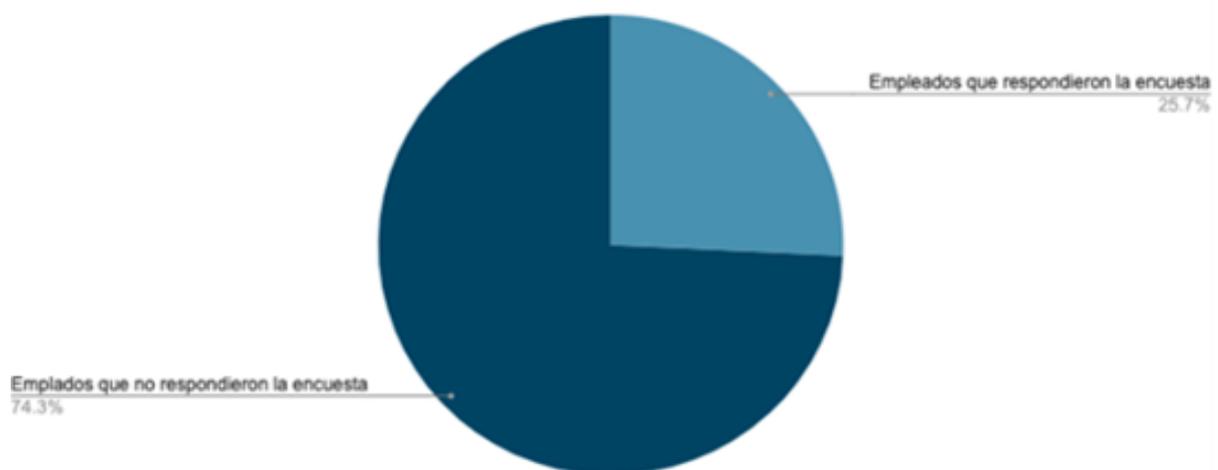


Gráfico 1 - Caracterización de la muestra. Elaboración Propia

La encuesta se envió al 100% de los empleados de MOVii SA y se consiguió una respuesta de 52 empleados.

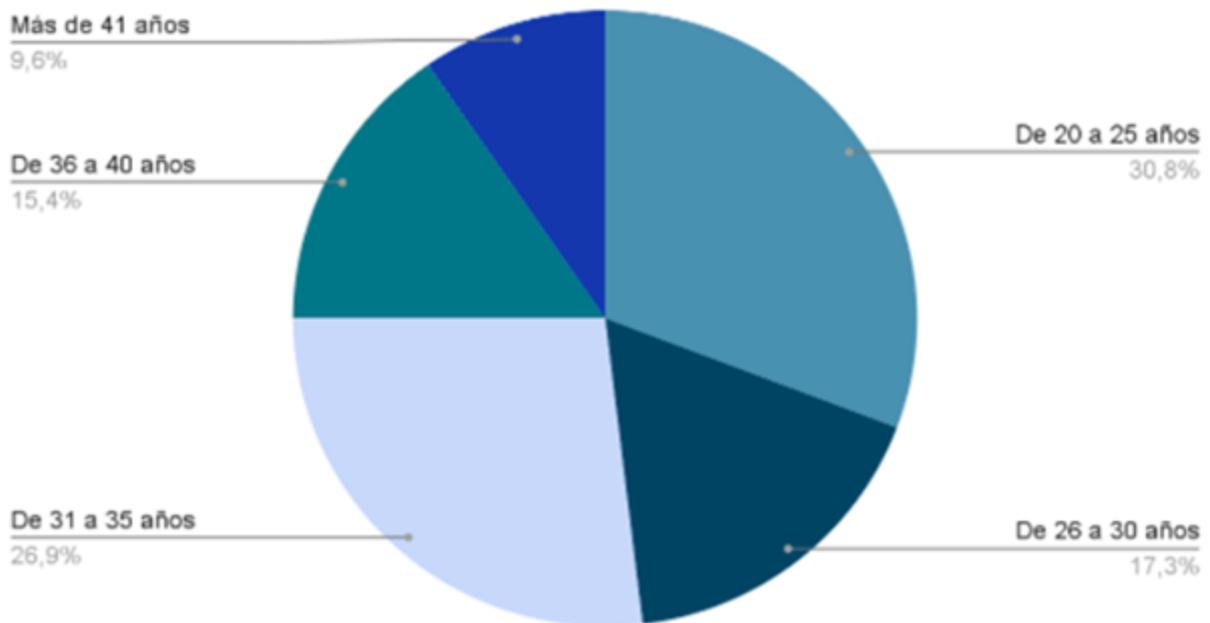


Gráfico 2 - Caracterización de la muestra. Elaboración Propia

El 30% de los encuestados tienen entre 20 y 25 años, siendo el porcentaje más alto mientras los mayores de 41 años superan el 9%

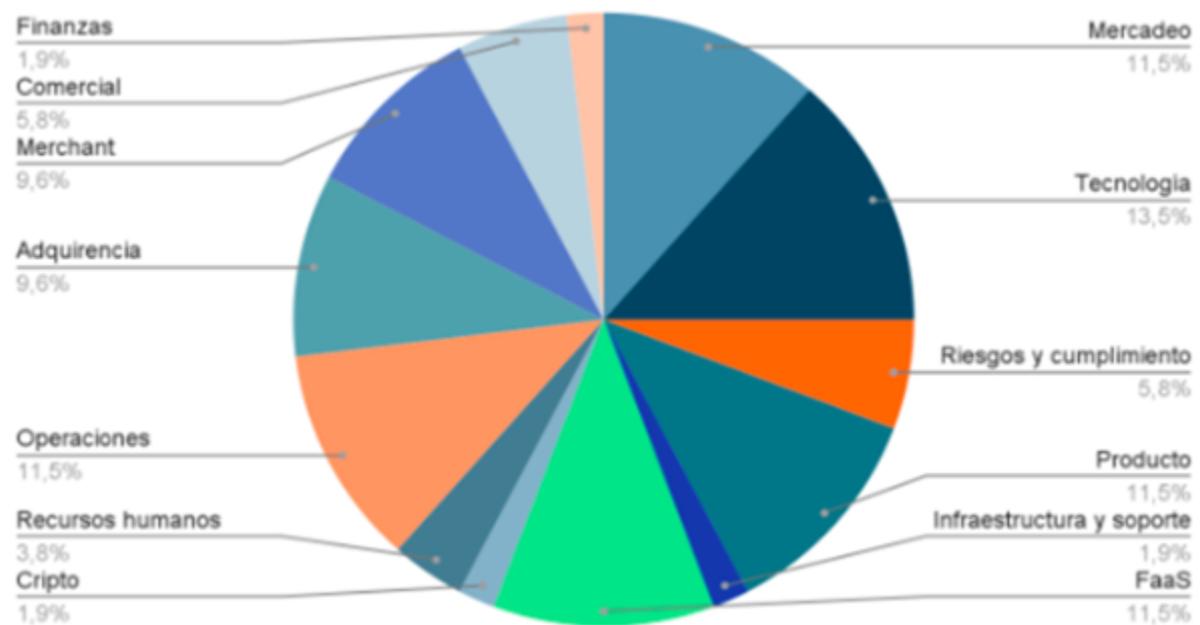


Gráfico 3 - Caracterización de la muestra. Elaboración Propia

El 13,5% de los encuestados pertenecen al área de Tecnología mientras que las áreas de Mercadeo, Producto, FaaS, y Operaciones tienen 46% del total.

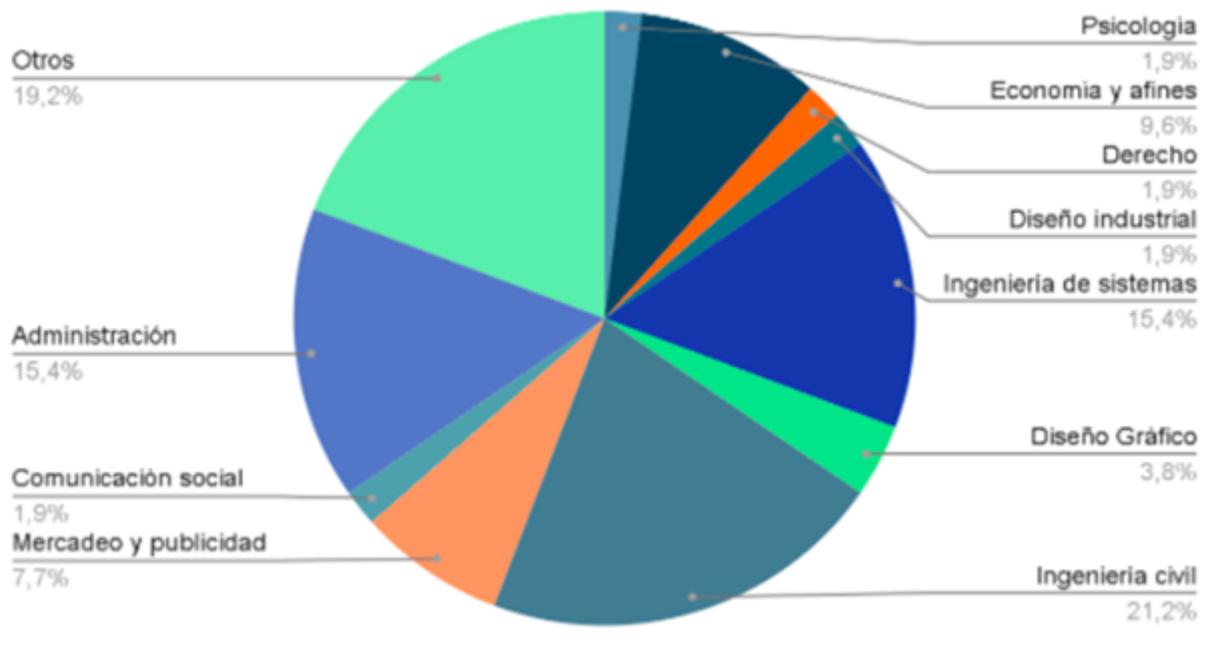


Gráfico 4 - Caracterización de la muestra. Elaboración Propia

El 21,2% de los encuestados son ingenieros civiles, el 15,4% ingenieros de sistemas, el 15,4% administradores y el 9,6% economistas o afines.

El 19,2% ubicados en la categoría "otros" son profesionales en ingeniería industrial, contaduría pública, ingeniería electrónica e ingeniería en TIC.

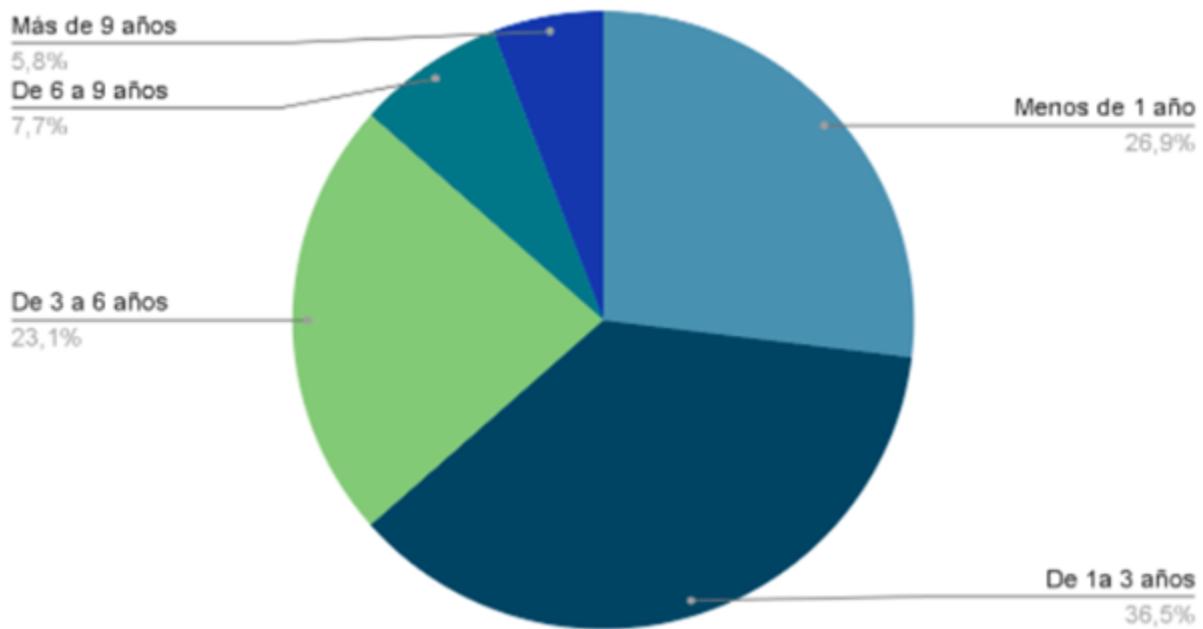


Gráfico 5 - Caracterización de la muestra. Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados, el 36,5% llevan de 1 a 3 años en MOVii SA, seguidos del 26,9% de quienes llevan menos de 1 año y del 23,1% quienes llevan de 3 a 6 años.

El 13,5% restante está vinculado desde hace más de 6 años.

III. Comunicación actual en MOVii

% de empleados encuestados que conocen el área encargada de las comunicaciones en MOVii

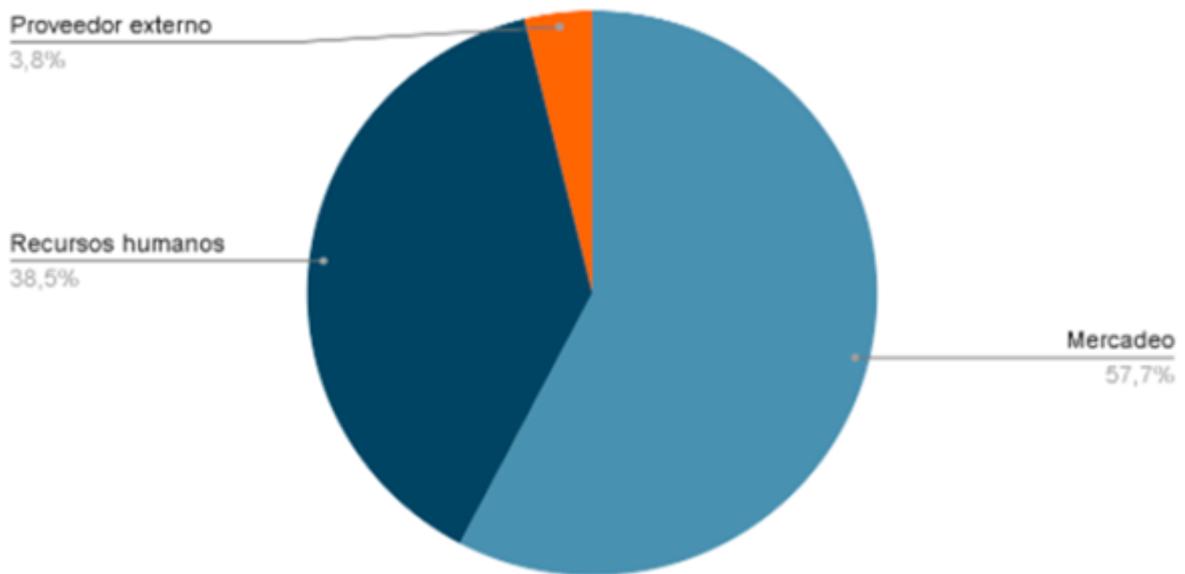


Gráfico 6 – Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Superando el 50%, los empleados encuestados tienen conocimiento de que el área encargada de las comunicaciones en MOVii, mientras que el 42,3% está entre recursos humanos y un proveedor externo.

% de empleados encuestados que reconocen la importancia de los valores de MOVii en pro de la comunicación asertiva

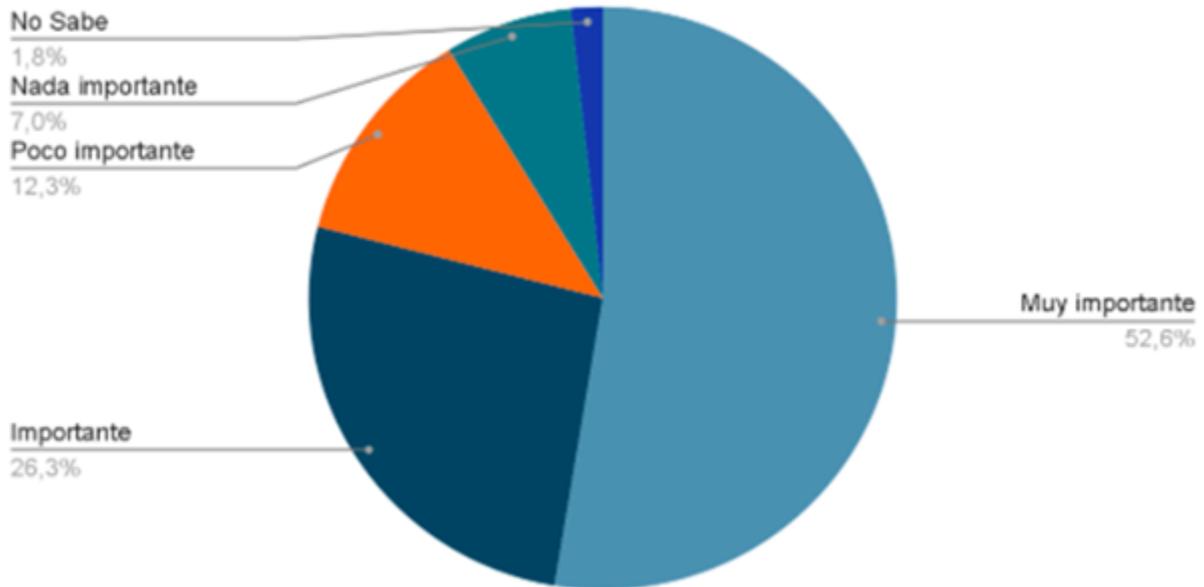


Gráfico 7 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Más del 50% de los empleados encuestados reconocen la importancia de los valores corporativos para construir una comunicación asertiva.

Percepción de los empleados encuestados frente a los comunicados internos

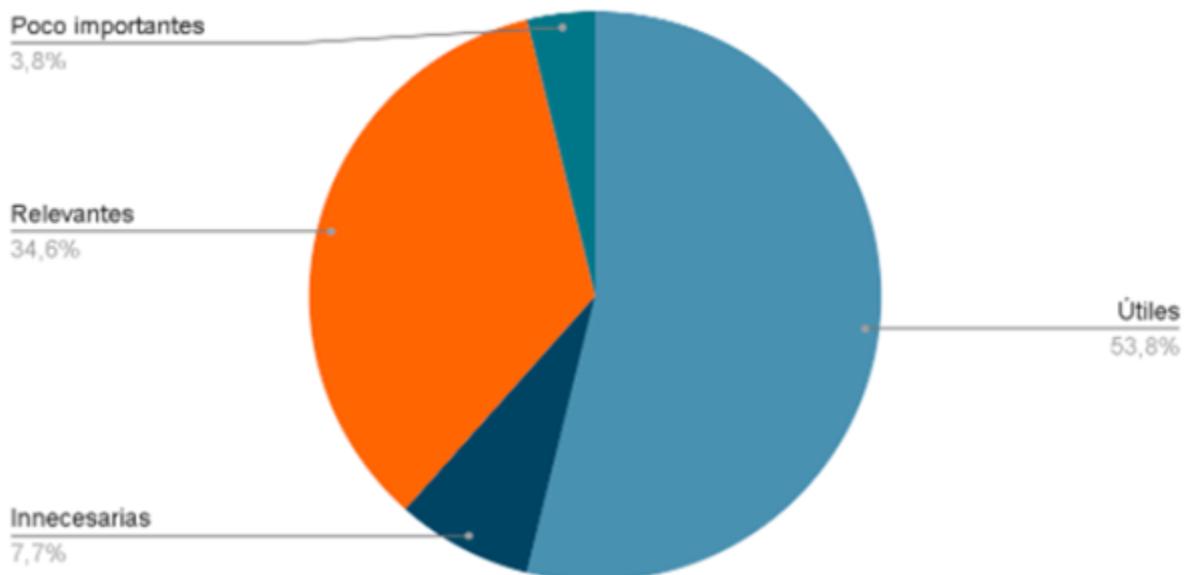


Gráfico 8 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Superando el 30% y el 50% de los empleados encuestados creen que los comunicados internos son Relevantes y Útiles.

Percepción de los empleados encuestados sobre los comunicados como buen insumo de comunicación

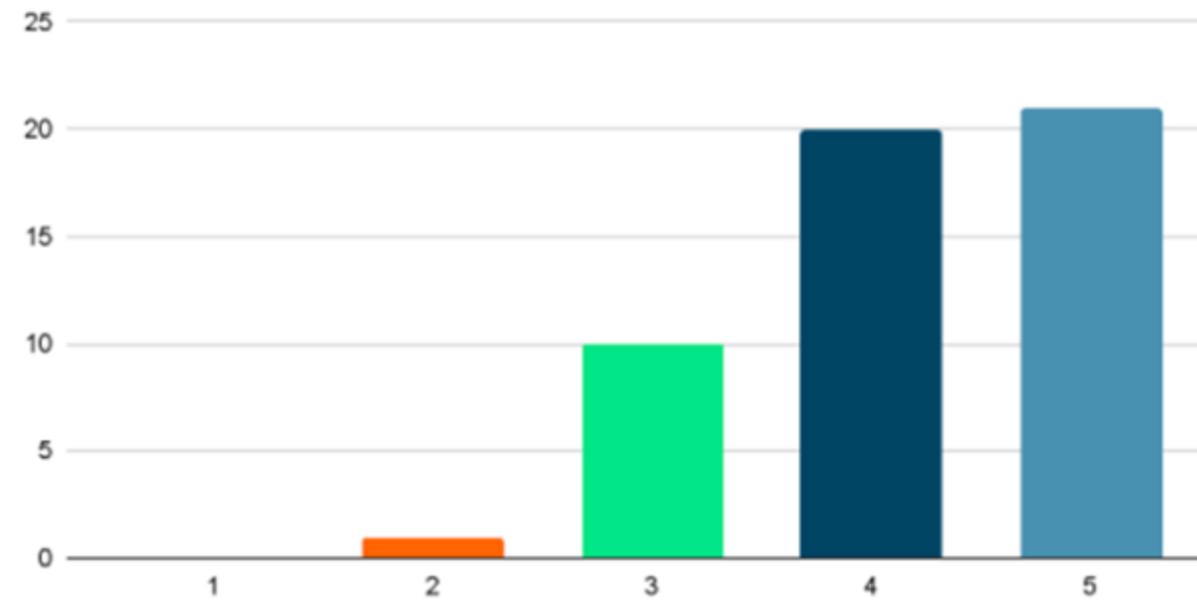


Gráfico 9 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Más de 40 empleados encuestados creen que los comunicados internos son un buen insumo de comunicación.

Percepción de los empleados encuestados sobre las reuniones como factor clave para la participación e interacción

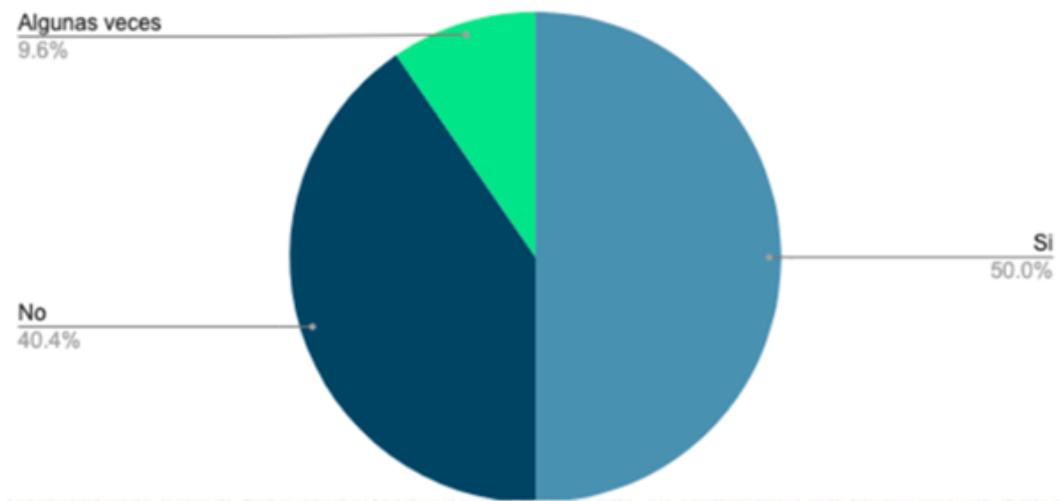


Gráfico 10 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

26 empleados encuestados, siendo el 50% del total, respondieron a favor de las reuniones como una buena forma de promover la participación e interacción de los colaboradores

Interacción de los empleados encuestados con los comunicados

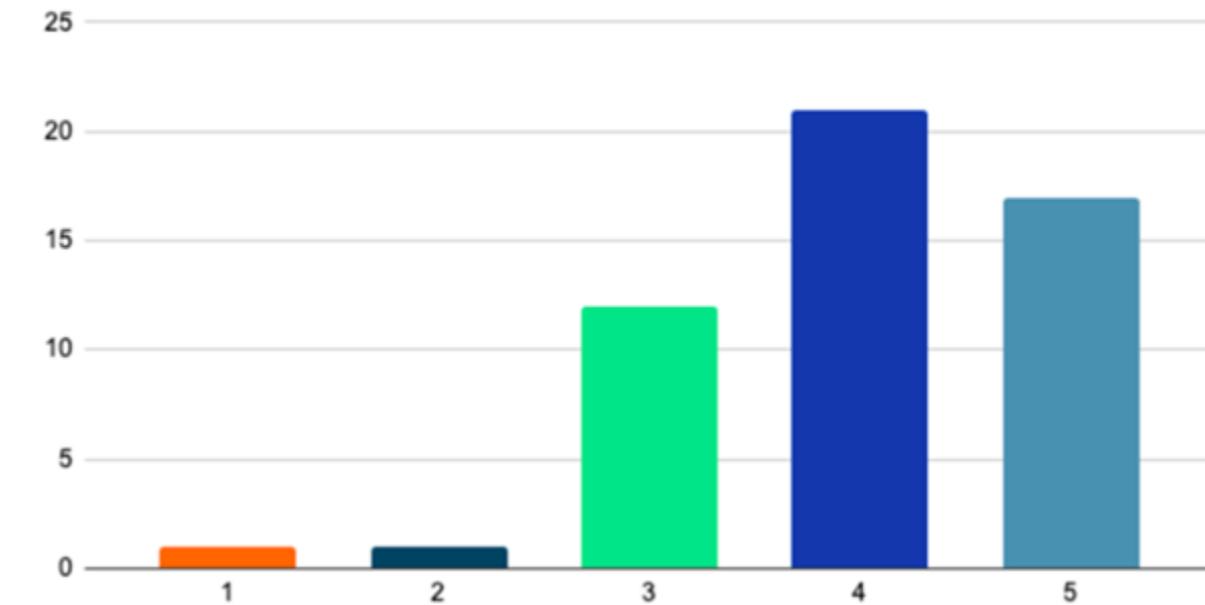


Gráfico 11 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

El 40,4% de los empleados encuestados leen y toman los comunicados en cuenta

% de empleados encuestados que han dado respuesta a comunicados



Gráfico 12 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

32 empleados encuestados, representando el 61,5% no han dado respuesta a ningún comunicado interno, mientras que 20 de ellos, representando el 38,5% si lo han hecho.

Percepción de los empleados encuestados sobre las necesidades comunicacionales de MOVii SA

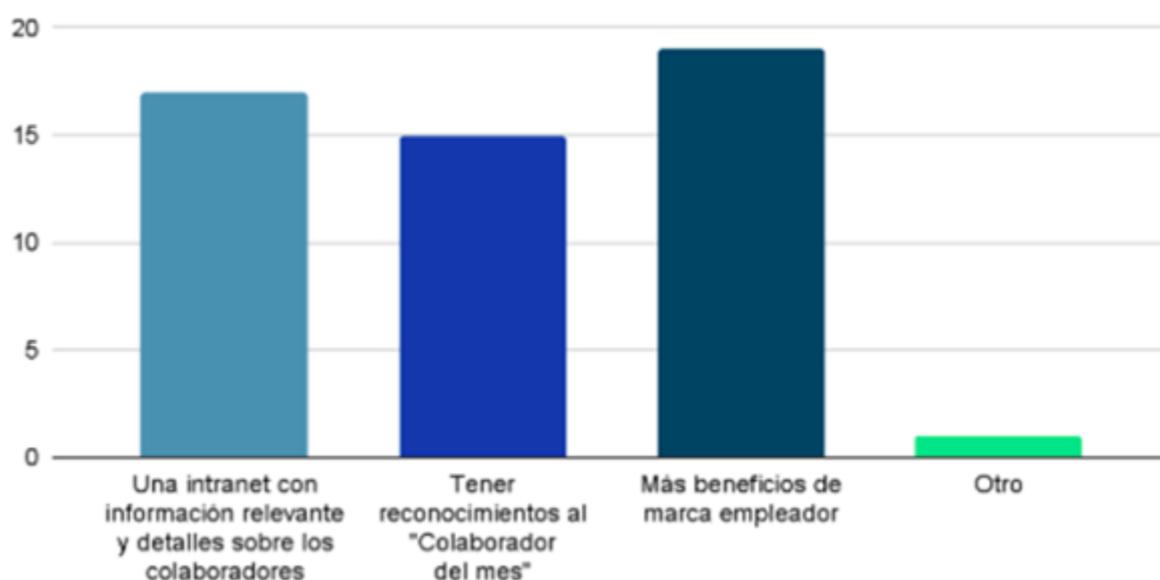


Gráfico 13 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Una intranet informativa y más beneficios de EB se llevan la delantera con 36 colaboradores, representando el 69,2%, mientras que en la opción “otros” los colaboradores mencionan otra necesidad a destacar como es el uso de *“Frasas motivaciones o inspiracionales enviadas por el CEO, las gerencias y los líderes promoviendo el trabajo en equipo”*

IV. Método OKR (objective and key results): oportunidad de mejoras continuas

Sinónimo más acertado para definir OKRs

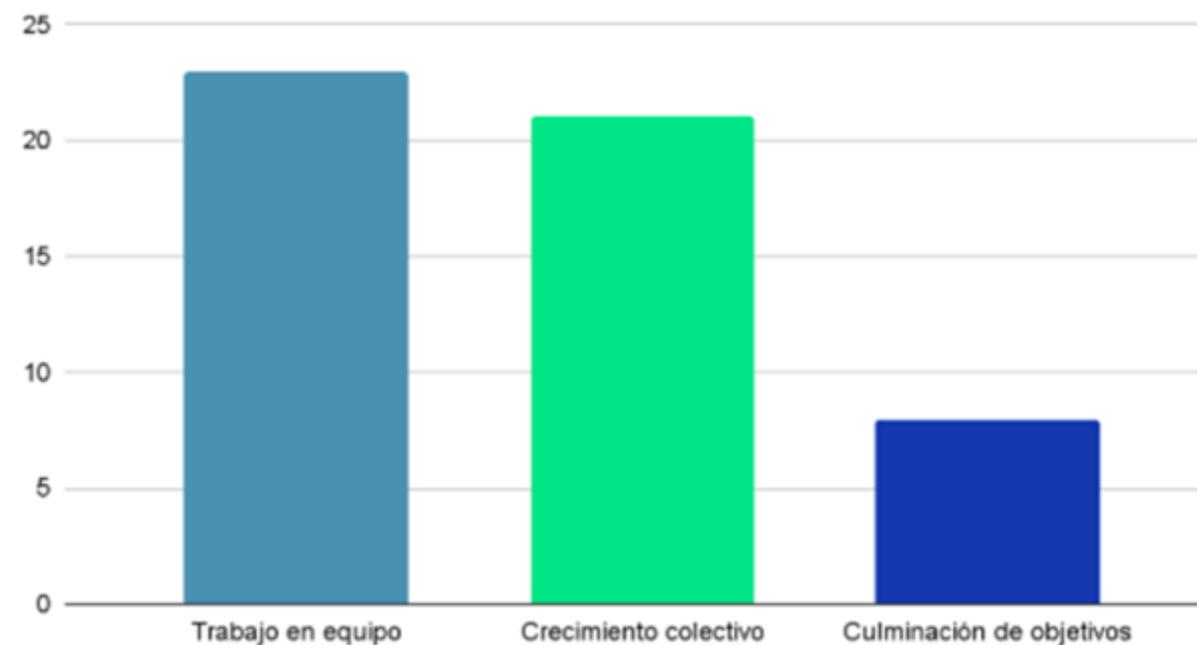


Gráfico 14 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Más de 20 colaboradores consideran que “Trabajo en equipo” es el sinónimo más acertado para definir los OKRs, seguidos de “crecimiento colectivo” y por último la “culminación de objetivos”

Percepción de los empleados encuestados sobre los OKRs y el posible apoyo a las comunicaciones internas

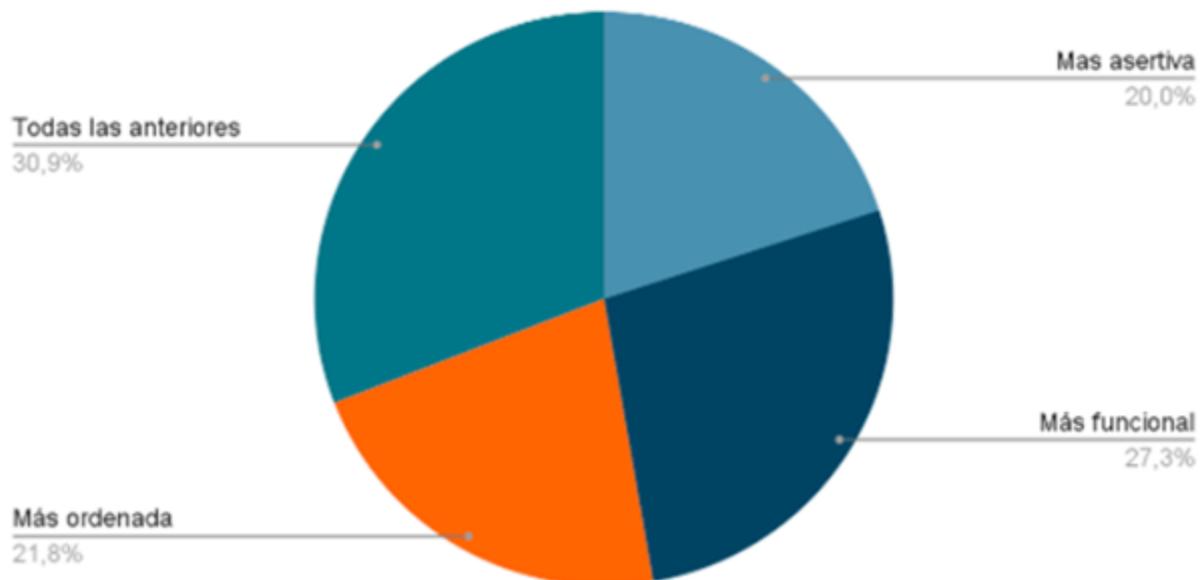


Gráfico 15 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Según el 30,9% de los empleados encuestados, los OKRs podrán hacer de la comunicación en MOVii más asertiva, funcional y ordenada.

Percepción de los empleados encuestados frente a los OKRs como favorecedor de la medición en comunicación entre áreas

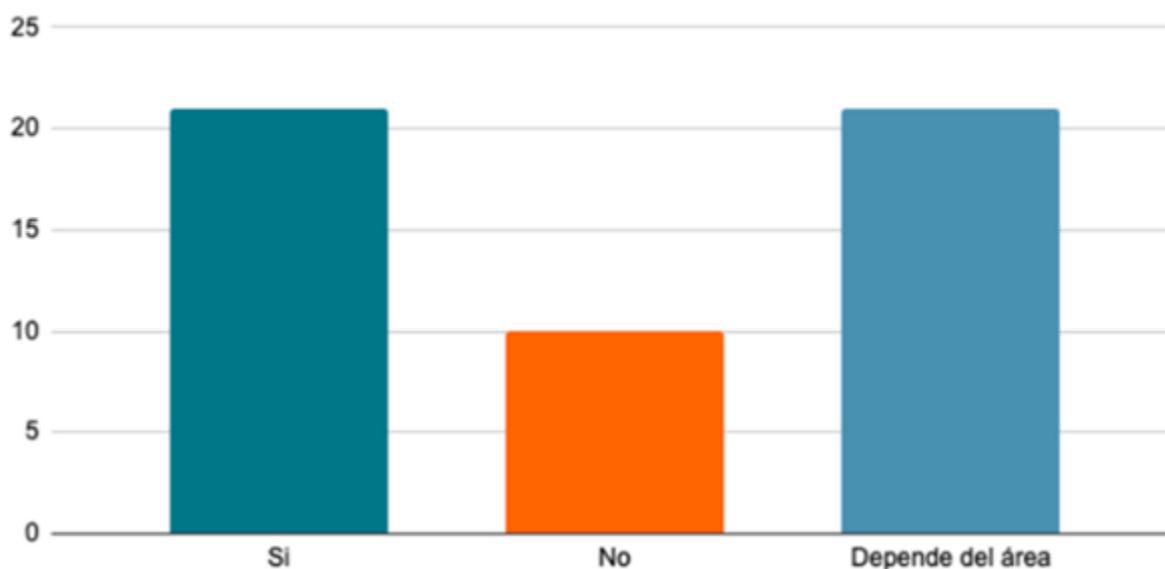


Gráfico 16 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Pasando el 40% de los empleados encuestados, 21 de ellos creen que los OKRs favorecen a la medición en comunicación entre áreas, mientras que otros 21 confirman que dicha medición puede depender del área.

Percepción de los empleados encuestados sobre la ventaja de otras áreas frente a la comunicación interna

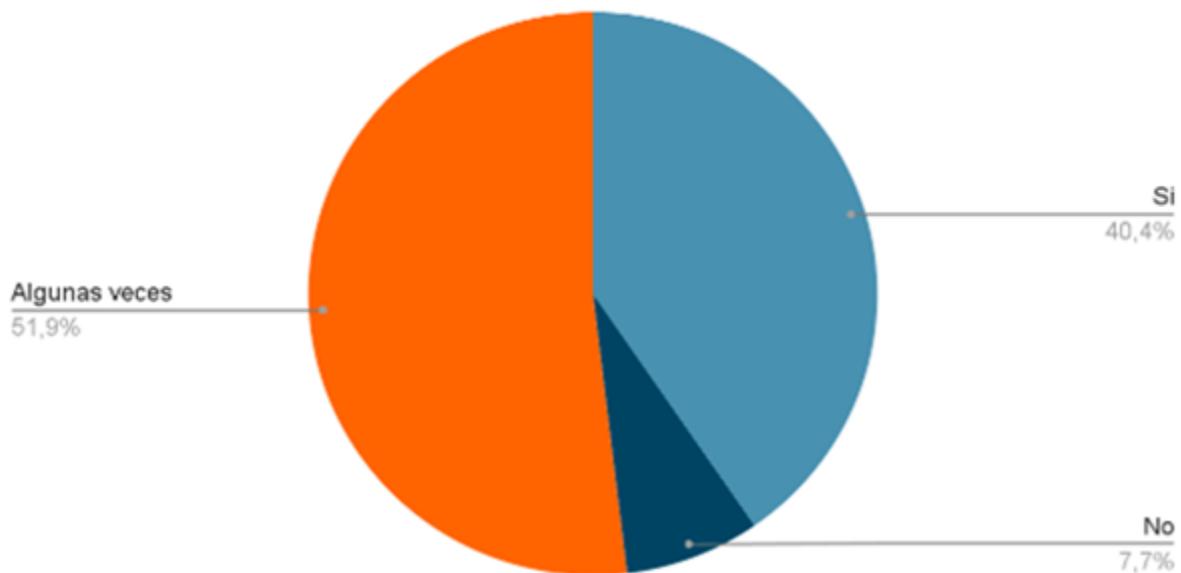


Gráfico 17- Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Más del 50% de los empleados afirman que la comunicación se les facilita a otras áreas algunas veces mientras que el 48,1% restante afirma y con el 40,4% y niega con el 7,7%

% de empleados encuestados que afirman que los OKRs son un método de medición y evaluación en comunicación

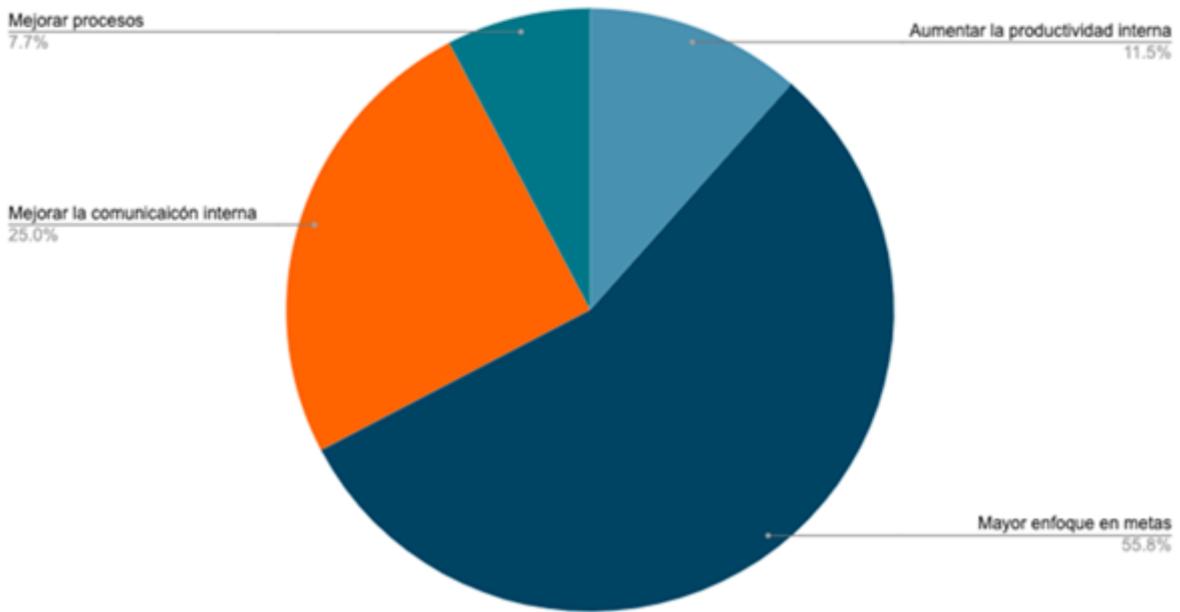


Gráfico 18: Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Tener mayor enfoque en metas tiene la mayoría numérica siendo el 55,8%, seguido por mejorar la comunicación interna con un 25%

Razón por la que los empleados encuestados creen que los OKRs pueden ser influyentes

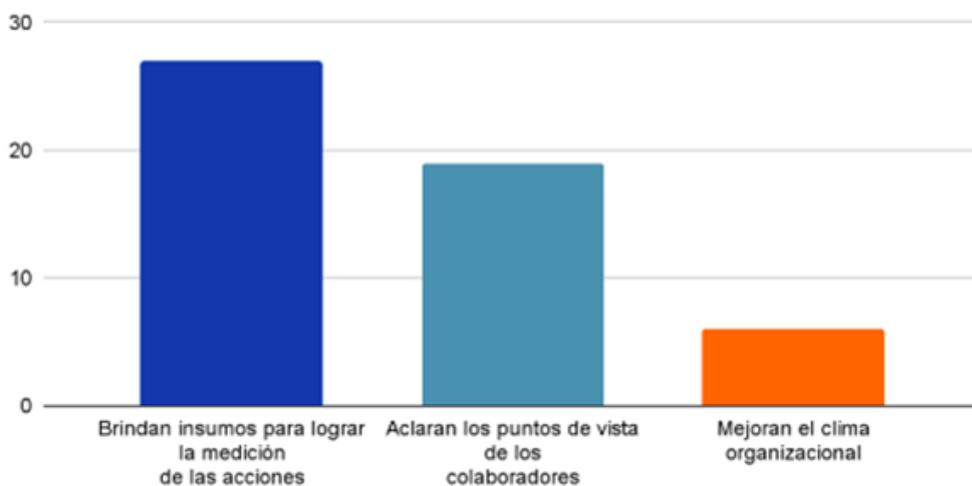


Gráfico 19 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

El 51,9% tiene la percepción de que los OKRs “brindan insumos para lograr la medición de las acciones”, seguidos del 36,5% que creen que “Aclaran los puntos de vista de los colaboradores” y, culminando, el 11,5% piensa que “mejoran el clima organizacional”

% de empleados encuestados que creen que los OKR mejorarían la comunicación y procesos internos en

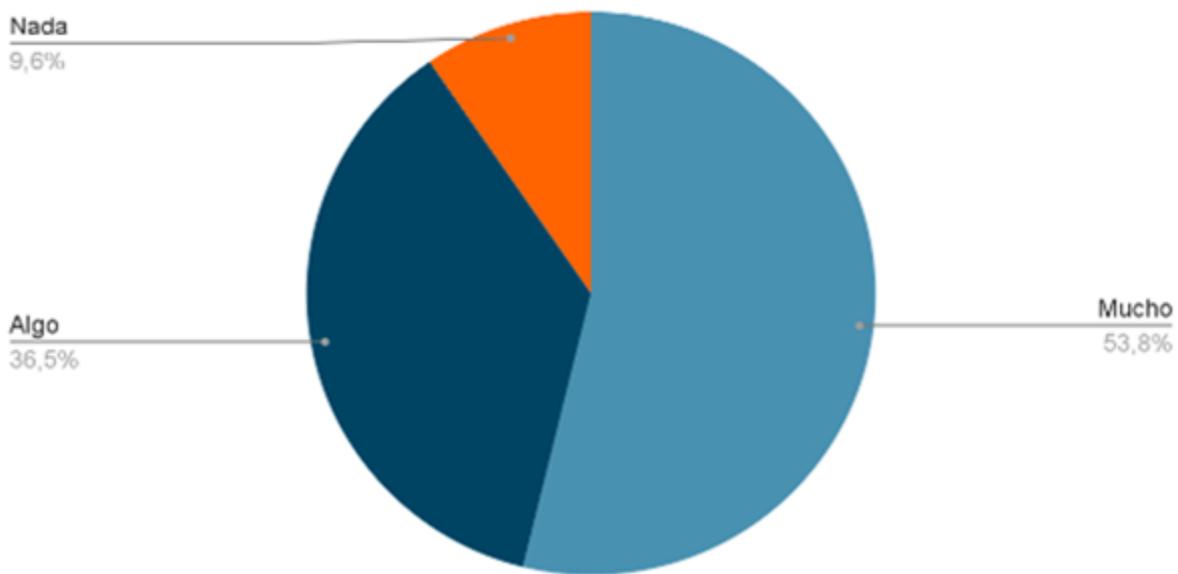


Gráfico 20 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Los empleados encuestados creen que los OKRs podrían contribuir “mucho” en un 53,8% a la mejora de comunicación y procesos internos en MOVii. Mientras que el 36,5% creen que harían “algo” por estas mejoras. Por último, el 9,6%, representando 5 respuestas, creen que no contribuirá en nada.

Conocimiento de los empleados encuestados sobre la frecuencia de medición de los OKRs

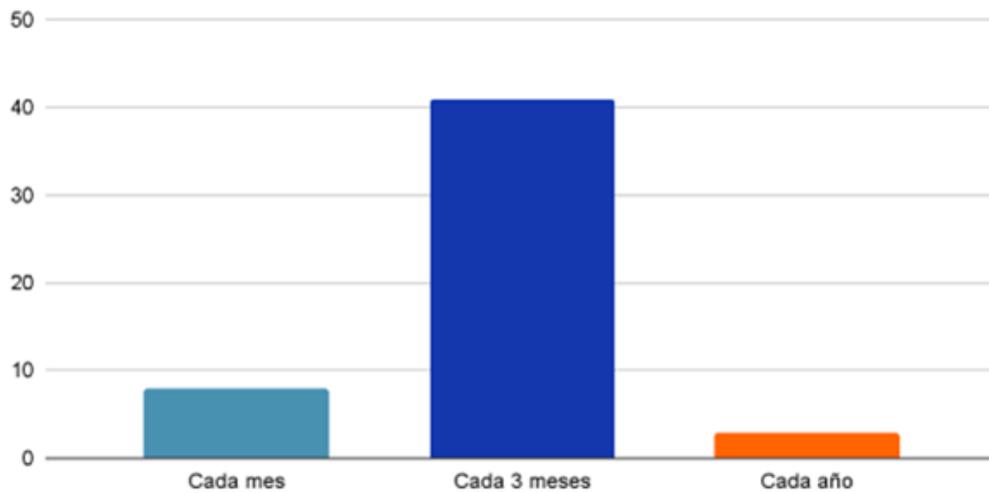


Gráfico 21 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

Más de 40 empleados encuestados, representando el 78,8%, tienen el conocimiento de la frecuencia correcta para medir los OKRs.

Percepción de los empleados encuestados sobre la esencialidad de un área de comunicaciones en MOVii

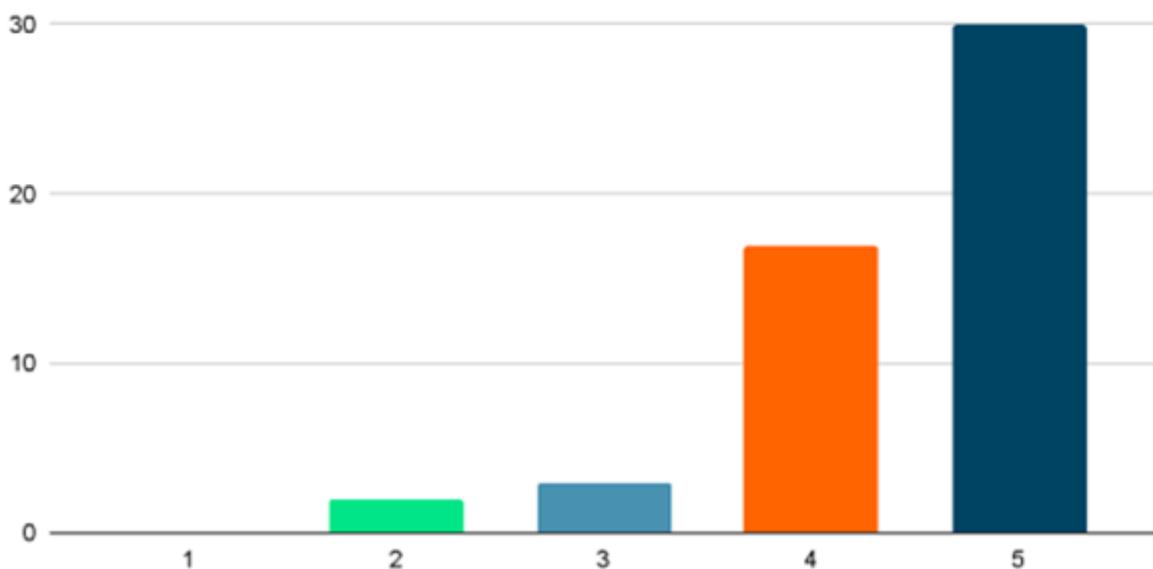


Gráfico 22 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

El 57,7% de los empleados encuestados creen que un área de comunicaciones en MOVii es muy esencial.

Percepción de los empleados encuestados sobre las posibles mejoras de los OKRs en comunicaciones y procesos internos

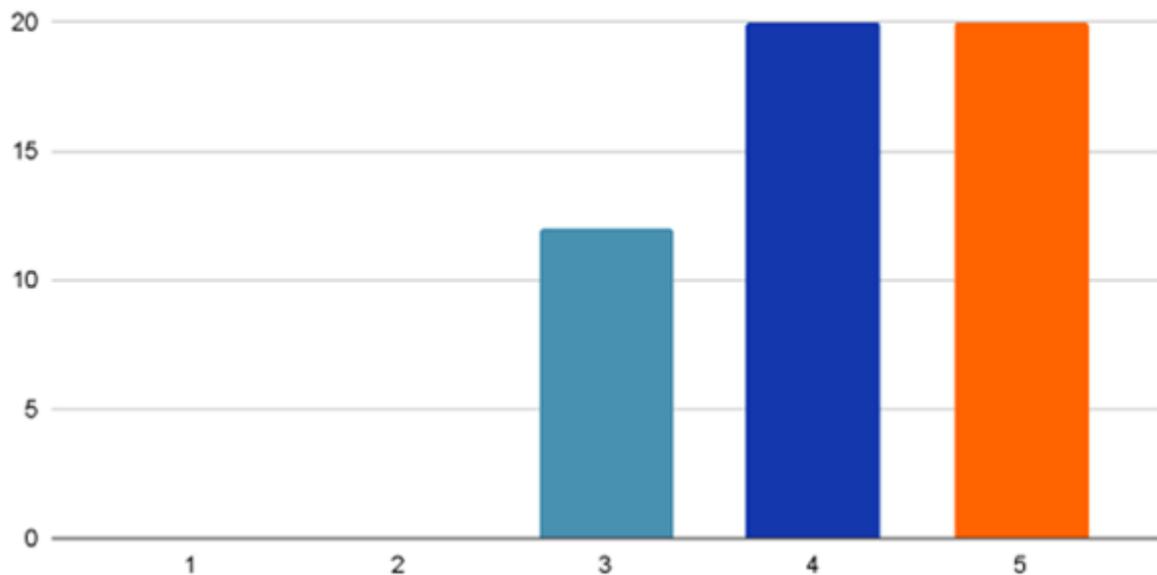


Gráfico 23 - Perspectiva de los colaboradores. Elaboración Propia

El 77% de los empleados encuestados tienen la percepción de que los OKRs favorecerán a las mejoras continuas de comunicaciones y procesos internos.

I. Análisis de resultados

Los resultados de este método de recolección parten de la encuesta realizada a empleados de MOVii SA, una vez dado por terminado este análisis de resultados se darán las conclusiones de este método de recolección y las conclusiones finales.

Percepción de los colaboradores

Partiendo de los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de MOVii, la importancia de los valores corporativos en pro de la comunicación asertiva, los hallazgos inicialmente mencionados frente a la comunicación disruptiva y el bajo conocimiento frente al área encargada de las comunicaciones internas en MOVii SA., están completamente enlazadas a que la mayoría de los encuestados conoce el área encargada de las comunicaciones internas. No obstante, desde su

perspectiva, un proveedor externo y el área de recursos humanos pueden ser los encargados de dichas comunicaciones.

Se encontró que la mayoría de los empleados de MOVii SA tienen entre 20 y 25 años y de 31 a 35 años y llevan entre 1 y 3 años siendo parte de la compañía.

Más de la mitad de los colaboradores entienden y reconocen los OKRs. Gran parte de los empleados asocia el método de Objective and Key Results con trabajo en equipo e incluso con el crecimiento colectivo, mientras que dejan de lado la culminación de objetivos.

Los empleados tienen una percepción positiva frente a los OKRs y su esencialidad, asertividad y el posible orden que puedan brindarle a la comunicación interna.

Más de la mitad de los encuestados afirman que los OKRs pueden influir positivamente en la comunicación interna pues brindan insumos para lograr la medición de las acciones. Al mismo tiempo que aclaran los puntos de vista de los colaboradores.

La creencia que parte de que la comunicación interna se facilita más a ciertas áreas que a otras, se expresa notoriamente en los hallazgos inicialmente planteados, pues la mayoría de los empleados creen que los OKRs serán un buen eslabón para lograr medir las comunicaciones, pero dependiendo del área en que los mismo se encuentren.

Visión de los directivos frente a los OKRs

Frente a las entrevistas realizadas al CEO, Marketing Manager y Líder de retención (Ver la transcripción completa de las entrevistas en el Anexo 1) se logró determinar que los OKRs están completamente enlazados a los indicadores de gestión. Pero, estos deben partir de la motivación y comodidad de los colaboradores frente a su trabajo. Es decir, en MOVii SA la productividad y los resultados esperados pueden obtenerse si y solo si se tiene en cuenta la perspectiva de los colaboradores.

Las jerarquías en MOVii SA son visiblemente invisibles y de forma positiva lo resalta el CEO, pues para él los conductos regulares:

Hacen que las compañías sean ineficientes, pues quien tiene la idea, que es el mismo que la ejecuta, tiene un jefe, que tiene un jefe, y cuando se debe realizar este proceso la idea se esfuma o fue utilizada por alguien más. Pero cuando las comunicaciones organizacionales son horizontales y se le permite a todo aquel que tenga una idea volverla tangible, sin tener que pasar por un conducto regular, ahí es

donde surge mayor motivación y efectividad (Entrevista personal, Hernando Rubio, CEO MOVii SA, 31 mayo 2022)

En MOVii se busca empoderar a los colaboradores y darles el poder de ejecutar sus proyectos partiendo desde la comunicación con otras áreas para lograrlo, y, según la perspectiva de la Marketing Manager, “A través de la comunicación interna hacemos equipo, logramos que todos tengan la información y la motivación necesaria para seguir creando una identidad cultural y sentido de pertenencia” (Entrevista personal, Mary Gómez, Marketing Manager MOVii SA., 1 julio), entendiendo así que el enlace más directo y certero para lograr los objetivos globales en MOVii, enfocados en comunicación, es el intercambio de información que constantemente tienen las áreas entre ellas, enfocadas al 100% en el *feedback*. La comunicación interna en pro de la productividad, el enfoque, determinación y libertad que MOVii SA ofrece a sus colaboradores es fundamental para la toma de decisiones pues en MOVii S.A los conductos regulares son “necesariamente-innecesarios” pues

MOVii se caracteriza por ser una compañía que tiene muy definidas sus estructuras y conductos, pero al mismo tiempo permite conectarte con los demás, desde las herramientas que usamos para ello. Somos más flexibles sin perder el conducto regular y eso nos hace una compañía diferente (Entrevista personal, Mary Gómez, Marketing Manager MOVii SA.,1 julio)

Por eso es claro recalcar que la comunicación interna es el eslabón que integra y condensa toda la información que se debe tener para lograr las metas.

Para la gestión de la comunicación,

los OKRs son clave porque nos mantendrían alineados con los objetivos de la compañía, por ende, todos estaríamos en el mismo barco y a través de la comunicación interna se verá su importancia y el saber para dónde va la compañía (Entrevista personal, Mary Gómez, Marketing Manager MOVii SA.,1 julio)

Esta respuesta, comprende que los OKRs permitirán que la comunicación interna sea direccionada y enfocada en resultados organizacionales y claro, comunicacionales.

El método OKR fue elegido porque “ayudan a hacer seguimiento constante de metas y resultados y conectan los objetivos de todas las áreas en tareas priorizadas según su importancia, haciendo que todos los empleados trabajen en la misma dirección” (Entrevista personal, Daniel Ossa, Líder de retención MOVii SA.,1 julio).

Se entiende entonces que el método OKR brinda enfoque traduciéndolo en claridad para identificar prioridades. Alinean a todos en la compañía con transparencia y visibilidad hacia las metas que se quieren conseguir. Aumenta el compromiso y la coordinación del equipo, todos se sienten integrados, motivados, inspirados y esto atraerá mayor productividad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La forma en la que las organizaciones miden la efectividad, productividad, eficiencia y comprensión en su comunicación depende de los *insights* y el *feedback* que reciben de sus colaboradores, para así lograr definir qué tipo de medición le funciona a la empresa. Es por esto, que escuchar y tomar acciones cumple un papel esencial para que la comunicación cumpla su objetivo. Por esto, es pertinente recomendar que las organizaciones deben guiar a sus empleados en sus objetivos, tanto organizacionales como personales, y sus necesidades para así lograr: A) que la comunicación sea más asertiva y mejor recibida, B) que las evaluaciones de clima laboral, auditorías y estudios de imagen se hagan con mayor constancia, C) que los colaboradores encuentren una relación entre lo operativo y lo motivacional.

Por otra parte, es importante destacar que la medición en las comunicaciones internas es una herramienta enfocada en el alineamiento, la coherencia y la constancia de las comunicaciones, así mismo y de manera periódica y planificada, puede llegar a evidenciar oportunidades de innovación, mejora, nuevos objetivos y metas dentro de la organización.

Entendiendo que la comunicación interna es uniforme, se debe omitir que la facilidad de comunicarse entre áreas es una habilidad. Los OKRs se encargan de hacer que la comunicación sea más precisa, generar sentimientos y percepciones colectivas, reforzar la sensación de conexión entre cada colaborador y lograr un fortalecimiento corporativo. Partiendo de que se debe “Medir lo que importa” (Doerr, J., 2019) y MOVii SA debe guiarse por la necesidad de crear hábitos y lograr que sus personas, altamente efectivas y motivadas, piensen más como una organización más colaborativa y horizontal.

Además de esto y viendo lo receptivos que fueron los colaboradores con los métodos de recolección, MOVii SA podría utilizar el sistema CFR, conversaciones entre áreas o con directivos, feedback y opiniones de empleados frente a un tema puntual y reconocimiento, motivación y llamados a los colaboradores más

destacados, esto generará más proactividad de los colaboradores pues si sienten un apoyo personal, el laboral será más llevadero.

A lo largo de este trabajo se formularon cuatro objetivos, para cada uno de ellos realizamos acciones concretas y hemos sacado las siguientes conclusiones:

Para analizar y definir el tipo de comunicación actual en MOVii S.A partimos de una encuesta clave, en donde los colaboradores contaron cada necesidad, que desde sus frentes, es relevante para que la comunicación interna pueda tener mejoras constantes y tangibles.

Así mismo como para descubrir y comprender las expectativas de los colaboradores de MOVii SA sobre el método OKR como oportunidad para lograr mejoras continuas en la comunicación interna, nos basamos en la segunda parte de la encuesta realizada a los colaboradores enfocándonos en la utilidad del método OKR, su alineación y funcionamiento dentro de la compañía persuadiéndolos de su facilidad en pro de su productividad.

En cuanto a la validación del método OKR como una herramienta sustancial para la comunicación interna, hablamos con tres colaboradores destacables que, tienen más conocimiento sobre el método, por medio de entrevistas personales para encontrar similitudes desde cada uno de sus frentes y así entender la visión de la compañía y como los OKRs podrían encaminar la comunicación interna a la correcta priorización y ejecución de tareas.

La planeación de la comunicación en MOVii SA es uno de los pilares iniciales a tomar en cuenta para lograr direccionar, asertivamente, la implementación del modelo OKR, por esto mismo, y partiendo de la receptividad de lo colaboradores y su búsqueda de encontrar un equilibrio constante entre la serenidad personal y la excelencia laboral, se llevó a cabo un *workshop* de empalme con un experto en el modelo, para exponerle a los colaboradores la forma de lograr: gestionar, ordenar y priorizar sus tareas diarias, tanto personales, como laborales; ésta reunión gracias al CEO de la compañía.

Entendiendo esto y para lograr una planeación de la comunicación ambiciosa pero alcanzable, se debe:

1. Tener y mantener Embajadores de OKRs para que sean ellos quienes direccionan a los equipos en el desarrollo de sus objetivos trimestrales.
2. Desarrollar el OKR Score para tener de forma tangible cada objetivo y tarea planteado para lograr su óptimo cumplimiento.

3. Hacer el seguimiento de los objetivos en el tiempo estipulado en el OKR Score.
4. Recibir feedback de líderes, coordinadores y heads frente a cada KPI por cumplir.
5. Obtener un feedback del CEO y gerente general frente a los OKRs de cada área y lograr su medición final.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Caracterización de la muestra. Número de encuestados.....	28
Gráfico 2 - Caracterización de la muestra.Rango de edades	29
Gráfico 3 - Caracterización de la muestra. Áreas pertenecientes.....	29
Gráfico 4 - Caracterización de la muestra. Profesión encuestados.....	30
Gráfico 5 - Caracterización de la muestra. Tiempo en la compañía.....	31
Gráfico 6 – Perspectiva de los colaboradores. Conocimiento del área encargada de las comunicaciones.....	32
Gráfico 7 - Perspectiva de los colaboradores. Importancia de valores corporativos.....	32
Gráfico 8 - Perspectiva de los colaboradores. Relevancia y utilidad de comunicados internos.....	33
Gráfico 9 - Perspectiva de los colaboradores. Comunicados internos como insumo comunicacional	34
Gráfico 10 - Perspectiva de los colaboradores. Reuniones como factor clave para fomentar participación e interacción	34
Gráfico 11 - Perspectiva de los colaboradores. Interacción con los comunicados internos	35
Gráfico 12 - Perspectiva de los colaboradores.Interacción con los comunicados internos	36
Gráfico 13 - Perspectiva de los colaboradores. Necesidades comunicacionales	36
Gráfico 14 - Perspectiva de los colaboradores. Sinónimo OKRs	37
Gráfico 15 - Perspectiva de los colaboradores. OKRs como apoyo comunicacional	38
Gráfico 16 - Perspectiva de los colaboradores. OKRs como facilitador de medición entre áreas	38

Gráfico 17- Perspectiva de los colaboradores. Ventaja comunicacionales entre áreas	39
Gráfico 18: Perspectiva de los colaboradores. Afirmación OKRs como método de medición	40
Gráfico 19 - Perspectiva de los colaboradores. OKRs como factor influyente	40
Gráfico 20 - Perspectiva de los colaboradores. OKRs para mejorar la comunicación interna	41
Gráfico 21 - Perspectiva de los colaboradores. Frecuencia de medición de OKRs	42
Gráfico 22 - Perspectiva de los colaboradores. Esencialidad frente a un área de comunicaciones	42
Gráfico 23 - Perspectiva de los colaboradores. Mejoras continuas como el modelo OKR como factor de apoyo	43

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). "Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización"
- Álvarez Nobell, A. (2011). Medición y evaluación en comunicación. Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Arnal, J. (1992). Investigación educativa. Fundamentos y metodología. Barcelona (España): Labor.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Madrid: Paidós.
- Beltrán S, L. R. (2007). Un adiós a Aristóteles: La comunicación horizontal" ¹. *Punto Cero*, 12, 69-92.
- Capriotti, P. (2004). La imagen corporativa. En Losada Díaz, J. C. (ed). Gestión de la comunicación en las organizaciones, pp. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Contero, S., & Martín, J. (s/f). *Manual de OKR* Futurizable.com. Recuperado de https://futurizable.com/wp-content/uploads/2020/02/Manual_OKR.pdf
- Contreras Baspineiro, A. (2006).p,22 "Comunicación estratégica para las organizaciones"
- Costa, J. 1995. Comunicación Corporativa y revolución de los servicios. Ciencias Sociales. Madrid.
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (28), 61-70.
- Downs, W. C. (1988). *Communications audits*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Downs, W. C., & Hazen, M. D. (1977), A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14: 63-73.

- Fajardo, G. C., & Nivia, A. M. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional: Ejes de la comunicación" Guía de conceptos y saberes"*. Editorial Tadeo Lozano.
- González, M. M. (2003). Reseña de" Indicadores en gestión: herramientas de trabajo para lograr la competitividad 3R" de J. Beltrán Jaramillo. *Laurus*, 9(16), 163.
- Goldhaber, G (1984). "Comunicación Organizacional". Primera Edición. Editorial Diana. México
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). "The discovery of grounded theory" Chicago: Aldine Press.
- Grunig, J.E; Hunt, T.(2003) "Dirección de Relaciones Públicas". Barcelona
- Hoyos, Á. P., Noreña, C. A. H., & Montealegre, M. V. P. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Comunicación*, (26), 121-131.
- Irazu, J. (2000). En: ICOMI (Instituto de estudios de la Comunicación Institucional). (2002). "Medición del aporte de la Comunicación Institucional al valor de la empresa y sus marcas". Argentina: UCES.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), España: Gestión 2000.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas*, 37(1), 136-139.
- Mesa, A. (2015) p,26 "Propuesta metodológica para la medición y evaluación del sistema de comunicaciones internas de NOVA VENTA SAS"
- Otálvaro Arroyave, I. J. (2016). *Un modelo de indicadores de gestión de comunicación organizacional para la Universidad de Antioquia: un aporte a la gestión estratégica de la comunicación en instituciones universitarias* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Ocampo, M. (2006), "Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de comunicador en las organizaciones" p. 149 1era Edición
- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional. Buenos Aires: La Crujía.

- Robbins, S.P. (1990): Organization Theory: Structure, Design and Applications (3ª ed.), Nueva Jersey, Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Roberts, K.H. and O'Reilly, C.A. (1974). "Measuring organizational communication". Journal of Applied Psychology, 59, 321-6.
- Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid: Díaz de Santos.
- Táctica y Estrategia, T&E 2015. Táctica y Estrategia
- Tessa, M 2011 "Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo"

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS

ÍNDICE:

Entrevista 1.....	55
Entrevista 2.....	60
Entrevista 3.....	64

Entrevista 1

Hernando Rubio Dacosta, CEO & Co-Founder MOVii SA

31 mayo 2022, 15:43 p.m

Desde su perspectiva, ¿Cómo cree que los nuevos colaboradores pueden acoplarse a la cultura en MOVii desde la comunicación interna?

No solamente en el mundo tradicional, al estar en una oficina, sino cuando estamos desde casa trabajando; el encargarse de tener una metodología de comunicación que priorice, alinee y comparta lo que se debe hacer, es de vital importancia.

Cuando nos fuimos a la virtualidad, el reto más grande era cómo mantener la efectividad y productividad arriba, y hubo dos estrategias muy relevante, y una de ellas, fueron los OKRs, que, lo que hacen es que de una manera muy participativa logra que, entre todos prioricemos lo que hay que trabajar y definamos el 20% de las acciones que hacen el 80% del resultado y, a través de un seguimiento muy riguroso a ese 20% asegurarse de que la empresa se mueve rápido y, no solamente escribirlas, sino escribirlas y hacerles seguimiento. Antes lo que se usaban era la famosa planeación estratégica, era un evento que se realizaba en noviembre de cada año, uno iba a un sitio, hacía una planeación y quedaba en un libro muerto y nadie lo miraba.

Las empresas de hoy cambian muy rápido entonces una planeación duraba todo el año, mientras que los OKRs se van cambiando permanentemente buscando esa planeación que permite: priorizar, modificar y hacer seguimiento permanente para verificar con una metodología muy simple si se están logrando las acciones para tener el resultado o no.

Me encanta, y no solamente para la empresa, sino para la vida, porque en este mundo moderno el mayor atributo es la velocidad, la eficacia y la eficiencia, es, que tanto ejecutas tú, que tanto haces que las cosas pasen, eres una persona buena, pero si no eres capaz de que las cosas pasen, eres mala.

OKRs es una forma, una metodología para hacer que la gente trabaje y saque lo mejor de si enfocándose en que le dediquen la mauyor cantidad de tiempo a lo más relevante, lo que generará más impacto.

¿Cómo cree que podríamos medir la comunicación interna en MOVii o mejorarla?

Como mencioné hubo dos herramientas que implementamos para mantener la productividad arriba en la virtualidad. La primera eran los OKRs y la segunda Discord, una oficina virtual, en donde sin duda alguna, permite mejorar la comunicación, si te das cuenta, estás informado de muchas cosas que pasan en diferentes áreas, ha ayudado muchísimo para lograr ayudar a mejorar la comunicación. Hay muchas cosas por mejorar, pero al menos, ya tenemos una herramienta que nos permite estar comunicados de manera sincrónica con todas las personas.

¿De dónde surge la necesidad de hacerle un llamado a los OKRs?

Es una metodología, tal vez la que más recomiendan, para lograr el agilismo dentro de las empresas, para lograr que las personas puedan tomar decisiones más rápidas, para empoderar, para pasar de organizaciones jerárquicas multinivel a organizaciones horizontales que no se necesiten tantos jefes y, con una alineación para que la gente trabaje en lo más importante.

Creo que la razón principal por la cual las empresas están adoptando los OKRs en el mundo es por eso.

¿Cree que la comunicación es fundamental para la creación de los OKRs?

Sin duda la comunicación es fundamental para todo.

No es sólo la comunicación sino, qué tipo de comunicación, con qué herramientas y en qué infraestructuras te comunicas.

Cuando se quitan las barreras de comunicación y se pone la información pública y con transparencia cualquiera puede entrar a ella y va a ser más fácil compartir las experiencias.

¿En MOVii no sobrepasamos nuestros conductos regulares?

Antes las compañías eran muy jerárquicas y eso hace que sean ineficientes porque quien tiene la idea y quien ejecuta tiene un jefe, que tiene un jefe, pero cuando tienes que pasar por todos esos jefes la idea ya se fue o tarda mucho.

Cuando las compañías son aplanadas y dejas que la gente ejecute sin tener que pasar por el conducto regular, ahí es donde surge mucha más innovación y velocidad.

Lo que se quiere es gente empoderada que ejecute y no gente que se quede con el jefe pidiéndole el permiso.

¿Cualquier persona en MOVii podría pensar en OKRs?

Todos deberían pensar en OKRs.

Si la empresa no llega a que el 100% de las personas tengan OKRs, está fallando.

¿Con los OKRs podríamos medir o planificar qué nos pasaría como organización en el futuro?

Los OKRs te dicen en qué debes trabajar y te ayudan a medir si lo estás cumpliendo o no, el resultado o los KPI's de la empresa será una consecuencia de la ejecución o implementación o no de los OKRs.

Los OKRs más que tener unos KPI's de cómo va la empresa es más una medición de las tareas que tenías que hacer para lograrlos.

¿Por qué si existen unos objetivos globales, cada área tiene enfoques bidireccionales?

Si es así, están mal hechos.

Al final hay cuatro objetivos de la empresa y todos los OKRs de las áreas deberían estar alineados a esos objetivos.

¿Cree que los OKRs son la clave para mejorar y fomentar el feedback entre proyectos?

Uno debe ser muy creativo en cómo genera esos espacios de feedback en los OKRs, en eso es en lo que más hemos fallado.

Esos espacios deberían ser muy de diálogo, para cuestionarse y debatir si se están implementado bien, si fueron bien escritos y si se está trabajando por cumplirlos.

Y creo que crear esos espacios de comunicación son súper relevantes para lograrlo.

¿Cómo podemos medir nuestro rendimiento o buen funcionamiento de la comunicación interna?

No creo que la solución de comunicarnos bien en los OKRs deba ser tener un área de comunicaciones.

Nuestra comunicación no debe ser un área, debe ser una forma de trabajar, de todos. Es una herramienta y parte de la cultura que se debe crear, con ejemplo.

En términos de comunicación, ¿Cree que la escucha estratégica es una disciplina vital para una buena coordinación y productividad entre áreas?

Por supuesto, comunicarse no es ser un buen orador pero para poder tener buena comunicación es más importante escuchar que hablar y es una habilidad que deberíamos practicar cada vez más.

Entrevista 2

Mary Alexandra Gómez, Marketing Manager MOVii SA

1 julio 2022, 15:00 p.m

Desde su perspectiva, ¿Cómo podemos obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización como un punto clave para la comunicación interna?

A través de la comunicación interna hacemos equipo, logramos que todos tengan la información y la motivación necesaria para seguir creando una identidad cultural y sentido de pertenencia.

Entendiendo que nuestra comunicación interna en MOVii es el intercambio de comunicados definidos entre áreas, ¿Cómo cree que podemos medir esa comunicación interna o mejorarla?

Cada área tiene sus indicadores, en MOVii es clave saber el propósito y el objetivo de cada comunicación que se envía. El call to action debe ser claro y dependiendo al objetivo que se tenga de ese comunicado se mide y se toman acciones para mejorarla.

¿Cuál es su perspectiva sobre los conductos regulares y cómo los manejamos en MOVii?

MOVii se caracteriza por ser una compañía en la que tiene muy definida sus estructuras y conductos pero al mismo tiempo te permite conectarte con los demás, desde las herramientas que usamos para comunicarnos. Somos más flexibles sin perder el conducto regular y eso nos hace una compañía diferente.

¿Qué elementos o actividades cree que son necesarios implementar para que la comunicación interna tenga un mayor dinamismo, agilidad y coordinación con los factores claves de MOVii?

Es importante que la comunicación sea dinámica, no solo texto, que se implementen diferentes formatos, tendencias, tonos y call to action distintos que no sean un correo más de la compañía, que siempre que al colaborar le llegue le de emoción abrirlo porque va a encontrar información útil de una forma fácil de digerir y divertida sin perder el objetivo del mensaje.

¿Cómo cree que la comunicación interna puede aportar para mejorar la productividad? ¿Por qué?

Nos mantiene enfocados y al tanto de todo, contamos con la información desde cada frente necesaria para tomar mejores decisiones. La comunicación interna nos hace sentir integrados y esto siempre elevará el nivel de compromiso y productividad.

¿Por qué cree que este método OKR sería útil para la gestión de la comunicación interna?

Los OKR son clave porque nos mantienen alineados con los objetivos de la compañía, por ende todos estamos en el mismo barco y a través de la comunicación interna vivimos recordando su importancia y el saber para dónde vamos como compañía.

¿Quiénes podrían pensar en OKRs? ¿Solo los heads?

Todos, si no tenemos claro hacia dónde vamos y cómo lo haremos, entonces la meta será más difícil de lograr.

¿Con los OKRs podemos medir o planificar lo que nos viene como organización en el futuro?

Sí, esta metodología tiene dos frentes objetivos y resultados claves, aquí todo el tiempo se está planeando pero lo más importante es ir **MIDIENDO**, así sabremos cómo vamos y para dónde vamos..

¿Por qué se deberían considerar los OKRs como importantes?

Porque es una metodología donde se involucran **TODOS** para que realmente sea efectivo, esto implica transparencia y trabajo en equipo, de esa forma todos saben para donde vamos y cómo lo vamos a lograr. Eso sí, midiendo y de esa forma mejorando.

¿Los OKR pueden definir a MOVii como exitoso? ¿Por qué?

Porque significa que somos una compañía que sabe para dónde va y se mueve con objetivos que involucran a todos, somos un equipo y el éxito de una compañía siempre será su gente y lo que hacen a diario para dejar en alto el propósito de la compañía con resultados eficientes.

¿Por qué cada área debe tener sus propios OKR si hablamos del mismo universo?

Porque dependerá de lo que cada uno sabe hacer y no todos tenemos la misma fórmula para hacer las cosas pero todos le apuntamos a los mismos objetivos.

¿Qué se busca con este método? (Alineación, orden, comunicación asertiva, coordinación) ¿Porqué?

Porque brindan foco lo cual se traduce en claridad para identificar prioridades y ayuda a evitar distracciones. Alinean a todos en la compañía con transparencia y visibilidad de lo que se quiere conseguir. Aumenta el compromiso y coordinación del equipo, todos se sienten integrados lo cual siempre aumentará la productividad y pueden aportar desde su frente valor a la compañía.

¿Crees que los OKR puedan ayudar a mejorar la comunicación entre áreas y fomentar el feedback de proyectos?

Totalmente de acuerdo, al ser una metodología visible y transparente permite que se trabaje mejor en equipo y se busque todo el tiempo a través de diferentes acciones mejorar lo que se está haciendo en los proyectos.

¿Crees que la comunicación hace parte de un eslabón clave para el desarrollo de los OKR?

Sin comunicación no es posible desarrollar OKR, se necesita contar cómo vamos, medir y estar en constante feedback para lograr una buena implementación.

En términos de comunicación, la escucha estratégica es una disciplina vital para una buena coordinación y productividad entre áreas, ¿Cómo influyen los OKR en esta escucha? ¿Considera que la comunicación suya con los demás colaboradores es buena?

Esta metodología es un constante escuchar y comunicar, son preguntas constantes como ¿vamos bien? ¿alcanzaremos el objetivo al final del trimestre? Es un seguimiento que involucra a todos y sobre todo generan debates pero con datos.

Considero que mi comunicación es buena, trato de trabajar en equipo y que todos tengamos claro en qué estamos y qué necesitamos para lograrlo.

Entrevista 3

Daniel Fernando Ossa, líder de retención MOVii SA

1 julio 2022, 13:30 p.m

Desde su perspectiva, ¿Cómo podemos obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización como un punto clave para la comunicación interna?

Tal vez la comunicación podría ser más interactiva, no solo usar los medios tradicionales como el correo electrónico sino utilizar nuevas herramientas como espacios de socialización virtual y de actividades para que los empleados de todas las áreas se conozcan y se creen vínculos, ej workadventu.re u oficinas virtuales en el metaverso con realidad virtual, hacia allá deberíamos ir.

Entendiendo que nuestra comunicación interna en MOVii es el intercambio de comunicados definidos entre áreas, ¿Cómo cree que podemos medir esa comunicación interna o mejorarla?

Se podrán medir varios KPIs en la comunicación interna y mejorarla.

¿Cuál es tu perspectiva sobre los conductos regulares y cómo los manejamos en MOVii?

Muchos conductos están evolucionando positivamente aunque aun permanecen algunos conductos regulares a mi modo de ver innecesarios que entorpecen la productividad.

¿Cómo cree que la comunicación interna puede aportar para mejorar la productividad? ¿Por qué?

En alguna medida ya lo hace, pero obviamente se podría mejorar, lo primero que pienso son una especie de newsletter recurrente de cada área donde se resuma en qué están trabajando, resultados o propuestas a evaluar para que todas las demás áreas se enteren.

¿Por qué cree que este método OKR sería útil para la gestión de la comunicación interna?

Así como los demás procesos de cualquier otra área, la comunicación interna también debería funcionar siguiendo unos OKRs definidos y encaminados con los objetivos de la empresa.

¿Quiénes podrían pensar en OKRs? ¿Solo los heads?

Para que la metodología de OKRs funcione correctamente se supone que debe estar asimilada por todos los miembros de la organización sin importar su cargo y cada empleado debe tener sus OKRs personales.

¿Con los OKRs podemos medir o planificar lo que nos viene como organización en el futuro?

Sí porque ayudan a priorizar y a que todas las áreas estén avanzando por la misma ruta sin desviarse del objetivo.

¿Por qué se deberían considerar los OKRs como importantes?

Porque ayudan a hacer seguimiento constante de metas y resultados y conectan los objetivos de todas las áreas en tareas priorizadas según su importancia, haciendo que todos los empleados trabajen en la misma dirección.

¿Los OKR pueden definir a MOVii como exitoso? ¿Por qué?

Pienso que se podría considerar exitoso si los OKRs se implementan correctamente y se van logrando los objetivos.

¿Por qué cada área debe tener sus propios OKR si hablamos del mismo universo?

No solo cada área, sino cada colaborador debe tener sus propios OKRs con objetivos que se organicen de forma jerárquica hasta el objetivo más grande de la compañía.

¿Qué se busca con este método? (Alineación, orden, comunicación asertiva, coordinación) ¿Por qué?

Aumentar la productividad priorizando las tareas que son más importantes para los objetivos generales.

¿Crees que los OKR puedan ayudar a mejorar la comunicación entre áreas y fomentar el feedback de proyectos?

Sí, si se implementa una metodología adecuada de seguimiento y construcción colaborativa de los OKRs, no solo en los heads.

¿Crees que la comunicación hace parte de un eslabón clave para el desarrollo de los OKR?

Sí, totalmente. Si los OKRs entre área están desconectados, significa que probablemente no vamos por el mismo camino.

En términos de comunicación, la escucha estratégica es una disciplina vital para una buena coordinación y productividad entre áreas, ¿Cómo influyen los OKR en esta escucha? ¿Considera que la comunicación suya con los demás colaboradores es buena?

No lo había pensado pero lo primero que se me ocurre es que la escucha estratégica sirve para estar constantemente “auditando” que las propuestas y actividades estén encaminadas a los OKR y no nos estemos desviando. Considero que mi comunicación es aceptable, trabajo para mejorarla, domino mucho la “escucha estratégica” y debo trabajar más en destacarse y ser propositivo.