

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL  
AMBIENTE LABORAL PRODUCTIVO. APLICACIÓN DEL MODELO OKR's.**

**Requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Documento elaborado por  
José Antonio León Iguarán**

**Tutor  
John Alexander Prieto Carrillo**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2019**

## **Influencia de la motivación y el trabajo en equipo en el ambiente laboral productivo. Aplicación del modelo OKR´s.**

### **Resumen**

El presente ensayo, pretende explicar la manera en que la motivación y el trabajo en equipo influyen en el clima laboral productivo, y de qué manera el modelo OKR´s. puede generar cambios en las empresas que se encuentran en crisis. Resaltando la importancia del departamento de gestión del talento humano y la dirección con que hoy debe enfocarse la prospectiva del talento humano contribuyendo a que los comportamientos de los empleados sean menos actores responsables de la productividad, de la satisfacción laboral y de los resultados en general de la compañía. Dando reconocimiento a la importancia y el valor que tiene el factor humano dentro de las compañías. Se espera que el lector logre conocer más acerca de los temas expuestos y ponga en práctica si es su caso el modelo OKR´s.

**Palabras claves: talento humano, motivación, trabajo en equipo, productividad, prospectiva.**

**Influence of motivation and teamwork in the productive work environment.  
Application of the OKR's model.**

**Abstract**

This essay aims to explain the way in which motivation and teamwork influence the productive work environment, and how the OKR's model. It can generate changes in companies that are in crisis. Highlighting the importance of the department of human talent management and the direction with which the prospective of human talent should be focused today, contributing to employee behaviors being less actors responsible for productivity, job satisfaction and overall results of the company. Recognizing the importance and value of the human factor within companies. It is expected that the reader will learn more about the issues discussed and put into practice if the OKR's model is the case.

**Key Words:** Human talent, motivation, teamwork, productivity, prospective.

## **Introducción**

En el ensayo que aquí se presenta es importante y fuertemente útil conocer la manera en que el ambiente laboral puede ser improductivo a causa de la influencia de la desmotivación y la ausencia del trabajo en equipo en las organizaciones. La motivación laboral es un componente que ayuda a optimizar el desempeño laboral de los trabajadores, sumado al trabajo en equipo.

La primera Robbins, S (s.f) la define como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p.192), así pues, la motivación trata de un estado interno de la persona que impulsa la conducta hacia un determinado fin. Más la segunda, el trabajo en equipo; es la competencia transversal que permite a los equipos trabajar hacia una meta en común, Fainstein. H (s.f) precisa que "Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados"(p.3) las dos contribuyen a satisfacer las insuficiencias laborales dentro de la empresa; mejoran la productividad, el entorno intralaboral y extralaboral originando la satisfacción laboral; además, perfeccionan la calidad de vida de los empleados y favorece el bienestar psicosocial.

Del mismo modo, en las empresas es importante que el centro de atención se dirija hacia el talento humano y se reconozca que gran parte de la rentabilidad y posicionamiento en el mercado se debe a la labor que ellos realizan, tanto que; se han convertido en los responsables de crear el ambiente laboral sano y dar complacencia a los clientes internos y externos de la compañía.

Por consiguiente, la productividad laboral es importante para todas las organizaciones puesto que es el indicador, aquel que mide y genera el nivel de

rentabilidad de las empresas. En ese sentido, las empresas; constantemente buscan mantener el clima organizacional adecuado de tal forma que los empleados logren un nivel de bienestar que les permita continuar realizando las actividades con agrado, vocación y responsabilidad.

De manera que el interés que antecede a la presente temática parte de los conocimientos de causa de las incomparables situaciones o circunstancias que han sobrellevado las compañías como los empleados; por la no implementación de los planes de bienestar o políticas de calidad que les permitan saber enfrentar los momentos de crisis, a tal punto de tener que ostentar pérdidas en cuanto a los recursos humanos; lo cual se evidencia en la alta rotación de personal, ausentismos, actos de intolerancia entre compañeros, la deshumanización, la poca adaptación a los cambios, la pérdida del horizonte; de la misión, de la visión y del plan estratégico, hasta llegar a la pérdida total de la organización y declarar a la empresa en estado insolvente.

Teniendo en cuenta lo anterior se considera el talento humano como el recurso que potencializa a las empresas; por lo tanto, el siguiente ensayo se direcciona valorando la importancia de exponer el por qué o de qué manera la “Influencia de la motivación y el trabajo en equipo” producen cambios en el ambiente laboral productivo, del mismo modo, gracias a la aplicación del modelo OKR´s las empresas proyectan una pronta mejora a las crisis generadas.

### **El talento humano y el ambiente laboral productivo**

Con el transcurrir del tiempo cada vez más expertos hablan de las transformaciones que ocurren en las organizaciones, lo que sucede de verdad es que estos cambios se empezaron a dar desde el siglo XIX en la revolución industrial, donde los grandes acontecimientos se evidenciaron en la economía, la cual se basaba en el

autoconsumo y se cimentaba en los productos agrícolas y las artesanías. Posteriormente se dio paso a la inclusión de las industrias donde la población rural se desplazaba del campo a la ciudad y las actividades laborales fueron cambiadas. Siendo esta la razón principal por la que los trabajadores empezaron a sentirse reemplazados por las máquinas las cuales eran incorporadas en las industrias como medio de apoyo para la producción.

Sin embargo, dentro de las industrias los ambientes laborales eran inhóspitos, puesto que las condiciones de salud se dificultaban dado que los lugares de trabajo no contaban con ventilación, eran espacios húmedos, las jornadas de trabajo eran extendidas superando las doce horas diarias y no existía alguien que velara por la seguridad y salud en el trabajo. Por lo que las motivaciones disminuían y de acuerdo a esto los empleados empezaron a sentirse con preocupación y algunas compañías procedieron a crear los departamentos de bienestar con el propósito de atender y remediar las dificultades de los trabajadores.

Teniendo en cuenta los cambios dados a nivel industrial y que repercutían en la motivación y nivel de productividad laboral de los empleados, surgieron las siguientes premisas y la discusión de ¿qué tan importantes son las personas en las organizaciones? ¿puede la motivación y el trabajo en equipo influir en los resultados de la productividad laboral?, ciertamente se deduce que pese a que las máquinas aceleran los procesos de fabricación, de igual forma; es indispensable y se requiere de las personas para el mantenimiento, la operación y el debido control de las mismas. El engranaje de las máquinas y las personas generaron el óptimo desarrollo en la producción.

Desde hace años Frederic Taylor, es considerado el padre de la administración científica, luego de las investigaciones que él fijaba en el recurso humano y la manera en que se manejaban en el ambiente laboral, él argumentaba que los colaboradores tan solo recibían motivación si se les compensaba de manera económica llegando a pensar que

era impropio el trabajo en equipo entre los trabajadores; lo cual no era provechoso para el trabajador. Si bien el ingeniero industrial pensaba de esa manera, mientras otros idóneos del tema demostraban lo contrario, en el caso de Elton Mayo, quien luego de realizar los estudios resalto que el componente humano es importante en las disposiciones empresariales, y además expuso que los factores psicosociales perturban el cosmos laboral, que no solo los trabajadores son motivados con incentivos económicos y que cada persona es distinta a la otra puesto que pueden aportar conforme a las habilidades y destrezas que poseen.

De acuerdo con Moreno. F, Godoy. E (2012), los anteriores autores Taylor y Mayo, divergían en algunos conceptos dados acerca del talento humano, sin embargo, ellos se relacionaban al creer que “el trabajador sin duda es el recurso más importante en cualquier organización”, (...) entre tanto se referían sobre el “Talento Humano, como el capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representan el centro de cualquier organización y por ende impulsan con su potencial todas las actividades de las mismas”(…) (p.3).

En contraste de lo que se pensaba hace tiempo, hoy se demuestra que el factor humano de la empresa sea pequeña, mediana o grande; no se halla libre de la motivación y que por el contrario cualquier trabajador, puede ser incitado por el deseo de satisfacer necesidades de logro, poder o afiliación. Convirtiéndose principal en el trabajo, como el elemento estratégico capaz de fundar valor agregado, innovación y diferencia entre unas empresas y otras.

Ahora bien, la administración de los recursos humanos ahora llamada gestión del talento humano viene siendo el departamento o área de apoyo más significativa de las organizaciones, cuya función no solo se basa en el proceso de reclutamiento, contratación, vinculación y liquidación de sueldos de los trabajadores, la ocupación sin duda de este departamento va más allá de las acciones; por lo tanto, debe estar enfocada en dar respuestas a las demandas o dinámicas internas y externas que se derivan de los

numerosos enfoques culturales, políticos, económicos y sociales procedentes de la globalización, producción y tipos de mercados existentes. Siempre tratándose de la dependencia organizacional que más debe permanecer en constantes cambios y adaptaciones de los modelos de gestión. Asimismo, permitirá que la empresa cuente con el personal calificado y capacitado, con la motivación necesaria para realizar sus actividades logrando así los resultados empresariales.

En ese orden de ideas, las empresas deben realizar de manera continua evaluaciones de desempeño a manera de descubrir aspectos de mejora y reconocer en qué competencias o habilidades a los empleados se les podría seguir formando, Chiavenato, I (2002) considera que la eficacia de la administración de los recursos humanos puede ser evaluada por medidas o criterios, por ende, definió que los criterios de evaluación son los siguientes “medidas de desempeño, medidas de acoplamiento, medidas de la satisfacción de los trabajadores y medidas indirectas del desempeño de los trabajadores” estos criterios bien integrados permiten crear la evaluación del clima laboral o la evaluación de desempeño laboral en las que se le pueda evidenciar el estado actual de la organización, en otras palabras “(el estado... psicológico del ambiente de trabajo de los empleados y la impresión personal ... el contexto” (p.553).

Entre tanto el clima o cultura laboral es definida por Hofstede (1999), como “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra” (p. 294), y para Chiavenato, I (2002) “el clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante” (p.553). por lo que podría influir en la productividad laboral. En suma, el clima organizacional resulta de los estilos de pensamiento, estrategias de afrontamiento y adaptación con que los que se desenvuelve el trabajador.



Se argumenta lo anterior indicando que “un clima organizacional adecuado beneficia la salud psicológica de los trabajadores y a la vez un clima organizacional modificado genera implicaciones psicológicas en los trabajadores”. Chiang., Vega., Heredia. y Santamaría. (2017, p. 84)., por lo que la dependencia del talento humano debe estar siempre preparada estratégicamente para el actuar y el proceder ante dichas situaciones.

En este sentido, la prospectiva del talento humano debe crear, desarrollar y sostener todas las condiciones que le permitan al trabajador su máxima productividad, menores costos (compensación e incentivos) y la mejorar del clima laboral de los empleados. Así que se enfoca en mantener y desarrollar colaboradores que amen la compañía, pero sobre todo que trabajen por convicción. Ya no es necesario crear la ley del terror, no funciona; por el contrario, se basa en encontrar cada vez más personas con flexibilidad adaptativa que no se conviertan renuentes al cambio.

De manera muy puntual, como apoyo en la importancia que tiene el ambiente laboral productivo en las organizaciones y los diversos factores que influyen en la productividad de los empleados; se puede citar la (Resolución 2404 de 2019) del Ministerio de Trabajo de Colombia, considera que en la Ley 1616 de 2013, en su artículo 9°;

“Las Administradoras de Riesgos Laborales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores”.

En la que los objetivos primordiales corresponden a: i) promover ambientes saludables, ii) prevenir enfermedades (estrés laboral, salud y calidad de vida) y iii) corregir las afectaciones (que se debe hacer en caso de que existan afectaciones). Es decir que las variables que allí se diagnostican van dirigidas al alcance en:

1. Riesgo laboral intralaboral (dentro de la empresa)
2. Factores extralaborales (fuera de la empresa)
3. Características individuales (estrategias de afrontamiento, rasgos de personalidad)
4. Condiciones de salud del empleado

Ciertamente evaluados con la Batería de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Trabajo con el fin de promover la salud psicosocial y la prevención de trastornos mentales en el contexto laboral, dicha resolución adoptada a favor de los empleados y de la organización.

## **Motivación y productividad**

Las satisfacciones de los empleados pueden generar cambios en el desempeño y en el puesto de trabajo, por lo tanto, la satisfacción del trabajador tiene estrecha relación con la productividad. Muchos administradores han hecho estudios con el propósito de estimar la relación “satisfacción- desempeño”; Robbins, S (s.f). en su escrito.... menciona que la productividad de los trabajadores puede verse alterada por las variables de: i) factores externos, ii) por la velocidad de la o las maquinas con las que trabaja y iii) dependiendo del nivel del puesto; en concordancia con lo que plantea la Resolución 2404 de 2019 resaltado en las líneas anteriores.

Sería útil que las organizaciones pudieran alcanzar la motivación y la productividad si desarrollaran los siguientes componentes:

- Adaptabilidad organizacional: se basa en la adaptabilidad de las personas y las necesidades de los colaboradores en las organizaciones.

- Estrategia: es el pensamiento estratégico con el cual es capaz de analizar y tener alto nivel crítico (Responsabilidad social, ética, salario emocional).
- Innovación: se relaciona con el pensamiento crítico, además es un empleado creativo con capacidad de innovar (oportunidad de carrera, reflexiona, autocrítica).
- Transformación: se conforma de las estrategias de afrontamiento que conllevan hacia la aceptación de los cambios, el proceso liderazgo, la firmeza, el trabajo en equipo y la visión.
- Velocidad de respuesta: se evidencia en la capacidad de respuesta ante los cambios y demanda de los empleados con el plan de bienestar y formación, en los clientes con los servicios o productos que se ofrecen (la motivación, la ambición, el logro, la resiliencia).
- Fidelización de los empleados y clientes: se encuentra poniendo en práctica los valores con un elevado grado de inteligencia social comprendiendo a los empleados y clientes (autenticidad) y, por último,
- Estabilidad interna: empleados felices (atención efectiva).

Este último componente “empleados felices”, coincide con los elementos del ambiente laboral de los trabajadores, los cuales se construyen con base a la percepción emocional que ellos manifiestan de las circunstancias organizacionales y del comportamiento administrativo. Por consiguiente, el aspecto motivacional permite medir el estado interno de la empresa. Como bien afirma Chiavenato, I. (2011) “El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero”. (p.50), entonces si se lograra abarcar esos componentes en ayuda de un excelente trabajo en equipo, se alcanzaría el total de motivación que dirige al éxito. En suma, “La mejora de la productividad debe ser un trabajo permanente en las empresas” según Jaimes, L., Luzardo, M., y Rojas, M. D. (2018, p 179), esto significa que los programas de gestión humana tienen reciprocidad en la productividad, como se mencionó anteriormente.

Por otra parte, Likert hablaba de tres variables que podían definir las particularidades que puntualizan las características propias de una organización y que por ende median en la apreciación individual del clima organizacional, el menciona que:

- Existen unas variables denominadas causales las cuales verifican la evolución y resultados de la organización. Dentro de ellas están: la distribución organizativa y administrativa, las disposiciones, competencias y actitudes.
- Las intermedias que se basan en computar el estado intralaboral, donde tiene en cuenta aspectos como la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones.
- Finalmente exhibe los resultados alcanzados por la empresa: productividad, dividendo y pérdida.

Se logra apreciar que las interrelaciones de las variables podrían generar y de acuerdo a la teoría diferentes tipos de clima laboral.

Como se ha venido mencionando la motivación es de valor para cualquiera de las áreas de la vida, si se emplea en el espacio profesional se consigue colaboradores motivados, esforzándose para obtener el alto desempeño en las responsabilidades del trabajo que ejerce. El trabajador satisfecho transmite el gozo cuando cumple las jornadas laborales, en la manera en que atiende a los clientes, la forma en que se comunica y el trato hacia los compañeros y superiores, con la finalidad de lograr los objetivos e intereses de la compañía.

De acuerdo con Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). “La motivación puede ser vista desde tres puntos o modelos explicativos distintos: La perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. La perspectiva fisiológica se centrará en las bases biológicas de la motivación” (...) “se ocupa en la manera en la que el cuerpo se prepara para la acción, entendiendo la conducta como una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino”. (...)

En ese sentido la motivación fisiológica va dirigida hacia las necesidades del sueño, del hambre, la sed y el deseo sexual.

Ahora bien “desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca adquiere un papel fundamental al intentar explicar el motivo de las conductas de las personas”. “La motivación extrínseca hace referencia al hecho de que las causas fundamentales de la conducta se encuentran afuera y no dentro de la persona” (Reeve, 2003, p. 22) citado por Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014)., (...) “este tipo de motivación surge de los incentivos y las consecuencias ambientales al que el individuo estará expuesto para realizar su labor”; o sea que la motivación guiada por la conducta es más social y se da por estímulo y respuesta, es predecible y la motivación se observa por medio de las conductas humanas.

Por otro lado, se puede observar que la teoría de la perspectiva cognitiva de la motivación “se centra en los procesos mentales como causas internas que llevan a la acción. Los hechos ambientales inciden en los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria, información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos”. De este modo la motivación guiada por la cognición es dirigida por las emociones positivas y negativas que pueden ayudar a mantener la meta o desviarla.

A manera de ejemplo se relaciona los resultados de una encuesta de motivación, realizada a trabajadores de una empresa del sector ferretero. Lo anterior con el propósito brindar información acerca de los factores que pueden incidir en la motivación laboral.

- El 20% de los empleados se encuentran agotados emocionalmente: puesto que manifiestan alta demanda laboral, considerando que se debería tener en cuenta la posibilidad de ampliar el número de auxiliares a fin de disminuir las cargas, refieren que el extender los horarios laborales les

dificulta la posibilidad de descansar, del mismo modo son reiterativos con los espacios físicos donde pudieran tomar el descanso de medio día toda vez que sus residencias quedan alejadas y prefieren no desplazarse. Manifiestan que no le son reconocidas sus horas extras o en su defecto compensadas.

A este resultado se le atribuye agotamiento psíquico y fisiológico. Haciendo aparecer en los trabajadores síntomas físicos tales como la pérdida de energía, dolores de cabeza, musculares, estrés, desmotivación. Llevando al empleado a realizar sus funciones laborales permanentemente con personas que atiende con frialdad.

- El 18% de los empleados se encuentran despersonalizados: atribuyen dicha situación al inadecuado manejo de las dificultades e imprevistos por parte de los jefes o compañeros, constantes llamados de atención y descargos por situaciones que pueden ser indagadas y tratadas sin llegar a tal opción. Los constantes enfrentamientos entre compañeros, el mal direccionamiento por parte de los jefes y no existe comunicación asertiva, hace falta que se realice retroalimentación de las actividades y la constante rotación de personal. Dicha dimensión la exteriorizan los empleados con actitudes negativas en relación con los usuarios/clientes internos o externos, incrementando la irritabilidad, y pérdida de motivación. Llevando las relaciones hacia el endurecimiento y la deshumanización en el trato.
- El 19% de los empleados manifiestan baja realización personal y/o profesional, consideran que la empresa no les brinda los espacios adecuados para poder formarse, puesto que solicitan permisos para estudiar y son negados, algunos toman el empleo por necesidad sin sentirse a gusto con lo que desempeñan, sienten que influyen positivamente en otras personas en el aspecto económico- familiar más

no en su lugar de trabajo, su nivel de inconformismo arrastra a los demás compañeros, generando ambiente laboral inadecuado, refieren que han dejado de ser tratados de manera humana enfocándose siempre a cumplimiento de metas sin importar el estado físico y emocional de los empleados.

- El 43% (29) de los empleados no presentan síndrome de Burnout

El anterior ejemplo deja en evidencia disminución de la autoestima, frustración de expectativas y poco trabajo en equipo. A su vez los ambientes laborales productivos suelen ser afectados por diferentes síntomas psicológicos y físicos que detectados a tiempo previenen niveles de enfermedades laborales.

Sin más, se recalca la importancia de mantener al personal motivado para que todas las áreas de la organización se mantengan sincronizadas y encaminadas hacia la satisfacción de los clientes.

## **Trabajo en equipo y productividad**

Dentro de las organizaciones actualmente encontramos un trabajo en equipo bastante desequilibrado, con una tendencia a la disminución en lo que se refiere a motivación, con un descuido al recurso humano, sin mencionar la falta del cumplimiento de objetivos trazados por la organización; además de falencias por la desconexión en la consecución de factores que influyen en el buen funcionamiento organizacional.

Las empresas en su búsqueda constante del desarrollo misional generan valores, ideas y una serie de formas de comunicación que relacionado con el talento humano conjugan todo el componente estratégico requerido. Esto con lleva, a que el ambiente genere un cambio constante y se transforme la cultura organizacional que se necesita. Además, al incluir estas características los servicios que presta la organización se ven en un desarrollo ideal para proporcionar las herramientas administrativas que ayuden a que los procesos tengan solides y posibles innovaciones.

Por otra parte, es importante resaltar que el trabajo en equipo que se debe desarrollar en toda organización cuenta con una serie de características o aspectos claves que ayudan al contexto en el que se labora, estos comienzan con la definición de roles, además de un compromiso y un liderazgo organizado, también con la constante comunicación de cada miembro del equipo incluyendo el tener claridad en las metas trazadas ya que ellas darán lugar a los objetivos descritos por el equipo.

Gutiérrez (2010) “explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes”. citado por Aguilar, H. (2016). Por lo que se refiere a los integrantes del equipo podemos describir que la selección de cada uno de ellos requiere la definición de los roles en donde van actuar de igual modo de la actividad que se requiere realizar y satisfacer, por esta razón los miembros deberán poseer habilidades en competencias del cargo al cual apliquen y tener las funciones a desempeñar por cada uno de ellos de manera concisa y puntual.

Lo que se espera es que en todas las organizaciones exista el trabajo en equipo, sin embargo; se evidencia falta de cohesión, falta de comunicación, intereses personales y no colectivo, desconfianza, desconcentración, desinterés; entre otros, más que habilidades de comunicación y compromiso por la empresa.

Como bien afirma Aguilar, H. (2016) en el escrito los equipos de trabajo deben de cumplir con ciertas condiciones para lograr ser exitosos. A continuación, se mencionan algunas de las condiciones:

- “Condiciones propicias:



Las condiciones propicias se generan cuando el equipo de trabajo es formado de manera continua, existe confianza, más el líder delega funciones, promoviendo tareas e instando a renovar y cambiar constantemente.

- Formación del equipo:

En este primer paso los integrantes del equipo deben reconocer o elegir al líder, el cual será el encargado de dirigir, guiar y direccionar al equipo hacia el cumplimiento de las tareas y responsabilidades que les apremian. El líder debe ser el empleado idóneo, que se basa en competencias y habilidades que le ayudan a ser el elegido. Goza de asertividad, tolerancia al cambio, es inteligente emocionalmente y el nivel de motivación es alto, desarrolla la escucha activa para tener en cuenta la opinión de los demás y la toma de decisiones.

- Establecer y aclarar objetivos:

Los empleados deben saber hacia dónde van, partiendo de tener las metas claras, del mismo modo reconociendo que las metas trazadas son cumplibles en un tiempo no mayor a seis meses.

- Buenos procedimientos de trabajo (conocimientos y habilidades):

En la presente condición el líder demuestra el alto grado para la toma de decisiones.

- Participación y buenas relaciones interpersonales:

Es necesario mantener relaciones interpersonales efectivas, basadas en el respeto, lealtad y la confianza, lo cual propicia la participación, el clima laboral productivo y el compromiso.

- Comunicación y manejo de conflictos:

Ante la presencia de conflictos, el líder será sabio en la toma de decisiones, basándose en la comunicación efectiva. Lo anterior evitara el desenfoco del proyecto.

Los canales de comunicación en las empresas deben estar en todo momento funcionando de la manera más adecuada. Es decir, por un momento que se deteriore se desvían los objetivos empresariales. Cuando en la empresa los empleados no saben cuántos jefes tienen, quien es el jefe inmediato, se pierde el horizonte y por supuesto la autoridad. Bajo los reglamentos internos, procedimientos, manuales de funciones debe reposar toda la operatividad y seguimiento continuo de la empresa.

De qué sirve plasmarlos si no son llevados a cabo; por lo tanto, los equipos de trabajo se deben solidificar y permitir que dichas normas y estatutos empresariales rijan y se ejecuten las líneas de mando dentro de la compañía, ejerciendo de igual manera el debido control, direccionamiento y supervisión. Lo anterior permite que exista en los equipos de trabajo cohesión, apoyo, comunicación, cooperación y resultados productivos.

### **Aplicación del modelo OKR's**

El modelo OKR's (Objectives and Key Results) es la herramienta utilizada actualmente dentro de las organizaciones para trabajar con todo el personal de la empresa que busca comprometerlos hacia los objetivos y los resultados claves en un tiempo no mayor a tres meses. El autor Cifuentes. G. (2019) dice que los OKR's "se trata de una metodología de gestión que ayuda a conectar y coordinar los objetivos de la compañía, con áreas, equipos e individuos, provocando que las personas se direccionen bajo un propósito común", si bien, esta herramienta permite llevar a los miembros de las organizaciones a laborar de manera conjunta, en equipo; motivados para alcanzar objetivos en común. Es usada cuando se presentan problemas de coordinación y sincronización de los objetivos gerenciales al interior de las compañías, precisamente cuando hay ausencia de trabajo en equipo y comunicación y las demás falencias que se detallaban en el anterior apartado de trabajo en equipo. Cifuentes. G. (2019) expresa que "en el ecosistema actual donde debemos adaptarnos al ambiente cambiante es de vital importancia que todos los miembros de la organización conozcan y vivan los objetivos estratégicos de la organización, para sensibilizar sobre el propósito de la misma y poder

ver como su trabajo ayuda a impactar el día a día de la organización. Para ello se ha vuelto muy popular el uso de los OKR's". existen en el mundo muchas empresas como lo es Google que hacen uso de este modelo y por el cual han obtenido éxito en sus compañías, lo mejor es que puede ser ajustado a cualquier empresa sea ella pequeña, mediana o grande.

Ilustración 1. Ciclos de OKR's



Fuente: tomado de Cifuentes. G. (2019) <http://giovannycifuentes.com/wp-content/uploads/2019/07/ciclo-okrs-1024x652.png>

Para Cifuentes G. (2019), los OKR's se fundamentan en: "un objetivo, el cual responde al qué hay que lograr. Estos deben ser concretos, trascendentes, realizan un llamamiento a la acción e inspiran principios y práctica, visión y ejecución. Son tangibles, y no deben ser ambiguos" por lo general estos objetivos se plasman uno general cada tres meses para no desviar responsabilidades. Y los resultados clave son el indicador que permite monitorear el cómo se llega al objetivo. Cifuentes G. (2019) "los resultados clave eficaces tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal,

deben ser agresivos y, al mismo tiempo, realistas. Y sobre todo han de ser medibles y verificables”. Allí se debe pedir a los colaboradores que las tareas que se ejecuten para alcanzar el objetivo deben ser medibles, cuantificables.

En general la metodología OKR´s aumenta la cooperación, la comunicación, reduce el tiempo de espera de resultados, y lo más importante es que “la productividad es establecida por objetivos retadores” (...) especificando metas, ya que se especificar metas arduas, pero produce un alto nivel de resultados (...) Cifuentes G. (2019).

## **Conclusiones**

A manera de conclusión es necesario mencionar que las empresas deben fortalecer cada vez más los planes de bienestar a fin de mantener un adecuado clima laboral, los empleados felices hacen que las organizaciones se mantengan y en lugar de decaer, siguiendo los objetivos estratégicos. La motivación laboral y el trabajo en equipo sin lugar a duda se convierten en componentes esenciales para elevar la productividad. Es enriquecedor conocer y fortalecer conocimientos en el tema y más aún cuando existen herramientas como la OKR´s que le pueden dar vida a las empresas que se sienten en decadencia. Mas actitud positiva hacia los cambios y adaptación, con ello se logran las metas.

## **Referencias bibliográficas**

- Castro, M. C. (2017). Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador de desempeño laboral. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/166655>
- Aguilar H. (2016) Trabajo en equipo y clima organizacional. Quetzaltenango.

- Cifuentes. G. (2019) Introducción a los OKRs (Objetivos y Resultados Clave). Recuperado 22 de septiembre 2019 de: <http://giovannycifuentes.com/introduccion-a-los-okrs-objetivos-y-resultados-clave/>
- Cifuentes. G. (2019) Ciclo de OKRs. Recuperado 22 de septiembre 2019 de: <http://giovannycifuentes.com/ciclo-de-okrs/>
- Chiang., Vega., Heredia. y Santamaría. (2017) Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. Dimensión Empresarial. Recuperado de [http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/641/pdf\\_70](http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/641/pdf_70)
- Chiavenato, I (2002) “Gestión del talento humano” México, D.F. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 7(1), 59-77.
- Fainstein. H (s.f). El trabajo en equipo en las organizaciones.
- Farfán, N. (2017). Aspectos del clima laboral que inciden en la productividad y crecimiento organizacional en instituciones de salud. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/169855>
- Hofstede, G. (1999). Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Jaimes, L., Luzardo, M., y Rojas, M. D. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. Información Tecnológica, 29(5), 175–186. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>.  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=49680cd3-e250-42ba-8dd3-bfe558521dc1%40sessionmgr102>
- Artículo localizado en una base de datos de - EBSCOhost (Academic Search Ultimate).

Jojoa, A. M. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*.

Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16749>

Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España.

Moreno. Fidel, Godoy. E (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones*.

Ministerio de trabajo. Resolución 2404 de 2019. Recuperado 23 octubre 2019 de:

<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%2C+guia+y+protocolos.pdf>

Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México, D.F. ALFAOMEGA.

Robbins, S (s.f). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Séptima edición. San diego State University.

Taborda, H. R. (2014). *Efecto de la motivación en el ambiente laboral*. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/136422>

S. Futurizables. (2019) *Entrevistas OKR | Tomás Pando, cofundador de Master Me Up*. Recuperado 22 de septiembre 2019 de: <https://futurizable.com/tag/okr/>

