

**Liderazgo, La Herramienta Que Revolucionó El Discurso Y La Ejecución Organizacional,  
OKR´S Como Herramienta De Apoyo Para El Logro De Metas Plurales e Integradoras.**

Carolina Peralta Díaz

D5201946

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

MSC. Carlos Andrés Naranjo Martínez

**Nota del Autor**

Administradora de empresas, egresada de la Universidad Militar Nueva Granada.  
Estudiante de posgrado, especialización en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva  
Granada. Líder comercial de importante empresa del consumo masivo. Contacto:  
est.carolina.peralta@unimilitar.edu.co

10 de junio de 2022

## Tabla de Contenido

	Pág
Lista de Tablas.....	3
Lista de Figuras.....	4
Resumen .....	5
Abstract .....	6
Introducción al caso en estudio .....	7
Desarrollo .....	8
Referencias.....	18
Anexo A .....	19
Datos generales de encuesta.....	19

### Lista de Tablas

	Pág
<b>Tabla 1.</b> Las 4 disciplinas de la ejecución.....	11
<b>Tabla 2.</b> Premisas.....	12
<b>Tabla 3.</b> Nombre de los encuestados .....	19
<b>Tabla 4.</b> Cargos y asignación por ciudad.....	20

### Lista de ilustraciones

	Pág
<b>Ilustración 1.</b> Encuesta Cali, Valle del cauca .....	12
<b>Ilustración 2.</b> Consolidado resultado Cali, Valle del cauca.....	13
<b>Ilustración 3.</b> Encuesta Itagüí, Antioquia.....	13
<b>Ilustración 4.</b> Consolidado resultado encuesta Itagüí, Antioquia.....	14

## Resumen

Buscando identificar factores disruptivos en la ejecución de objetivos organizaciones en conjunto, me encontré con un valioso método que cambiaría la forma de ejecutar proyectos dentro del ecosistema organizacional, el libro las 4 disciplinas de la ejecución de los autores Chris McChesney, Jim Huling, Sean Covey; me permitió identificar falencias en la proposición de estrategias grupales y posteriormente establecer un proceso de trabajo en equipo, el cual cambiaría la visión del individuo empresarial hacia un partícipe enfocado en los objetivos plurales. Durante esta investigación tuve la oportunidad de aplicar el concepto de comunicación organización asertiva, adicionalmente pude entender como la inteligencia emocional y el liderazgo enfocado en el desarrollo del ser para el hacer, podría construir resultados favorables en un plazo menor al esperado. Es importante recordar que el desafío de los líderes del siglo XXI, no solo radica en la ejecución presupuestal y metódica de los objetivos de una empresa, hoy los retos son mas complejos, la necesidad de ser individuos con mayor capacidad de adaptación al cambio, y la capacidad de identificar las habilidades de los equipos multidisciplinarios, marcan la diferencia en el reconocimiento de los equipos de trabajo que triunfan y se vuelven icónicos. Coyunturalmente el llamado es a la escucha, a la ejecución de proyectos inclusivos, a trabajar por organizaciones adaptables que puedan relacionarse de manera mas abierta, sin duda hoy el llamado es al trabajo en equipo.

*Palabras clave:* OKR, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, adaptación.

### **Abstract**

*Seeking to identify disruptive factors in the execution of organizational objectives as a whole, I found a valuable method that would change the way projects are executed within the organizational ecosystem, the book the 4 disciplines of execution by the authors Chris McChesney, Jim Huling, Sean Covey ; It allowed me to identify shortcomings in the proposal of group strategies and later establish a teamwork process, which would change the vision of the business individual towards a participant focused on plural objectives. During this research I had the opportunity to apply the concept of assertive organization communication, additionally I was able to understand how emotional intelligence and leadership focused on the development of being for doing, could build favorable results in a shorter period than expected. It is important to remember that the challenge of the leaders of the XXI century, not only lies in the budgetary and methodical execution of the objectives of a company, today the challenges are more complex, the need to be individuals with greater capacity to adapt to change, and the ability to identify the skills of multidisciplinary teams makes a difference in the recognition of work teams that succeed and become iconic. Conjecturally, the call is to listen, to the execution of inclusive projects, to work for adaptable organizations that can relate more openly, without a doubt today the call is to teamwork.*

*Keywords: OKR, leadership, teamwork, assertive communication, adaptation.*

### **Introducción al caso en estudio**

En una organización un grupo de personas del área comercial se reúne a revisar porqué las metas planteadas durante el inicio de año no están siendo ejecutadas como era de esperarse, de pronto algún líder; de aquellos que cuantifica las capacidades de su equipo, exige respuestas a los bajos resultados. El silencio se apodera del recinto y las razones se vuelven insuficientes para la satisfacción de respuesta del líder tradicional.

De pronto un legendario y disruptivo líder joven, carente de experiencia, pero con una capacidad de escucha extraordinaria propone eliminar las metas individuales y sugiere una meta grupal, el líder tradicional sin considerar el beneficio aqueja dicha proposición, pero, el equipo comercial refuta con una frase coloquial; la unión hace la fuerza. La reunión se vuelve tan controversial que otras áreas de la organización se acercan a preguntar el porqué de tanta discusión.

La discusión se vuelve debate y las ideas toman dos partes, de pronto alguien menciona que en una oportunidad escucho hablar de los OKR, y resalta los beneficios del trabajo en equipo. De pronto el recinto se silencio tras la llegada del Gerente, y este menciona; Llego la hora del cambio, hoy es el día de medir lo realmente importante, hoy es el día de convertirnos en un ecosistema solidario e integrado que buscará un mismo objetivo.

## Desarrollo

Existen diferentes conceptos que en la actualidad se escuchan constantemente, el primero y el más complejo de entender es el liderazgo, recordemos algunas definiciones de este concepto;

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2004, p. 458).

Para el autor norteamericano Peter Senge el liderazgo tiene que ver con; “La creación de un ámbito en el que los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”.

Creo que las dos definiciones son acertadas, en los nuevos retos que exige la sociedad actual (cambios disruptivos, resiliencia) derivados de las circunstancias dadas por la pandemia por el COVID 19 que exige la reinención no solo de las nuevas formas de negocios, sino que también exige el cambio de las formas de relación entre las diferentes estructuras que conforman los procesos organizacionales; exigencia que genera un nuevo tipo de líder.

El líder de hoy requiere de otras competencias para ejercer su papel, las cuales le permitan lograr que el grupo a su cargo llegue al cumplimiento de las metas con eficiencia y eficacia, tanto de los objetivos misionales como el de las estrategias planteadas por la alta dirección hasta los núcleos productivos.

Así las cosas, se hace indispensable que el líder tenga adecuados niveles de autoridad con los cuales pueda alcanzar resultados medibles. Necesariamente requiere del poder que le representa el cargo que ejerce dentro la organización, de tal manera que ello le permitan garantizar que todas las iniciativas que está desarrollando con su equipo de trabajo puedan ser implementadas. Adicionalmente, el poder también le genera la posibilidad de acceder a los



recursos, procesos y demás elementos necesarios para la toma de decisiones para llevar a cabo las acciones estratégicas que debe desarrollar en dentro de su ejercicio del liderazgo.

Para evitar que el líder se corrompa con el poder siempre debe tener claro lo importante, como es el hecho de no perder la esencia de su cargo como líder, es decir, es estar al servicio de otras personas; adicionalmente, entender que el poder es algo pasajero, que entre más consciente sea de ello podrá actuar de una manera mucho más acorde a lo que demanda su equipo de trabajo sin que se generen situaciones que puedan afectar su estrategia de liderazgo.

Es importante recordar que los líderes tienen necesariamente que estar motivados por la actividad que desarrollan; su motivación genera en el grupo mejores condiciones de aptitud y actitud frente al logro de los objetivos propuestos. Los líderes se mantienen así mismos motivados, cuando logra que el grupo participe proactivamente para la toma de decisiones, cuando logra estimular el intra emprendimiento, cuando entiende el entorno y puede generar cambios a partir de su conocimiento y experticia; lo que conduce al aumento de la productividad, la fidelización del grupo y más importante lograr la cohesión de las diferentes estructuras de la organización, como parte de las estrategias que generen valor hacia los clientes externos e internos.

Consecuente a esta motivación aparece otro de los términos importantes que sobresalen en esta investigación y es la inteligencia emocional; según el autor Daniel Goleman; "la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer las emociones, tanto propias como ajenas, y de gestionar nuestra respuesta ante ellas. La podemos definir como el conjunto de habilidades que permiten una mayor adaptabilidad de la persona ante los cambios" (Goleman, oct 2021).

Cuando el líder trabaja en su inteligencia emocional y propone un discurso innovador, motivacional y estratégico, los conceptos como los OKR'S son aceptados de manera eficiente por las diferentes áreas del ecosistema organizacional. Cuando el mensaje es enfocado del SER para el HACER, el desarrollo sistémico de proyecto se vuelve tangible pero humanizado.

Pero, ahora la pregunta es cómo lograr que ese discurso se interiorice y se multiplique en cada célula de la organización y es ahí en donde una comunicación asertiva juega el papel más importante de todo el proceso; La comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. Así como también, “el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes, que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; influyendo así en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización”. (Collado, 2008).

La comunicación organizacional se va visto afectada por la falta de escucha del individuo, la coyuntura actual demuestra que cada día las personas somos menos escuchadas, la administración tradicional proponía un sinnúmero de mediciones metódicas y poco humanísticas en relación con la eficiencia del trabajador.

La nueva era digital presenta una nueva visión de la comunicación, si bien las organizaciones buscan cada vez metas más ambiciosas, el recurso humano debe interactuar en la consecución de estas metas, trabajando desde su actitud y aptitud.

Recordemos que la primera parte de esta investigación, alguien sugirió dejar a un lado los objetivos individuales y migrara la consecución de metas grupales por medio de los OKR'S, sin embargo, ¿a que se refieren con OKR? LOS OKR son las siglas en inglés de Objectives and Key Results, que en español traduce como objetivos y resultados clave, este concepto lo conocí durante la aplicación de este proyecto en la organización para la cual trabajo.

El libro las 4 disciplinas e la ejecución de los autores Chris McChesney, Jim Huling, Sean Covey establece 4 pilares indispensables para la ejecución de proyectos enfocados al cumplimiento grupal;

**Tabla 1.** Las 4 disciplinas de la ejecución

---

Disciplina 1	Enfocarse en lo crucialmente importante
Disciplina 2	Actuar sobre las medidas de predicción
Disciplina 3	Crear un tablero de resultados convincente
Disciplina 4	Crear una cadena de rendición de cuentas

---

*Nota. Las 4 disciplinas de la ejecución del libro Chris McChesney, Jim Huling, Sean Covey*

*Fuente: Elaboración propia.*

Si bien, antes de poner en práctica los OKR dentro de la organización que se menciona en esta investigación los resultados eran muy escasos, posterior a la implementación de los OKRS y la participación de líderes dinámicos quise revisar bajo 9 premisas, cómo los individuos perciben en la actualidad diferentes factores dentro de la ejecución de sus labores, para esto utilicé una encuesta de metodología cuantitativa aplicada en dos ciudades (Cali, Valle del Cauca e Itagüí, Antioquia) a 5 diferentes áreas de la organización; Área comercial, logística, cartera, auxiliar cadena abastecimiento y producción, un total de 16 personas contactadas. Las 9 premisas fueron:

**Tabla 2.** Premisas

1	Se siente escuchado por su líder
2	Tiene establecido su OKR personal
3	Se siente satisfecho con su trabajo
4	Se siente respaldado por su líder
5	Percepción de clima organizacional
6	Se siente bien remunerado
7	Disfruta de su trabajo
8	Le gusta trabajar en equipo
9	Le ocupa los intereses en conjunto

*Nota.* Premisas para identificar la percepción de los individuos del ecosistema organizacional.

*Fuente:* Elaboración propia.

➤ Resultados de la encuesta

A las 9 premisas contestaron **5** muy satisfecho **1** insatisfecho.

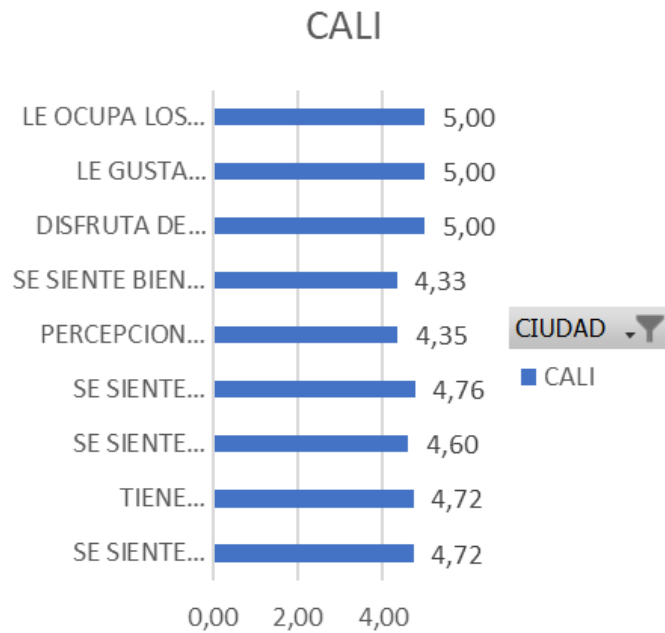
**Ilustración 1.** Encuesta Cali, Valle del cauca

Promedio de PONDERADO	CALI	Total general
SE SIENTE ESCUCHADO POR SU LIDER	4,72	4,72
TIENE ESTABLECIDO SU OKR PERSONAL	4,72	4,72
SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRABAJO	4,60	4,60
SE SIENTE RESPALDADO POR SU LIDER	4,76	4,76
PERCEPCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL	4,35	4,35
SE SIENTE BIEN REMUNERADO	4,33	4,33
DISFRUTA DE SU TRABAJO	5,00	5,00
LE GUSTA TRABAJAR EL EQUIPO	5,00	5,00
LE OCUPA LOS INTERESES EN CONJUNTO	5,00	5,00
<b>Total general</b>	<b>4,72</b>	<b>4,72</b>

*Nota.* Resultados encuestas Cali, Valle de Cauca. 7 trabajadores encuestados. Ver anexo A

*Fuente:* Elaboración propia.

**Ilustración 2.** Consolidado resultado Cali, Valle del cauca

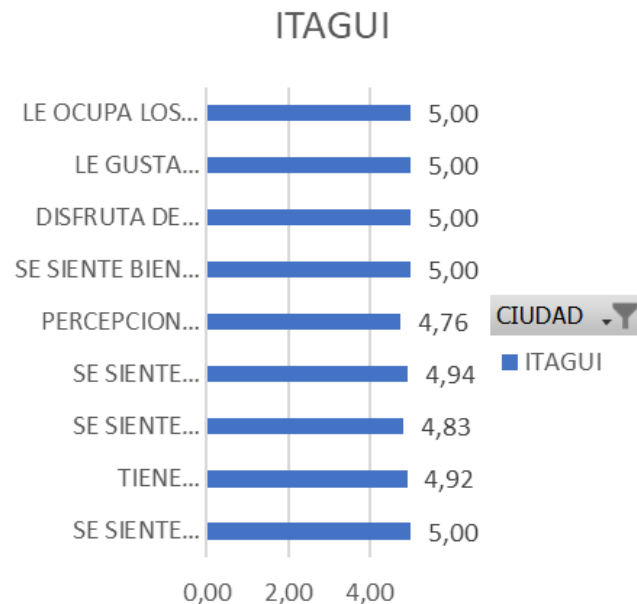


*Nota. Resultado consolidado encuestas Cali, Valle del cauca. Ver anexo A*  
*Fuente: Elaboración propia.*

**Ilustración 3.** Encuesta Itagüí, Antioquia

Promedio de PONDERADO	ITAGUI Total general	
	ITAGUI	Total general
SE SIENTE ESCUCHADO POR SU LIDER	5,00	5,00
TIENE ESTABLECIDO SU OKR PERSONAL	4,92	4,92
SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRABAJO	4,83	4,83
SE SIENTE RESPALDADO POR SU LIDER	4,94	4,94
PERCEPCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL	4,76	4,76
SE SIENTE BIEN REMUNERADO	5,00	5,00
DISFRUTA DE SU TRABAJO	5,00	5,00
LE GUSTA TRABAJAR EL EQUIPO	5,00	5,00
LE OCUPA LOS INTERESES EN CONJUNTO	5,00	5,00
<b>Total general</b>	<b>4,94</b>	<b>4,94</b>

*Nota. Resultados encuestas Itagüí, Antioquia. 9 trabajadores encuestados, ver anexo A*  
*Fuente: Elaboración propia.*

**Ilustración 4.** Consolidado resultado encuesta Itagüí, Antioquia

*Nota. Resultado consolidado encuestas Itagüí, Antioquia. Ver anexo A*  
*Fuente: Elaboración propia.*

Los resultados después de la intervención de un nuevo proyecto organizacional como fue los OKR'S y las metas de trabajo en equipo son evidentes, las encuestas permiten identificar que los niveles de escucha de los líderes hacia los trabajadores son sobresalientes, las personas se sienten parte de la compañía, el gusto por el trabajo en equipo es una premisa dentro de esta organización y justo esto es lo que se consigue no solo implementando métodos como los OKR, sino gestionando un liderazgo inclusivo y asertivo dentro de todos los procesos productivos de la empresa.

Según los autores Chris McChesney, Jim Huling, Sean Covey; Las 4 Disciplinas de la Ejecución es una fórmula sencilla, repetible y probada para ejecutar sus prioridades estratégicas más importantes a pesar de las distracciones profesionales. Los autores sugieren adoptar las 4 disciplinas. Estas disciplinas son: Centrarse en lo más importante; Actuar con medidas de liderazgo; Mantener un cuadro de mando convincente; Crear una cadencia de responsabilidad. A través de estas disciplinas, los líderes pueden producir resultados innovadores. Estas mejoras

significativas requieren un compromiso con estas disciplinas y una integración efectiva en el equipo más amplio.

Mas allá de la estrategia o el método que quiera ser implementada dentro de una organización, lo mas importante es velar por el factor mas valioso que tienen las empresas, el factor humano. Que lo tangible no se vuelva intangible. Que los resultados gocen de la intervención de los muchos individuos pensantes que hacen parte del ecosistema organizacional.

Que las discusiones como la que se planteo al inicio de esta investigación en donde dentro de una reunión comercial se generó un cambio en los procesos de la organización sean replicados en el mundo empresarial, que los desafíos post pandemia sean incluyentes con el recurso humano y que la adaptabilidad al entorno cambiante sea transparente, ética y humanística.

## Conclusiones

Mas allá de la estrategia o el método que quiera ser implementada dentro de una organización, lo más importante es velar por el factor realmente valioso que tienen las empresas, es el factor humano. Que lo tangible no se vuelva intangible. Que los resultados gocen de la intervención de los muchos individuos pensantes que hacen parte del ecosistema organizacional.

Que las discusiones como la que se planteó al inicio de esta investigación en donde dentro de una reunión comercial se generó un cambio en los procesos de la organización sean replicados en el mundo empresarial, que los desafíos post pandemia sean incluyentes con el recurso humano y que la adaptabilidad al entorno cambiante sea transparente, ética y humanística.

La era tecnológica está para ser utilizada de manera positiva en las organizaciones, los líderes tienen la responsabilidad de tener un adecuado enfoque frente a su manejo. Tener herramientas tecnológicas acorde a las necesidades y expectativas de la empresa, al igual que a los desafíos que le demandan los clientes, el mercado y demás partes interesadas (stake holders), para actuar de manera mucho más oportuna y eficiente para una mayor amplitud de cobertura, mejores análisis que brindan mejores elementos en la toma de decisiones de manera.

La tecnología es una herramienta para que el talento humano y las buenas habilidades del líder le permita alcanzar mejores resultados.

Recordemos que el líder debe ser un referente de autoridad derivada de sus competencias, honestidad, sentido humano, capacidad de decisión, objetividad, claridad en la información, poseer habilidades blandas, entre otros, pero lo más importante la humildad. La autoridad se reconocida en el líder, permite el compromiso del grupo de trabajo y de las partes interesadas para el logro de las metas propuestas, constituyéndose cada una de las partes en embajadores de la empresa por el orgullo y convencimiento que se logra en la práctica de ser un grupo ganador.



Las organizaciones a través de los años han ido transformando su necesidad de cohesión entre áreas a un ecosistema empresarial multidisciplinario y dinámico.

La coyuntura actual exige empresas camaleónicas con una adaptabilidad infinita al cambio, las cuales deben ser dirigidas por líderes dinámicos que busquen nuevas alternativas de negocio.

Apreciemos al individuo como un SER para el HACER, que lo organizacional no deje de ser humano y que todos los desafíos posteriores a la pandemia del COVID 19, sean ejecutados por líderes consecuentes con el desarrollo de los equipos multidisciplinarios, la era de la administración tradicional quedo atrás.

### Referencias

Chris McChesney, Jim Huling, Sean Covey (2012). Obtenido de https:  
[https://www.academia.edu/36118495/LAS\\_4\\_DISCIPLINAS\\_DE\\_LA\\_EJECUCION](https://www.academia.edu/36118495/LAS_4_DISCIPLINAS_DE_LA_EJECUCION)

Fernández Collado, C. (2009). Obtenido de https:  
<http://www.ebooks724.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360> La comunicación en las organizaciones

Jimenez, C. (2013). Obtenido de https:  
<https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>

Lussier, R. y Achua, C. Liderazgo. Editorial Thompson Learning. México: Thompson Learning, (2002). Obtenido de https:  
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360>

Lourdes Munch (2005). Obtenido de https:  
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3360>Liderazgo y dirección

**Anexo A****Datos generales de encuesta****Tabla 3. Nombre de los encuestados**

NOMBRE	APELLIDO	CIUDAD
MARIA HELENA	ARANGO MARTINEZ	ITAGUI
JOSE MARIA	SUAREZ PINZOM	ITAGUI
ANDRE	AREVALO MARIN	ITAGUI
WILMAR ANDREDY	SERNA MANRIQUE	ITAGUI
CAMILO	VALENCIA GIRALDO	ITAGUI
JUAN CAMILO	GIL GONZALEZ	ITAGUI
MARTHA LILIANA	RODRIGUEZ MARIN	CALI
ANDRES MAURICIO	MANTILLA	CALI
SANDRA PATRICIA	ROBLES MARTINEZ	CALI
CARLOS EDUARDO	DIAZ GIL	CALI
MARTINA	ROLDAN BARRAGAN	CALI
CANDIDA ROSA	MONTOYA ATEHORTUA	ITAGUI
LUIS EDUARDO	GARCIA VELEZ	ITAGUI
CAMILO ANDRES	VILLAREAL ROA	ITAGUI
PAOLA ANDREA	BELLO REYES	CALI
WILLIAM	PEREA GOMEZ	CALI

*Fuente: Elaboración propia.*

Encuesta de metodología cuantitativa.

**Tabla 4.** Cargos y asignación por ciudad

CIUDAD	ENCUESTA	ORIGEN	CARACTERISTICA
ITAGUI	CARTERA	ANALISTAS	SE SIENTE ESCUCHADO POR SU LIDER
ITAGUI	CARTERA	ANALISTAS	TIENE ESTABLECIDO SU OKR PERSONAL
ITAGUI	CARTERA	ANALISTAS	SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRABAJO
ITAGUI	CARTERA	ANALISTAS	SE SIENTE RESPALDADO POR SU LIDER
ITAGUI	CARTERA	ANALISTAS	PERCEPCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
ITAGUI	CARTERA	ANALISTAS	SE SIENTE BIEN REMUNERADO
ITAGUI	CARTERA	ANALISTAS	DISFRUTA DE SU TRABAJO
ITAGUI	CARTERA	ANALISTAS	LE GUSTA TRABAJAR EL EQUIPO
ITAGUI	CARTERA	ANALISTAS	LE OCUPA LOS INTERESES EN CONJUNTO
CALI	MERCADEO	EJECUTIVO	SE SIENTE ESCUCHADO POR SU LIDER
CALI	MERCADEO	EJECUTIVO	TIENE ESTABLECIDO SU OKR PERSONAL
CALI	MERCADEO	EJECUTIVO	SE SIENTE SATISFECHO CON SU TRABAJO
CALI	MERCADEO	EJECUTIVO	SE SIENTE RESPALDADO POR SU LIDER
CALI	MERCADEO	EJECUTIVO	PERCEPCION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
CALI	MERCADEO	EJECUTIVO	SE SIENTE BIEN REMUNERADO
CALI	MERCADEO	EJECUTIVO	DISFRUTA DE SU TRABAJO
CALI	MERCADEO	EJECUTIVO	LE GUSTA TRABAJAR EL EQUIPO
CALI	MERCADEO	EJECUTIVO	LE OCUPA LOS INTERESES EN CONJUNTO

*Fuente: Elaboración propia.*