



## Implementación de OKR y desempeño organizacional en una empresa mexicana de servicios

Miriam Eunice Muro Velasco<sup>1</sup>  
Elizabeth Sánchez Vázquez<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctoranda en Psicología Industrial, Universidad Americana de Europa (UNAE)

<sup>2</sup> Profesora-Investigadora, Universidad Americana de Europa (UNAE)

## RESUMEN

La gestión del desempeño en empresas de servicios presenta limitaciones cuando depende de evaluaciones aisladas, metas ambiguas y seguimiento irregular. En este contexto, el presente artículo analiza la implementación del modelo Objectives and Key Results (OKR) en una empresa mexicana dedicada a la renta de oficinas privadas, espacios colaborativos y servicios corporativos. El objetivo consiste en analizar el impacto del modelo en la alineación estratégica, la claridad organizacional, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Se desarrolla un estudio de caso único longitudinal con enfoque mixto durante doce meses. La muestra se integra por 18 colaboradores de áreas críticas de recepción, atención al cliente, operaciones, administración, ventas y dirección. La recolección de información combina encuesta estructurada, observación sistemática, revisión documental, entrevistas semiestructuradas y triangulación de datos. Los resultados muestran mejoras relevantes: el foco estratégico aumenta de 39 % a 83 %, la claridad organizacional pasa de 2.6 a 4.6 puntos, el Net Promoter Score (NPS) se eleva de 38 a 63 puntos y el cumplimiento de tiempos de respuesta mejora de 20 % a 75 %. Asimismo, se observan transformaciones cualitativas en la coordinación interárea, el lenguaje común, la autonomía responsable y la disciplina de seguimiento. Se concluye que los OKR fortalecen la gestión del desempeño en empresas de servicios cuando se articulan con liderazgo transformacional, comunicación constante, rutinas de revisión y una estrategia explícita de gestión del cambio.

**Palabras clave:** Alineación Estratégica; Gestión del Desempeño; OKR; Liderazgo

## ABSTRACT

Performance management in service companies faces limitations when it relies on isolated evaluations, ambiguous goals and irregular follow-up. This article analyzes the implementation of the Objectives and Key Results (OKR) model in a Mexican company dedicated to private office rentals, collaborative spaces and corporate services. The study adopts a longitudinal single-case mixed-methods design over twelve months with 18 participants from critical service and management areas. Data collection combined a structured survey, systematic observation, document review, semi-structured interviews and triangulation. Results showed improvements in strategic focus from 39% to 83%, organizational clarity from 2.6 to 4.6 points, Net Promoter Score (NPS) from 38 to 63 points and response-time compliance from 20% to 75%. Qualitative evidence showed changes in cross-functional coordination, shared language, responsible autonomy and follow-up discipline. The study concludes that OKR strengthen performance management in service companies when implemented together with transformational leadership, continuous communication, review routines and an explicit change-management strategy.

**Keywords:** Strategic Alignment; Performance Management; OKR; Leadership; Service Companies.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del desempeño constituye una función estratégica para las organizaciones contemporáneas, especialmente en empresas de servicios donde la experiencia del cliente depende de la coordinación operativa, la claridad de prioridades y la capacidad de respuesta del personal. Sin embargo, los esquemas tradicionales de evaluación muestran limitaciones para responder a entornos dinámicos, ya que suelen concentrarse en revisiones tardías, criterios poco compartidos y métricas desvinculadas de la operación cotidiana (Aguinis, 2019; Armstrong, 2020). En la empresa analizada, el diagnóstico inicial revela bajo foco estratégico, ambigüedad respecto a prioridades, fragmentación entre áreas y desempeños inconsistentes en la atención al cliente. Ante este escenario, la implementación de Objectives and Key Results (OKR) se plantea como una alternativa para traducir la estrategia en objetivos claros, resultados medibles y conversaciones periódicas de seguimiento (Doerr, 2018).

La problematización del estudio se sitúa en una empresa mexicana del sector servicios que, antes de la intervención, opera con una débil articulación entre estrategia y ejecución. Solo 39 % de las actividades semanales mantiene relación directa con las prioridades institucionales, la claridad organizacional alcanza 2.6 sobre 5, el cumplimiento de tiempos de respuesta se ubica en 20 % y el Net Promoter Score (NPS) se sitúa en 38 puntos. Estas cifras no solo describen ineficiencia operativa; también muestran una cultura de trabajo fragmentada, decisiones tomadas en silos, criterios variables de servicio y una percepción difusa sobre la contribución de cada puesto al logro de resultados. En empresas de servicios, donde la promesa de valor se materializa en la interacción cotidiana con el cliente, esta desconexión entre objetivos, procesos y comportamiento organizacional compromete la competitividad y limita la capacidad de crecimiento.

La justificación del estudio se sostiene en dos planos complementarios. En el plano organizacional, la empresa requiere un sistema que articule estrategia, operación y cultura para mejorar la ejecución, reducir la dispersión de esfuerzos y elevar la consistencia del servicio. En el plano académico, persiste una necesidad de casos documentados sobre la aplicación de OKR en empresas de servicios en contextos latinoamericanos, donde la evidencia aún es menor que en organizaciones tecnológicas de Estados Unidos y Europa. La relevancia del caso aumenta porque documenta el proceso completo de adopción en una organización mexicana y permite observar cómo una metodología de alineación estratégica produce efectos verificables en indicadores de negocio y en prácticas cotidianas de trabajo.

Desde la dimensión humana, la investigación parte de la premisa de que el desempeño organizacional no depende únicamente de indicadores operativos. Variables como propósito organizacional, identidad, motivación intrínseca, seguridad psicológica y claridad de rol influyen de manera decisiva en la forma en que las personas comprenden su trabajo y orientan sus esfuerzos. Cuando los colaboradores desconocen qué se espera de ellos o cómo su función impacta al cliente, la operación se vuelve reactiva y el desgaste laboral aumenta. En cambio, cuando existe foco, seguimiento y significado compartido, el trabajo cotidiano adquiere coherencia estratégica y se fortalece la corresponsabilidad.

El objetivo general del estudio consiste en analizar el impacto de la implementación del modelo OKR en la gestión del desempeño organizacional de una empresa del sector servicios, considerando la alineación estratégica, la claridad organizacional, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. De este objetivo se derivan cinco objetivos específicos: diagnosticar el estado inicial del desempeño; implementar el modelo adaptado al contexto del caso; medir los cambios en indicadores clave; analizar resultados cuantitativos y cualitativos; y derivar recomendaciones para la sostenibilidad del sistema. La hipótesis sostiene que la implementación del modelo OKR mejora significativamente la gestión del desempeño organizacional, reflejándose en mayores niveles de alineación estratégica, claridad organizacional, eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

La hipótesis asume que la mejora no surge de manera automática por la mera definición de metas, sino por la instalación de una lógica de seguimiento periódico, rendición de cuentas y aprendizaje continuo.

Bajo esta perspectiva, el artículo examina el caso no solo como una intervención técnica, sino como un proceso de transformación organizacional donde la metodología, el liderazgo y la cultura interactúan. Así, el interés del estudio rebasa la simple descripción de indicadores y se orienta a comprender de qué manera un sistema de objetivos puede modificar la coordinación, la claridad y la disciplina operativa en una empresa de servicios.

**Figura 1**

*Ciclo del modelo OKR implementado en la empresa*

(Objetivo → Resultados clave → Revisión semanal → Ajuste trimestral)



*Nota.* Adaptado de Doerr (2018)

## ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

La literatura reciente sobre gestión del desempeño muestra una transición desde modelos centrados en control y evaluación anual hacia sistemas más ágiles, conversacionales y estratégicamente alineados. Armstrong (2020) sostiene que los sistemas contemporáneos requieren evidencia, retroalimentación continua y conexión con la ejecución real. En la misma línea, Aguinis (2019) explica que la gestión del desempeño deja de ser un mecanismo de calificación retrospectiva para convertirse en un proceso integral de alineación, seguimiento y desarrollo. Esta evolución resulta especialmente significativa en organizaciones de servicios, donde el desempeño no depende exclusivamente del cumplimiento individual, sino de la coordinación entre áreas, la consistencia operativa y la capacidad de responder oportunamente al cliente.

Desde una perspectiva histórica, la gestión del desempeño evoluciona desde enfoques propios de la administración científica hacia marcos que integran estrategia, cultura y aprendizaje organizacional. Taylor (1911) privilegia la estandarización y el control del trabajo; posteriormente, Drucker (1954) introduce la Administración por Objetivos como una forma de alinear metas institucionales e individuales. Más tarde, Kaplan y Norton (1996) amplían la visión mediante el Balanced Scorecard, incorporando la relación entre finanzas, procesos, clientes y aprendizaje. Aunque estos enfoques aportan fundamentos valiosos, presentan restricciones para entornos que requieren velocidad, visibilidad compartida y adaptación permanente. En

este punto, los OKR pueden comprenderse como una evolución metodológica que retoma la claridad del MBO y la lógica estratégica del BSC, pero incorpora ciclos cortos, transparencia radical y foco disciplinado (Doerr, 2018; Wodtke, 2021).

La Administración por Objetivos propuesta por Drucker conserva actualidad en la medida en que reconoce la necesidad de acordar metas claras. No obstante, su lógica de revisión más rígida y predominantemente vertical suele resultar insuficiente en escenarios que demandan adaptación frecuente. Por su parte, el Balanced Scorecard aporta una visión sistémica y de largo plazo, aunque puede derivar en tableros complejos y extensos. Los OKR se distinguen porque reducen el número de prioridades, privilegian la visibilidad de objetivos en toda la organización y conectan el seguimiento con ciclos breves. Esta combinación de simplicidad, foco y revisión periódica explica parte de su expansión en entornos dinámicos. Otro núcleo conceptual relevante es la cultura organizacional. Schein (2010) sostiene que la cultura se compone de supuestos compartidos, valores y prácticas que orientan el comportamiento cotidiano. En el caso analizado, el diagnóstico previo evidencia una cultura fragmentada, con criterios parciales y débil visibilidad recíproca entre áreas. Desde esta perspectiva, la implementación de OKR no puede leerse solo como un cambio instrumental, sino como una intervención orientada a modificar conversaciones, hábitos de seguimiento y significados compartidos sobre el desempeño. Cuando la cultura no favorece colaboración, transparencia y claridad, incluso un buen diseño de indicadores tiende a diluirse.

El propósito organizacional y la identidad institucional también se vinculan con el desempeño. La literatura contemporánea muestra que los colaboradores se comprometen con mayor intensidad cuando comprenden la razón de ser de la organización y visualizan cómo sus actividades diarias aportan valor. En empresas de servicios, esta conexión es crítica porque la experiencia del cliente depende de interacciones humanas breves y repetidas. Si la identidad organizacional es débil y el sentido del trabajo permanece difuso, los esfuerzos tienden a dispersarse. En cambio, cuando la estrategia se comunica de manera clara y se aterriza en objetivos compartidos, la organización fortalece coherencia interna y sentido de contribución.

La motivación intrínseca y la seguridad psicológica constituyen otros referentes útiles para comprender la adopción del modelo. Las teorías contemporáneas de motivación laboral subrayan que las personas desarrollan mayor compromiso cuando experimentan autonomía, competencia y relación significativa con otros. Del mismo modo, los equipos con seguridad psicológica se sienten capaces de expresar dudas, reconocer errores y proponer ajustes sin temor a represalias. Estas condiciones no son accesorias para la gestión del desempeño: facilitan que el seguimiento deje de vivirse como castigo y sea asumido como una práctica de aprendizaje. En este sentido, los OKR funcionan mejor cuando el monitoreo de avances se integra a una conversación de mejora continua y no a una lógica exclusivamente punitiva.

El liderazgo constituye otro eje del marco teórico. Bass y Riggio (2006) plantean que el liderazgo transformacional moviliza a los equipos mediante visión, influencia inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual. Covey (2022) complementa esta idea al proponer un liderazgo basado en confianza e inspiración, en oposición a esquemas centrados exclusivamente en el control. Aplicado a la gestión del desempeño, ello significa que los líderes no solo supervisan indicadores, sino que crean condiciones para que las personas comprendan el propósito, asuman responsabilidad y desarrollen autonomía con dirección. La implementación de OKR exige precisamente esta clase de liderazgo, capaz de combinar claridad de expectativas con apoyo y acompañamiento.

La gestión del cambio aporta un cuarto eje interpretativo. Kotter (1995, 2012) explica que los procesos de transformación sostenible requieren generar sentido de urgencia, formar una coalición guía, construir visión, comunicarla, facultar la acción, generar triunfos tempranos y anclar nuevas prácticas en la cultura. Este marco resulta especialmente útil para analizar la adopción de OKR en organizaciones que no cuentan previamente con hábitos de seguimiento sistemático. En otras palabras, los OKR operan como la estructura técnica de la alineación, mientras que la gestión del cambio aporta la estructura conductual y emocional necesaria para sostener la transformación.

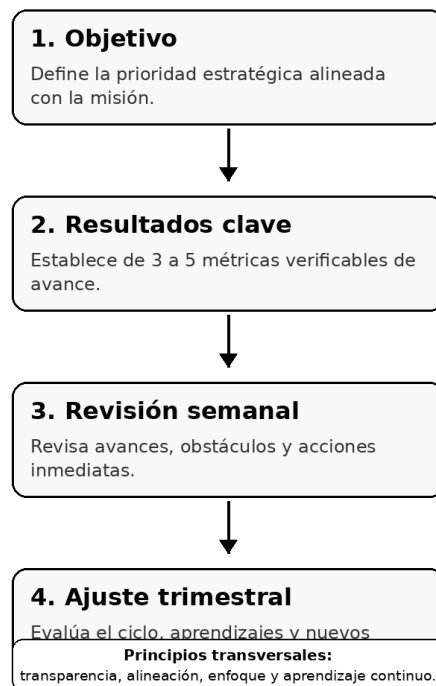
La literatura sobre adopción de OKR en Latinoamérica muestra avances, pero también desafíos de implementación. Diversos reportes regionales señalan que muchas organizaciones inician el modelo, aunque pocas lo consolidan más allá del primer año debido a metas mal formuladas, liderazgo insuficiente o ausencia de rutinas de revisión. Esto refuerza la pertinencia del presente estudio, ya que documenta una experiencia aplicada en una empresa mexicana de servicios y aporta evidencia sobre barreras, facilitadores y resultados medibles en un contexto poco explorado por la literatura. La relevancia regional del caso radica en mostrar no solo el diseño del sistema, sino también el proceso de maduración requerido para sostenerlo.

En empresas de servicios, el valor del modelo se vuelve particularmente visible porque la calidad final depende de múltiples interacciones breves, coordinadas y consistentes. A diferencia de industrias donde el producto puede almacenarse y corregirse antes de llegar al cliente, en los servicios la experiencia se produce en tiempo real. Por ello, la claridad organizacional, la alineación entre áreas y la rapidez de respuesta no son variables periféricas, sino condiciones centrales del desempeño. Desde esta lógica, el modelo OKR ofrece un marco para conectar estrategia, operación y experiencia del cliente dentro de ciclos de revisión más cortos.

Los OKR se integran por objetivos cualitativos inspiradores y resultados clave cuantificables. Doerr (2018) subraya que el verdadero valor del modelo no radica únicamente en escribir metas, sino en hacer visible qué es lo más importante y cómo se medirá el avance. Wodtke (2021) complementa esta visión al enfatizar el papel de las revisiones semanales como mecanismo de disciplina y aprendizaje. Cuando los objetivos permanecen visibles y los resultados clave se observan con frecuencia, la organización desarrolla una conversación más madura sobre progreso, desvíos y prioridades, lo cual fortalece coordinación y responsabilidad compartida.

En síntesis, el marco teórico integrador de esta investigación vincula gestión del desempeño, enfoque estratégico, liderazgo transformacional, cultura organizacional, motivación, seguridad psicológica y gestión del cambio. Esta articulación permite comprender que el desempeño sostenible no se reduce a medir resultados, sino que requiere claridad, coordinación, hábitos compartidos y acompañamiento directivo. Así, el artículo asume que los OKR constituyen una herramienta eficaz cuando se insertan en un ecosistema organizacional que favorece disciplina, aprendizaje y responsabilidad colectiva.

**Figura 2**  
*Ciclo del modelo OKR implementado en la empresa*



## METODOLOGÍA

El estudio adopta un diseño de caso único longitudinal con enfoque mixto y se desarrolla durante doce meses en una empresa mexicana del sector servicios dedicada a la renta de oficinas privadas, espacios colaborativos y servicios corporativos. La población total estuvo integrada por 40 colaboradores distribuidos en ocho áreas funcionales. De estas, la muestra se conformó de manera intencional con 18 participantes pertenecientes a seis áreas críticas: recepción, atención al cliente, operaciones, administración, ventas y dirección, por su incidencia directa en la experiencia del cliente y en la ejecución estratégica. Las dos áreas restantes formaron parte de la estructura organizacional total, pero no se incorporaron a la muestra por no tener participación directa en los indicadores centrales del estudio. El muestreo fue no probabilístico por criterios, atendiendo a la naturaleza aplicada del estudio y a la necesidad de trabajar con informantes clave (Hernández Sampieri et al., 2014).

Para la recolección de datos se emplearon dos instrumentos principales y diversas fuentes complementarias. En primer lugar, se diseñó una encuesta estructurada de autoaplicación con 20 ítems en escala Likert de cinco puntos, organizada en cuatro dimensiones: claridad estratégica, alineación interfuncional, seguimiento y retroalimentación, y experiencia del cliente y eficiencia operativa. Cada dimensión estuvo compuesta por 5 ítems, sumando un total de 20 reactivos. En segundo lugar, se elaboró una guía de observación estructurada para registrar cumplimiento de reuniones semanales, disciplina de seguimiento, participación, tiempos de respuesta observados y coordinación interárea. A ello se sumaron revisión documental de indicadores, entrevistas semiestructuradas y análisis comparativo de reportes internos.

### Tabla 1

### Operacionalización de variables del estudio

Variable	Tipo	Indicador operativo	Fuente / Instrumento	Escala o criterio
Implementación del sistema OKR	Independiente	Objetivos definidos, resultados clave formulados, responsables asignados y regularidad del seguimiento semanal.	Revisión documental del tablero OKR, bitácoras y observación estructurada.	Categoría y ordinal: existencia, calidad y continuidad.
Alineación estratégica / foco estratégico	Dependiente	Porcentaje de actividades semanales vinculadas directamente con objetivos estratégicos u OKR vigentes.	Registro semanal de actividades, tablero OKR y reuniones de seguimiento.	Porcentaje: actividades alineadas / actividades totales x 100.
Claridad organizacional	Dependiente	Comprensión de prioridades, objetivos, criterios de evaluación y contribución del rol.	Encuesta estructurada de 20 ítems, escala Likert 1-5.	Promedio de escala Likert.
Satisfacción del cliente	Dependiente	Net Promoter Score (NPS) y percepción de consistencia del servicio.	Encuesta de clientes y reportes internos de servicio.	Puntaje NPS: -100 a +100.
Eficiencia operativa / tiempos de respuesta	Dependiente	Porcentaje de solicitudes atendidas dentro del tiempo ideal establecido.	Reportes operativos, registros de atención y observación estructurada.	Porcentaje de cumplimiento.
Cambios cualitativos en la dinámica de trabajo	Dependiente complementaria	Lenguaje común, coordinación interárea, autonomía responsable, liderazgo y clima laboral.	Entrevistas semiestructuradas, observación sistemática y revisión documental.	Categorías temáticas codificadas.

El procedimiento se desarrolló en cuatro fases. La primera fase consistió en el diagnóstico inicial, donde se identificaron brechas de alineación, claridad y experiencia del cliente. La segunda comprendió el diseño del modelo OKR, con definición de objetivos, resultados clave, responsables y reglas de seguimiento. La tercera se orientó a la implementación mediante ciclos trimestrales y reuniones semanales de revisión. La cuarta correspondió a la evaluación final, con reaplicación de instrumentos y contraste entre la línea base y los resultados obtenidos. El estudio aseguró consentimiento informado, anonimato, confidencialidad y uso exclusivamente académico de la información.

**Tabla 2**

#### Ejemplos de OKR implementados durante la intervención

Nivel / foco	Objetivo OKR	Resultados clave (KR)	Evidencia de seguimiento
Organización / experiencia del cliente	Mejorar la experiencia del cliente mediante mayor consistencia y velocidad de respuesta.	KR1: Incrementar el NPS de 38 a 63 puntos. KR2: Elevar el cumplimiento de tiempos de respuesta de 20% a 75%. KR3: Estandarizar criterios de atención y seguimiento de solicitudes críticas.	Encuesta NPS, reportes de atención, revisión semanal de avances y bitácoras operativas.
Gestión interna / alineación	Fortalecer el foco estratégico y la claridad organizacional en las áreas críticas.	KR1: Incrementar el foco estratégico de 39% a 83%. KR2: Elevar la claridad organizacional de 2.6 a 4.6 puntos. KR3: Mantener reuniones semanales de revisión con responsables y compromisos documentados.	Encuesta de claridad, tablero OKR, lista de acuerdos y observación de reuniones.
Coordinación interárea	Reducir la fragmentación operativa mediante lenguaje común y coordinación transversal.	KR1: Registrar avances, desviaciones y responsables por objetivo. KR2: Identificar obstáculos interárea en reuniones semanales. KR3: Acordar acciones correctivas para solicitudes y procesos críticos.	Minutas, entrevistas, observación estructurada y revisión documental.

La caracterización del área de estudio fue relevante porque la empresa presentaba una operación intensiva en servicios, alta interacción con clientes y necesidad de respuesta inmediata ante requerimientos logísticos, comerciales y administrativos. Esta condición justificó la selección de variables dependientes como satisfacción del cliente, tiempos de respuesta, claridad organizacional y alineación estratégica, ya que dichas dimensiones capturan de manera directa la calidad de la ejecución en un contexto de servicio. De igual forma, la variable independiente se operacionalizó a partir de la implementación del sistema OKR, observando la definición de objetivos, la calidad de los resultados clave y la regularidad del seguimiento.

En la fase pretest se aplicó la encuesta a toda la muestra y se efectuó observación estructurada para construir la línea base. Durante la intervención se mantuvo monitoreo semanal de indicadores, revisión de avances de resultados clave y registro de comportamientos observables asociados con participación,

visibilidad de prioridades y colaboración interárea. En la fase postest se reaplicó la encuesta bajo condiciones equivalentes y se integró la información cualitativa obtenida en entrevistas y revisión documental. Esta lógica antes-después permitió observar el comportamiento de las variables centrales del estudio a lo largo del proceso.

El análisis cuantitativo se orientó a comparar los valores iniciales y finales de los indicadores centrales del estudio. El análisis cualitativo se realizó mediante análisis temático de entrevistas semiestructuradas, notas de observación y documentos internos. El proceso siguió tres momentos: lectura inicial de los registros, codificación abierta de unidades de significado y agrupación axial en categorías vinculadas con alineación interárea, lenguaje común, autonomía responsable, liderazgo y clima laboral.

Las categorías se definieron a partir del marco teórico y de patrones emergentes observados durante los ciclos de implementación. La saturación temática se consideró alcanzada cuando las entrevistas, observaciones y minutas dejaron de aportar categorías nuevas y comenzaron a reiterar los mismos patrones de coordinación, seguimiento y aprendizaje. La triangulación permitió contrastar datos procedentes de encuesta, observación, entrevistas y documentos internos, con el propósito de fortalecer la consistencia interpretativa del caso. La decisión metodológica de utilizar un estudio de caso único respondió a la intención de comprender el fenómeno dentro de su contexto real de aplicación y no a la búsqueda de representatividad estadística.

## RESULTADOS

El diagnóstico inicial muestra una organización con bajo nivel de articulación entre estrategia y operación. Solo 39 % de las actividades semanales se encuentra directamente relacionado con objetivos estratégicos; la claridad organizacional alcanza un promedio de 2.6/5; el Net Promoter Score se ubica en 38 puntos; y apenas 20 % de las solicitudes se atiende dentro del tiempo ideal establecido. Asimismo, la evidencia cualitativa reporta decisiones fragmentadas entre áreas, criterios distintos de servicio y ausencia de un lenguaje común para priorizar tareas, factores que configuran una base organizacional de alta reactividad.

Para responder a la observación metodológica sobre el foco estratégico, este indicador se calculó como el porcentaje de actividades semanales que mantenían relación directa con los objetivos estratégicos u OKR vigentes. La fórmula utilizada fue:  $\text{foco estratégico} = (\text{actividades alineadas con OKR} / \text{total de actividades registradas en la semana}) \times 100$ . Se consideraron actividades alineadas aquellas que contribuían de manera explícita a resultados clave, tiempos de respuesta, experiencia del cliente, claridad de prioridades o coordinación interárea. El dato inicial de 39% provino de la línea base mediante encuesta y revisión de actividades; el valor final de 83% se obtuvo a partir del registro semanal, revisión del tablero OKR y validación en reuniones de seguimiento.

Tras la implementación del modelo, los indicadores presentan mejoras verificables. El foco estratégico alcanza 83 %, lo que evidencia una mayor conexión entre actividades cotidianas y prioridades institucionales. La claridad organizacional se eleva a 4.6/5, reflejando mayor comprensión de objetivos, responsabilidades y criterios de contribución. El NPS asciende de 38 a 63, lo que indica una mejor percepción del servicio. De manera paralela, el cumplimiento de tiempos de respuesta mejora de 20 % a 75 %, mostrando avances en coordinación operativa y seguimiento. Los registros semanales también muestran una mayor visibilidad de avances, desviaciones y responsables por objetivo.

**Tabla 3**  
*Resultados cuantitativos del modelo OKR*

Indicador	Valor inicial	Valor final
Foco estratégico	39 %	83 %
Claridad organizacional	2.6	4.6
Net Promoter Score (NPS)	38	63
Cumplimiento de tiempos de respuesta	20 %	75 %

**Tabla 4**  
*Diferenciación entre resultados perceptuales y operativos verificables*

Resultado	Naturaleza del dato	Fuente principal	Criterio de Interpretación
Claridad organizacional	Percepción subjetiva de colaboradores	Encuesta Likert pretest-postest	Cambio en comprensión de objetivos, prioridades y rol.
Lenguaje común, autonomía, liderazgo y clima laboral	Evidencia cualitativa y perceptual	Entrevistas, observación y revisión documental	Patrones temáticos reiterados y triangulados.
Foco estratégico	Indicador mixto con validación operativa	Registro de actividades, tablero OKR y reuniones semanales	Porcentaje de actividades alineadas con OKR.
NPS	Indicador operativo de experiencia del cliente	Encuesta de clientes / reporte interno	Variación del puntaje de recomendación.
Cumplimiento de tiempos de respuesta	Indicador operativo verificable	Reportes de atención y registros internos	Porcentaje de solicitudes atendidas dentro del tiempo ideal.

En el plano cualitativo se observan cinco transformaciones principales: mayor alineación interárea, adopción de un lenguaje común en torno a prioridades y resultados, fortalecimiento de la autonomía responsable, ejercicio de un liderazgo más estratégico y mejora del clima laboral. También se registran prácticas recurrentes de revisión semanal, visibilidad de indicadores y consolidación gradual de hábitos de transparencia y rendición de cuentas. Por trimestres, el proceso muestra una evolución secuencial: en el primero predominan ajustes y resistencias leves; en el segundo aparecen quick wins y mayor participación; en el tercero se consolida la disciplina de seguimiento; y en el cuarto se observa una mejor integración entre foco estratégico y objetivos del negocio.

La evolución del foco estratégico constituye uno de los resultados más notorios. El paso de 39 % a 83 % indica que las actividades semanales dejan de dispersarse en tareas de baja contribución y comienzan a vincularse con prioridades explícitas del negocio. De manera paralela, la mejora de 2.6 a 4.6 en claridad organizacional muestra que los colaboradores comprenden mejor qué objetivos persigue la organización, cómo se evalúa el avance y de qué modo su rol contribuye a los resultados. La mejora cuantitativa va acompañada de una mayor capacidad para distinguir entre urgencias operativas y prioridades estratégicas.

El comportamiento del NPS y de los tiempos de respuesta confirma que los cambios internos se reflejan en la experiencia del cliente. El aumento de 38 a 63 puntos en NPS se acompaña de una mejor previsibilidad operativa y de una mayor consistencia en la atención. A su vez, la mejora de 20 % a 75 % en cumplimiento de tiempos de respuesta muestra una reducción importante en la variabilidad del servicio, así como una mayor capacidad de coordinación entre recepción, operaciones, atención al cliente y áreas administrativas. En términos operativos, la empresa muestra mayor control sobre promesas de servicio y sobre la trazabilidad de tareas críticas.

Los hallazgos cualitativos muestran una transición desde una lógica centrada exclusivamente en el cumplimiento operativo inmediato hacia una visión más integral del trabajo. Los colaboradores comienzan a utilizar términos compartidos como objetivo, resultado clave, avance, desviación y prioridad semanal. Esta adopción de un lenguaje común favorece decisiones más consistentes y reduce la ambigüedad en la coordinación interárea. También se observa mayor disposición a compartir información relevante entre áreas y a vincular la actividad diaria con metas visibles.

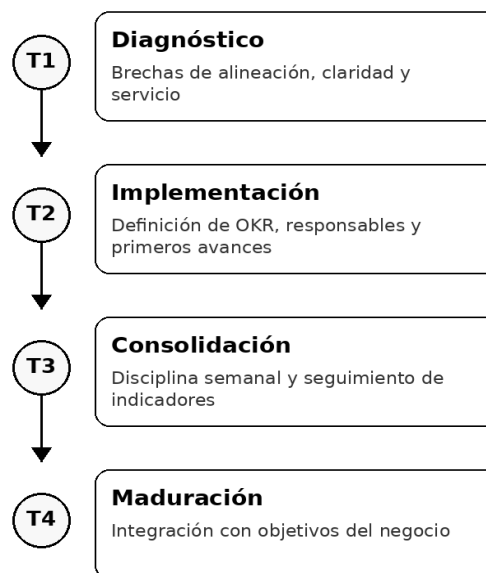
En materia de liderazgo, los registros muestran menos supervisión correctiva y mayor comunicación estratégica. Las reuniones dejan de concentrarse solo en pendientes urgentes y pasan a incluir revisión de avances, obstáculos y compromisos por responsable. Este desplazamiento permite que el seguimiento sea más visible y que los equipos asuman mayor autonomía responsable. En el plano conductual, se observan más propuestas de solución desde los propios colaboradores y una mejor anticipación de problemas operativos.

Respecto al clima laboral, las fuentes cualitativas reportan menos estrés derivado de la confusión operativa, mayor definición de roles y mejor comunicación entre áreas. Aunque estos resultados no constituyen una medición psicológica exhaustiva, sí aportan evidencia convergente sobre una mejora en las condiciones subjetivas de trabajo asociadas con mayor claridad y orden organizacional. El equipo describe un entorno de trabajo más estructurado, con expectativas más comprensibles y menos reprocesos derivados de malentendidos.

Los resultados por trimestre permiten observar la maduración del sistema. En el primer trimestre prevalece la necesidad de ajuste conceptual y metodológico; los equipos aprenden a diferenciar actividades de resultados y a formular indicadores más claros. En el segundo trimestre aparecen resultados tempranos, sobre todo en visibilidad de prioridades y participación en revisiones. En el tercer trimestre se fortalece la disciplina semanal y se estabiliza el rol del liderazgo. Finalmente, en el cuarto trimestre se aprecia una mejor integración entre objetivos, seguimiento y resultados del negocio.

**Figura 2**

*Línea de tiempo de implementación del modelo OKR*



En conjunto, los resultados cuantitativos y cualitativos muestran que la implementación del modelo produce cambios observables tanto en indicadores de negocio como en prácticas cotidianas de coordinación, seguimiento y rendición de cuentas.

**DISCUSIÓN**

Los hallazgos confirman que los OKR funcionan como una herramienta eficaz para ordenar la ejecución en empresas de servicios, donde la coordinación transversal y la velocidad de respuesta

constituyen factores críticos de valor. La mejora del foco estratégico y de la claridad organizacional coincide con Doerr (2018), quien plantea que una estrategia solo produce resultados cuando se traduce en objetivos visibles y medibles. Asimismo, la evolución observada en tiempos de respuesta y satisfacción del cliente dialoga con Kaplan y Norton (1996) y con Zeithaml et al. (2018), al mostrar que la efectividad interna termina expresándose en valor percibido por el cliente. En este sentido, el caso aporta evidencia empírica de que la alineación estratégica no es una variable abstracta, sino una condición operativa que impacta de manera directa la calidad del servicio.

La evidencia también sugiere que la efectividad de los OKR no depende únicamente de su diseño técnico. La disciplina de reuniones semanales, la construcción de lenguaje común y el acompañamiento del liderazgo son factores decisivos para que el modelo se incorpore a la rutina organizacional. En este punto, los resultados son consistentes con el liderazgo transformacional descrito por Bass y Riggio (2006) y con la propuesta de confianza e inspiración de Covey (2022), según la cual las personas responden mejor cuando comprenden el sentido de su contribución y cuentan con un marco de autonomía responsable. Del mismo modo, la integración del modelo con la gestión del cambio respalda lo planteado por Kotter (1995, 2012): los avances se sostienen cuando el cambio genera urgencia, quick wins, empoderamiento y anclaje cultural.

No obstante, el caso presenta limitaciones que deben considerarse al interpretar los hallazgos. En primer lugar, se trata de un estudio de caso único, con una muestra pequeña de 18 colaboradores y sin grupo de comparación, por lo que los resultados no permiten establecer generalización estadística ni atribución causal absoluta. En segundo lugar, el contexto organizacional es específico: una empresa mexicana de servicios con operación intensiva en personas, alta interacción con clientes y composición generacional predominantemente joven, condición que pudo favorecer la receptividad hacia metodologías ágiles. En tercer lugar, el acompañamiento consultivo durante doce meses constituye un posible sesgo de implementación, ya que la presencia de asesoría externa pudo influir positivamente en la disciplina de seguimiento, la adopción del lenguaje OKR y la motivación inicial del equipo. Esta condición no invalida los resultados, pero exige interpretarlos como efectos asociados a una intervención acompañada, no como consecuencia aislada del modelo técnico. Por ello, más que proponer una generalización estadística, el estudio aporta evidencia analítica transferible a organizaciones de servicios con condiciones semejantes y subraya la necesidad de nuevas investigaciones comparativas, con grupo control y seguimiento longitudinal posterior al acompañamiento consultivo.

Una primera interpretación relevante es que los OKR muestran alta pertinencia en empresas de servicios porque traducen la estrategia en prioridades operables sin necesidad de estructuras analíticas excesivamente complejas. Mientras algunos modelos requieren tableros amplios y procesos maduros de medición, los OKR permiten iniciar con pocas metas críticas y revisiones frecuentes. Esta simplicidad relativa facilita la adopción en organizaciones medianas que necesitan ordenar su ejecución con rapidez. El caso sugiere que la utilidad práctica del modelo no proviene de sofisticación técnica, sino de la capacidad de concentrar la atención colectiva en aquello que más impacta la experiencia del cliente.

Una segunda aportación del caso es la relación entre claridad organizacional y desempeño. Los resultados sugieren que cuando las personas conocen las prioridades, entienden sus indicadores y visualizan cómo su trabajo incide en la experiencia del cliente, la coordinación mejora de forma tangible. Esta observación coincide con Aguinis (2019) y London (2014), quienes subrayan que la claridad de expectativas y la retroalimentación continua son condiciones básicas para sostener desempeño de calidad. En este sentido, el incremento de la claridad organizacional no solo representa una percepción subjetiva más favorable, sino un cambio estructural en la manera de trabajar.

El estudio también dialoga con Schein (2010) al mostrar que los cambios metodológicos solo generan efectos duraderos cuando se traducen en prácticas repetidas. La revisión semanal, la visibilidad de avances y la conversación constante sobre prioridades operan como microhábitos que gradualmente modifican la cultura. Por ello, la implementación no debe juzgarse solo por la formulación inicial de

objetivos, sino por la capacidad de la organización para repetir, ajustar y sostener los rituales del sistema.

El caso muestra que el cambio cultural no ocurre de manera instantánea, pero sí comienza a hacerse visible cuando las interacciones cotidianas se ordenan alrededor de prioridades comunes.

Desde la perspectiva de Kotter, el caso permite observar una secuencia coherente de cambio. El diagnóstico inicial genera urgencia; la dirección y los líderes funcionales actúan como coalición guía; los objetivos y resultados clave ayudan a comunicar la visión; los quick wins del segundo trimestre legitiman la intervención; y la continuidad de los ciclos consolida nuevas prácticas. Esta convergencia entre OKR y gestión del cambio explica por qué el modelo no queda reducido a un ejercicio formal, sino que alcanza impacto en hábitos y resultados. En otras palabras, la combinación de un marco técnico y uno conductual incrementa la probabilidad de sostenibilidad.

Otro hallazgo de interés es el peso del factor generacional. La composición predominantemente joven del equipo parece favorecer la receptividad hacia dinámicas ágiles, visibles y conversacionales. Sin embargo, ello no implica que el modelo sea exclusivo para ciertas generaciones; más bien sugiere que la implementación debe considerar cómo aprenden, se motivan y se coordinan los equipos concretos. En futuras investigaciones sería valioso comparar la adopción del modelo en plantillas generacionalmente diversas y analizar de qué manera la claridad, la autonomía y la frecuencia del seguimiento influyen en grupos con trayectorias laborales distintas.

Entre los problemas identificados durante la intervención se encuentran la necesidad de depurar métricas, evitar la sobrecarga de objetivos y sostener la constancia del liderazgo. Estos desafíos son comunes en la literatura sobre OKR y muestran que el riesgo principal no radica en el modelo mismo, sino en una implementación superficial o intermitente. El caso analizado sugiere que el acompañamiento experto durante los primeros ciclos incrementa la probabilidad de maduración real del sistema, ya que ayuda a corregir desviaciones, afinar indicadores y convertir el seguimiento en una práctica significativa.

En términos de aporte académico, el artículo contribuye con evidencia aplicada en México sobre la relación entre OKR, desempeño organizacional y gestión del cambio en una empresa de servicios. Aunque no permite generalización estadística, sí ofrece una base analítica útil para comprender cómo la claridad estratégica y la disciplina de seguimiento pueden traducirse en mejoras medibles en el servicio. También aporta una lectura integradora del fenómeno, al vincular resultados cuantitativos con transformaciones culturales y de liderazgo observadas durante la intervención.

Por ello, la discusión no se limita a confirmar que los indicadores mejoran; también sugiere que los OKR son más efectivos cuando ayudan a reconfigurar conversaciones, expectativas y rutinas. La fortaleza del caso reside en mostrar que estrategia, cultura y liderazgo no operan por separado, sino como dimensiones interdependientes del desempeño. Esta constatación refuerza la idea de que las metodologías de gestión solo producen resultados sostenibles cuando logran instalar hábitos organizacionales consistentes con su lógica interna.

## **LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Las principales limitaciones del estudio se relacionan con el tamaño muestral reducido, la ausencia de grupo de comparación, el carácter no probabilístico de la muestra y la especificidad del contexto organizacional. Además, la intervención contó con acompañamiento consultivo, lo cual pudo incidir en la adopción del modelo y en la mejora observada de los indicadores. Por esta razón, los resultados deben entenderse como evidencia analítica de un caso aplicado y no como generalización estadística. Futuras investigaciones podrían contrastar el modelo en varias empresas de servicios, incorporar grupos de comparación, extender la medición posterior a la intervención y profundizar en la relación entre OKR, bienestar laboral y sostenibilidad cultural.

## CONCLUSIONES

La implementación del modelo OKR mejora la gestión del desempeño en la empresa analizada y confirma la hipótesis de trabajo. Los cambios observados en alineación estratégica, claridad organizacional, tiempos de respuesta y satisfacción del cliente muestran que el modelo fortalece tanto la ejecución operativa como la coordinación entre áreas. En consecuencia, el objetivo general de analizar el impacto del modelo se cumple, al demostrarse una relación positiva entre la adopción del sistema y el fortalecimiento del desempeño organizacional.

El estudio permite concluir, además, que la mejora no proviene solo de definir metas, sino de instalar una dinámica de seguimiento continuo, liderazgo facilitador y aprendizaje organizacional. La claridad sobre prioridades reduce la dispersión de esfuerzos, mejora la comprensión del rol y favorece una mayor corresponsabilidad sobre los resultados. Por ello, los OKR resultan especialmente pertinentes para empresas de servicios con operaciones intensivas en personas, alta interacción con el cliente y necesidad de ajustar prioridades en ciclos cortos.

Finalmente, el caso sugiere que la sostenibilidad del modelo depende de varias condiciones complementarias: disciplina semanal, acompañamiento estratégico durante la maduración del sistema, liderazgo transformacional, comunicación constante y gestión del cambio orientada a consolidar hábitos. Bajo estas condiciones, los OKR se convierten en un marco no solo de medición, sino de alineación cultural y mejora organizacional. A la vez, el estudio deja abierta la posibilidad de investigar en el futuro la relación entre OKR, bienestar laboral, variables generacionales y escalabilidad del modelo en otras empresas del sector servicios.

De manera específica, los objetivos particulares del estudio también se cumplen. El diagnóstico inicial permitió identificar brechas claras de alineación, claridad y servicio; la implementación del modelo adaptó los OKR al contexto real de la empresa; la medición comparativa mostró avances verificables; y el análisis cualitativo confirmó cambios en lenguaje, coordinación y liderazgo. Esto permite sostener que la mejora observada tiene naturaleza organizacional y no solo operativa. La contribución del artículo consiste, por tanto, en documentar un proceso integral de transformación respaldado por evidencia de varias fuentes.

A nivel práctico, el caso sugiere que las empresas de servicios que deseen implementar OKR deben iniciar con pocas prioridades críticas, definir resultados clave verificables, instalar reuniones semanales breves y asegurar que la dirección actúe como patrocinador visible del proceso. Asimismo, conviene integrar el modelo con mecanismos de reconocimiento, retroalimentación y gestión del cambio para evitar que las métricas se conviertan en un ejercicio burocrático. Este hallazgo reafirma que la utilidad del modelo depende tanto de su estructura como de la calidad de su conducción.

En suma, los OKR se muestran en este estudio como una herramienta eficaz para traducir estrategia en ejecución, pero su verdadero valor emerge cuando ayudan a construir una cultura de claridad, conversación y responsabilidad compartida.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Americana de Europa (UNADE), a la organización participante y a los colaboradores que hicieron posible este estudio mediante su apertura, compromiso y disposición al cambio. A mi tutora Dra. Elizabeth Sánchez Vázquez por su motivación, enseñanzas y acompañamiento. A mi familia y amigos por su apoyo incondicional.

## REFERENCIAS

Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.

- Alles, M. A. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Covey, S. M. R. (2022). *Trust & inspire: How truly great leaders unleash greatness in others*. Simon & Schuster.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperBusiness.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- FranklinCovey. (2022). *Trust & inspire*. FranklinCovey.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.
- Grove, A. S. (2015). *High output management*. Vintage.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- London, M. (2014). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Wodtke, C. (2021). *Radical focus: Achieving your most important goals with objectives and key results* (2nd ed.). Measure What Matters.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.