

Hoja de trabajo

Teoría y práctica de la formulación SMART de objetivos y/o metas

Incluye ejemplo ficticio

Lo esencial

La formulación SMART de objetivos o metas es la ayuda metodológica decisiva para encontrar y alcanzar los objetivos correctos. Los objetivos que no están formulados de forma SMART se podrían denominar como áreas de interés o áreas de metas. Un objetivo o meta debe cumplir con los criterios SMART:

Specific (específico): el objetivo debe formularse de manera precisa

Measurable (mensurable): el objetivo debiera poder medirse

Attainable (alcanzable): el objetivo debe ser deseable y alcanzable

Reasonable (relevante y realista): el objetivo debe ser realizable y trascendente

Time-Bound (plazos determinados): el objetivo debe definirse con una fecha o período de finalización fijo

Estos cinco criterios son esenciales para el éxito de una dirección (management) orientada a objetivos. Deben ser aplicados y también aceptados por los participantes en los procesos para estas metas.

Tres criterios de evaluación cumplen estos requisitos sin problemas.

Relevante y realista

Para objetivos sin importancia es improductivo realizar el esfuerzo de formulación necesario. Dado que las metas u objetivos del proceso de dirección orientado a

objetivos aquí descrito se derivan de los objetivos de la empresa, se garantiza que sólo los objetivos importantes (los puntos importantes) sean el centro de atención. A ello se pueden sumar las prioridades que defina el directorio y los máximos directivos. Aun cuando estas metas relevantes deben ser desafiantes, deben establecerse dentro de un marco realista y viable de alcanzar. Las utopías no tienen cabida.

Plazos determinados

La gestión de procesos, proyectos, iniciativas o planes de acción no tiene éxito sin un plazo claramente definido para alcanzar el resultado descrito en el objetivo. Las medidas o tareas que deben conducir al resultado deben derivarse del objetivo o meta, plasmándolos en un diagrama de red y Gantt.

Al menos se deberá estimar el tiempo necesario para cada medida. La suma de los tiempos necesarios, incluidos los tiempos de reserva planificados (buffer), es decir, los tiempos previstos como colchón de seguridad para las medidas, da como resultado el tiempo total necesario. Si desea mantener todo el proceso bajo control, el momento en el que debe estar disponible el resultado es la palanca de control. A partir de este momento, la planificación regresiva (retrospectiva) se puede utilizar para verificar y decidir cuándo se deben implementar medidas para que se logre el objetivo como resultado de las medidas. Si no se define este momento, la programación no será vinculante. La gestión de proyectos siempre fracasa si no se alcanza el objetivo SMART.

Alcanzable (exigente, desafiante, pero alcanzable)

Ahora se ha demostrado que las metas inalcanzables, las llamadas metas ambiciosas, destruyen la motivación y es más probable que conduzcan a la inacción para lograr la meta. Entonces hay una falta de aceptación y la gestión del proyecto, iniciativa o plan de acción carece de una base realista.

Pero ¿qué tan exigente puede ser una meta y aun así ser alcanzable?

Junto con los criterios bajo **Específico** (descrito con precisión) y **Mesurable** (medible), el criterio **Alcanzable** tiene hoy una función diferente en el liderazgo orientado a objetivos y debe entenderse de manera distinta que en los conceptos clásicos de Gestión por Objetivos (conceptos MbO). Ayuda a distinguir entre sistemas complicados y complejos para los cuales se deben definir objetivos.

Complejidad y objetivos

Complicado es algo que consta de muchas partes o elementos, todos los cuales son o deberían ser conocidos. Existen condiciones y conexiones entre ellos que son claramente definibles y no cambian de forma independiente. Los sistemas informáticos, las máquinas, los autos o los aviones suelen ser muy complicados. Al resolver problemas, la atención se centra en métodos analíticos o creativos que se basan en una situación y, en particular, en un análisis de causa raíz. Las soluciones funcionan cuando no se cometen errores. Puedes afrontar la complejidad con conocimiento si lo tienes.

Para desafíos complicados, el objetivo suele ser claro o puede definirse claramente, es decir, **Específico** (descrito con precisión). La atención se centra en el **análisis de la causa raíz**. Métodos como el **diagrama de espina de pescado (Ishikawa)** controlan el proceso de análisis de forma sistémica. Se trata de encontrar conocimientos adecuados y evaluar experiencias. El logro del objetivo suele ser fácilmente mensurable cuando se ha eliminado el error o el sistema está funcionando. Hay muchas variables de medición, especialmente en la producción o la fabricación, de modo que el progreso también puede comprobarse cuantitativamente.

La viabilidad de los objetivos resulta, por ejemplo, de la curva de experiencia:

"Los costos unitarios reales de un producto disminuyen en una proporción relativamente constante (20-30 por ciento) cada vez que se duplica la experiencia del producto expresada en cantidades de producto".

Así que hay curvas de aprendizaje detrás de esto.

Nuestra propia experiencia muestra que, en sistemas complicados, a la mejora lograda en el primer año le seguirá como máximo la mitad de mejora en una medición en el segundo año.

También se puede contemplar el uso del Diagrama Ishikawa y una variante denominada análisis de causa raíz (RCA).

El desafío de la complejidad

Sin embargo, la mayoría de los objetivos realmente importantes hoy en día se refieren a sistemas complejos.

Complejo es algo que consta de muchas partes o elementos, que tal vez no se conozcan todos, que se influyen entre sí de alguna manera, que pueden cambiar sus propiedades y desarrollar su propio impulso, y luego cambiar las relaciones y, en última instancia, los resultados. Cuando las personas desempeñan un papel esencial, hay intereses en juego o hay “libertad de acción” para los actores, entonces las cosas se vuelven complejas (no malas, necesariamente). La complejidad surge cuando los “elementos” que son importantes para el resultado se comportan como quieren, se independizan de alguna manera.

Los directivos, en particular, perciben complejidad en su trabajo diario debido a diversos factores, Estos pueden ser:

- El gran número de dependencias en las empresas y relaciones
- La diversidad y la interconexión de las tareas
- Tareas y áreas de responsabilidad en la organización matricial.
- Heterogeneidad y diversidad entre empleados de su propio equipo y compañeros del mismo nivel jerárquico.
- Situaciones y condiciones marco siempre nuevas con áreas de responsabilidad en constante cambio.
- Expectativas poco realistas del lugar de trabajo y falta de confianza entre los empleados en sus gerentes
- Diferentes expectativas con respecto a objetivos y acuerdos de objetivos

La complejidad percibida puede verse influenciada por varios factores. Por lo tanto, está en nuestras manos hacer que la complejidad sea manejable. Podemos influir en la complejidad de forma positiva o negativa con los siguientes factores:

- Orden y caos en el lugar de trabajo
- El estilo de trabajo individual
- El horizonte específico de experiencia en su área de especialización
- Las competencias laborales y profesionales existentes
- Uso efectivo de herramientas y ayudas apropiadas
- Un enfoque concentrándose en la solución del cuello de botella en lugar de querer erradicar el problema (el síntoma)
- Calma al afrontar problemas y desafíos en el trabajo diario.
- Cómo las personas abordan los procesos y su propia exigencia de perfección
- El nivel de detalle en la comunicación mutua.
- Reducción a lo esencial
- El nivel de movilidad en el trabajo
- Estilos de colaboración
- Lidar con el presupuesto de tiempo

Cuanto mejor controle estos factores, mejor podrá dominar la complejidad de su vida laboral.

Si bien las causas son el foco al resolver problemas complicados, las metas son el foco al resolver problemas complejos. Pueden ser muy diferentes y por supuesto contradecirse. Por lo tanto, las diferentes interpretaciones de la situación, los intereses divergentes, las diferencias en conocimientos y experiencias tienen una influencia significativa en los resultados y deben aclararse, si es posible, al comienzo del proceso de establecimiento y consecución de objetivos. Las situaciones de liderazgo en particular son siempre complejas. Muy raramente una sola causa es monocausalmente responsable de un problema de liderazgo. Si se empieza por las causas, se busca rápidamente al culpable, se acaba con “cadáveres en el sótano” y, por tanto, con conflictos improductivos.

En los conceptos clásicos de MbO, SMART se utiliza principalmente para monitorear el logro de objetivos, a menudo para justificar componentes salariales variables. El principal beneficio de las metas formuladas SMART en situaciones complejas surge al comienzo del proceso de establecimiento de metas, ¡no durante el control! Sólo aquellos que pueden formular sus objetivos de manera mensurable tienen una idea clara de lo que se debe lograr, pueden planificar mejor el camino para lograr el objetivo, ser efectivos (hacer lo correcto y no solo hacer algo correcto) y pueden evaluar las posibilidades de éxito en el logro de los objetivos generales.

Los criterios **Específicos** (descritos con precisión) y **Mensurables** (medibles) tienen ahora una función metodológica. Al comienzo de un proceso de formulación de objetivos, deben quedar claras las diferentes perspectivas (principio de ojos múltiples), intereses y experiencias. Luego deberían tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos. La discusión sobre la mensurabilidad del éxito del objetivo con métricas, es decir, indicadores clave de desempeño, tiene como meta especificar aún más la definición del objetivo. Aquí se aplica el dicho: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. Sin embargo, el hecho de que el éxito se mida también depende de si el esfuerzo de medición no es mayor que la contribución del objetivo al resultado.

Esta metodología pretende tener en cuenta tantos factores de influencia como sea posible en un desafío complejo para definir los objetivos correctos. Sin embargo, persiste la incertidumbre a la hora de tomar decisiones. En cualquier caso, una experiencia es segura: si los componentes variables de la remuneración están vinculados al logro de objetivos individuales, como en los conceptos clásicos de MbO, entonces la formulación SMART se vuelve contraproducente. Entonces, que una meta sea **Alcanzable** juega un papel crucial. Surgirá una cultura de juegos tácticos en la que todos se esfuerzan por alcanzar objetivos marginales que con seguridad se cumplirán o superarán. Sin embargo, para ganar el futuro, es más deseable no alcanzar por poco un objetivo verdaderamente desafiante y aprender de él que superar con seguridad y facilidad un objetivo marginal. La utilidad del liderazgo orientado a objetivos depende fundamentalmente del

cumplimiento de ciertas reglas de ordenamiento que garanticen que los objetivos se utilicen para dar forma al futuro y no para juzgar el pasado.

Práctica de formulación de objetivos.

En primer lugar, se deben crear condiciones para un proceso vivencial de búsqueda de objetivos, también para concretar la teoría. Posteriormente se deben resumir sugerencias prácticas para formular objetivos que hayan demostrado ser eficaces.

Ejemplo: camino hacia la meta “SMART”

En una mediana empresa se fabrican elementos de máquinas pesadas que se utilizan en las máquinas del cliente. Los clientes las utilizan para fabricar sus productos para sus clientes. Había un grupo de "clientes principales" que requerían constantemente muchos de estos elementos tan diferentes por año, con quienes se deben suscribir contratos de entrega específicos. Por un lado, hay que reforzar la fidelidad de los clientes. Por otro lado, el cliente también debería recibir beneficios económicos (descuentos) y de otro tipo si, por ejemplo, informaba con antelación de sus necesidades anuales. Entonces la empresa pudo planificar mejor, asegurar producción y venta, para lo cual también estuvo dispuesta a que le costara algo de margen de contribución.

El gerente comercial formuló el área objetivo de la siguiente manera:

Vuélvete indispensable a través de ganancias para el cliente. Registra, transfiere y amplía sistemáticamente los éxitos anteriores dentro de un nicho gradualmente ampliable, o a nichos vecinos. Busca de manera planificada nuevas y futuras oportunidades para ser indispensable.

Después de explicar las reglas SMART, el equipo de ventas debió formular el campo objetivo en términos SMART. El resultado:

Determinación en qué constan concretamente las ganancias para los clientes (no sólo económicas) antes del 1 de julio del año 20xy, para hacernos indispensables para clientes con alto potencial y, que, a su vez, posean cuellos de botella que podamos resolver e implementar de manera diferenciada a través de nuestras fortalezas.

“La regla” del plazo ahora se había incorporado. “Indispensable” todavía no era mensurable y “ganancias para el cliente” no era realmente el objetivo del proyecto, sino un objetivo intermedio. Siguió más trabajo en grupo con el siguiente resultado:

El 1 de julio de 20xy, se implementó un concepto de ganancias con soluciones a la medida concretas, pero sólo para el 10% de los clientes principales. Para el 90% restante de los principales clientes se perfeccionó un concepto de solución más estandarizado, pero viable.

Los resultados de un control de efectividad estuvieron disponibles el 1 de julio de 20xy+1.

El resultado estuvo muy cerca de un objetivo SMART bien formulado, aunque aún faltaba especificar el término “implementado”. ¿Qué significaba exactamente “implementado”? Otro resultado de este trabajo grupal fue muy interesante: el equipo discutió los objetivos que se pretendían alcanzar con el proyecto:

- Más ventas (+?%)
- No perder a ninguno los mejores clientes
- Mantener o aumentar la cuota de entregas (+?%)
- Rentabilidad (+?%)

La pregunta: “¿Por qué queremos realmente llevar a cabo el proyecto?” surge automáticamente con cada formulación SMART o puede ser “provocada”. A más tardar, cuando usted y su equipo de trabajo se pregunte “por qué” dos veces, obtendrá resultados mensurables para la empresa o para las partes interesadas. Estos objetivos ayudan a desarrollar el concepto de “ganancias para el cliente”.

El objetivo finalmente acordado fue el siguiente:

El 10 de agosto de 20xy, el Sr. X presentará a la gerencia general cuántos de los 12 principales clientes seleccionados han traspasado sus cuellos de botella más limitantes para desarrollar mejor su propio negocio y para los cuales a su vez era posible desarrollar una solución única a la medida.

Objetivo = 8 clientes

Este objetivo dejó claras las características de un liderazgo exitoso orientado a objetivos en sistemas complejos:

1. El objetivo se describe de forma sencilla, breve y específica.
2. Se puede desarrollar un plan de proyecto concreto con medidas para alcanzar el objetivo. Por ejemplo, con las siguientes medidas:
 - Crear un concepto aproximado.
 - Coordinar el concepto aproximado con la gerencia.
 - Crear un concepto detallado.
 - Lograr un concepto detallado aprobado por la gerencia general.
 - Incorporar posibles cambios al concepto detallado, crear documentos asociados.
 - Planificar conversaciones en profundidad con clientes seleccionados para precisar las soluciones necesarias.
3. A partir de la fecha objetivo, se pueden planificar mediante planificación regresiva los tiempos para las iniciativa, medidas o acciones que se deben cumplir para presentar el resultado el 10 de agosto.
4. Se define un grado mensurable de logro de la meta.

El objetivo mensurable de “8 contratos de 12 contactos”, sirve por un lado para determinar mejor la calidad del concepto necesaria: ¿Qué oferta tendríamos que hacer para que al menos 8 clientes acepten el concepto de soluciones a la medida?

Por otro lado, la meta también controla la aceptación del liderazgo orientado a metas. El problema se aclara inmediatamente cuando se plantea la pregunta: "¿Ha logrado el Sr. X su objetivo si sólo 7 clientes aceptan el concepto de soluciones de ganancia para el cliente?"

A primera vista la respuesta es “no”, porque 7 no son 8 contratos. Esta respuesta ciertamente no aumentará la aceptación del liderazgo orientado a objetivos, porque el Sr. X podría y traerá, o al menos pensará, los siguientes contraargumentos:

- El objetivo de “8 contratos” se estableció arbitrariamente, no existía experiencia previa. Le otorgó prioridad a la definición realizada por el equipo.
- Se habrían conseguido 8, o incluso más contratos, si la gerencia general hubiera permitido una mayor presupuesto de desarrollo.
- Las condiciones generales (competencia, expectativas de los clientes, cambios en el mercado, etc.) ya no lo permitían. No fue mi culpa.

Por supuesto, también podría deberse al responsable principal de esa meta, es decir, al propio Sr. X. La información sobre esto podría provenir del plan del proyecto.

Pero eso es exactamente lo que siempre ocurre en situaciones complejas, porque muchos factores influyen en el éxito o el fracaso.

Quizás el Sr. X tenga razón y 7 o incluso 6 contratos hubieran sido un logro excelente. Por lo tanto, deben tenerse en cuenta las condiciones marco a la hora de evaluar la consecución de las metas. El seguimiento del logro de la meta sólo da como resultado una pregunta esencial que debe ser el centro de atención. "¿Qué se puede aprender de la incompleta consecución de la meta y qué podemos hacer aún mejor?" Responder a esta pregunta de la forma más fundamentada posible no perjudica la aceptación de un liderazgo orientado a objetivos, sino que más bien promueve la aceptación.

Este proyecto es un pequeño pero muy buen ejemplo de la necesidad de cambio que tienen que afrontar las empresas hoy en día y que determinan su éxito. Estos son cambios que son nuevos para la empresa y para los cuales hay poca o ninguna experiencia y métricas de procesos anteriores. Las decisiones están influenciadas por muchos factores complejos que son difíciles de evaluar. Sin objetivos que puedan alcanzarse mediante innovaciones, estos cambios difícilmente pueden justificarse. Los objetivos de cambio no se pueden lograr sin planes de proyecto o de iniciativas. Debido

a la novedad, se producirán errores y juicios erróneos. En última instancia, los cambios sólo se realizarán si son útiles y si se acepta el camino hacia el cambio.

Existe una demanda cada vez mayor de que las empresas sean más ágiles para hacer frente a los desafíos actuales. El liderazgo orientado a objetivos SMART es un requisito previo esencial para aumentar la agilidad.

Formular metas

Se pueden formular metas y resultados.

- Cuantitativas (escalas cardinales): ventas, margen de contribución o costes en dinero; cifras de ventas y producción en unidades; acuerdos con nuevos proveedores de acuerdo al número de contratos; calidad del producto en número de rechazos; tiempo de entrega en días y muchos más...
- Cualitativo (escalas ordinales): encuestas con evaluaciones, notas escolares (1-7), valores en puntos (1-100) o aún más preciso, mientras técnica sea la solución.
- Condición (escalas nominales): Sí/No, el concepto existe/no está presente.

Mensurable, observable, estimable, verificable, justificable: se trata de describir el resultado con la mayor precisión posible para que de él se puedan derivar las tareas correctas.

Ejemplo:

En la próxima encuesta a clientes, la puntuación de dirigirse a los clientes por su nombre mejorará de 4,9 a al menos 6,5. (1= - - -, ..., 7 = +++)

¿Se trata realmente de una mejora precisa de 1,6 puntos en la encuesta de seguimiento?

No, la nota 6,5 es una cantidad auxiliar en el proceso de pensamiento: “¿Qué hicimos (tareas) para estar en 4,9? ¿Qué tendríamos que hacer más, de manera diferente, para ser mejores = 6,5?”

Especialmente en el caso de objetivos que son muy difíciles de formular de forma mensurable, porque implican cuestiones nuevas o complejas, resulta útil describir el objetivo con la mayor precisión posible.

Ejemplo:

El 1 de junio ... hay un concepto sobre el tema X que está listo para tomar una decisión.

El concepto se califica como bueno (100%) si cumple con los siguientes criterios: ...

Formule metas finales, por ejemplo, para el año, no objetivos intermedios. Para objetivos plurianuales, se deben formular meta anuales.

Nunca defina el camino en la meta, sólo el resultado que se debe alcanzar.

Ejemplo:

Nunca lo formule: Al 1 de mayo de 20XY se capacitará a los empleados del departamento “A” para que a partir del 1 de junio de XY se utilice el sistema SIP IT sin problemas.

Mejor formular de esta manera: a partir del 1 de junio de 20XY, el sistema SIP IT se utilizará en el departamento “A” sin ningún problema. Sin problemas significa...

El problema de aplicación de este ejemplo no tiene por qué solucionarse necesariamente mediante formación, a menos que un análisis ya lo haya demostrado. Los problemas de aplicación también pueden deberse a una interfaz de usuario inadecuada, al hardware o a empleados que se resisten a cambiar de sistema.

Ayuda para la formulación:

No formular: Hasta el 1.8...

Cuando lo formula así, normalmente no son resultados lo que sigue, sino tareas.

Formular:

- El 1 de agosto el resultado xy estará disponible.
- Desde 1.8. se inicia...
- En el período comprendido entre el 1 de julio hasta el 31.12. el proceso “B” será...

Formule, por ejemplo, la meta anual de un objetivo plurianual lo más brevemente posible y ojalá en una frase.