

¿Cuál es el momento correcto para fijar Metas y Objetivos?



SIXTINA
CONSULTING GROUP

Medir para mejorar

¿Cuál es el momento correcto para fijar Metas y Objetivos?

Los objetivos son un tema candente cuando la gente está fijando su primer proceso de medición de rendimiento. Es habitual preguntarse ¿cuándo exactamente es el momento correcto para fijar objetivos? Veamos algunos aspectos de este problema.

Diferencia entre Objetivo y Meta

Los Objetivos de un negocio son aquellas partes escritas de una visión detallada a largo plazo donde definimos los resultados que queremos alcanzar y para qué fecha. Las Metas son similares pero pueden ser considerados escalones más pequeños alineados con los detalles y fechas límite de los Objetivos mayores. Una organización avanza hacia sus Objetivos fundamentales, pero ese camino está compuesto de distintas Metas que deben alcanzarse primero tanto a nivel de individuos como de equipos.

Definir Metas

Fijar Objetivos es clave para los logros a largo plazo y otorga un marco conceptual para el proceso de diseño de las Metas. Por ejemplo, *“Hablar con los clientes”* puede ser una Meta pues es importante como primer paso para que la organización fije el rumbo de su estrategia y sus Objetivos, que deberá alcanzar el negocio en un término de cinco años. Incluir a los empleados en los procesos de fijar Metas también es crucial para poder generar mayor compromiso de su parte en alcanzarlas. Metas fuertes pero realistas obligan a la compañía a alcanzar estándares elevados.

Realismo para fijar las Metas

Las Metas pueden resultar contraproducentes en ciertas condiciones. Por ejemplo las personas asignadas a alcanzar Metas demasiado audaces pueden volverse poco rigurosas, tomar atajos o incurrir en mayores costos al intentar cumplirlas. A la inversa, una Meta demasiado fácil puede no generar suficiente entusiasmo para motivar a las personas. Una Meta demasiado fuera del alcance puede sobre exigir la fecha límite de cumplimiento y tal vez fracasar en alcanzarla. Las Metas establecidas como hitos a lo largo del camino hacia los Objetivos son cruciales para incrementar las posibilidades de logro.

Las Metas son cuantitativas

Alcanzar las Metas es parte de la actividad y el esfuerzo que mueve a un negocio hacia adelante. Algunos ejemplos incluyen

- Establecer y alcanzar cuotas de ventas semanales o mensuales,
- Definir el presupuesto cuatrimestral o
- Cuál debe ser el número de producción por unidad en este mes

Las Metas financieras mensuales, por ejemplo, están presentes en los presupuestos y se comparten para involucrar a todos los sectores en alcanzar las Objetivos anuales de la compañía, especialmente en lo que respecta a los ingresos, gastos operativos, planes de inversión, ganancias proyectadas, etc.

Ajustes

Algunas Metas pueden necesitar ser alcanzadas rutinariamente para mantener el progreso hacia el Objetivo de la empresa. Por ejemplo, cada vendedor del equipo comercial debe alcanzar una Meta consistente en un mínimo de ventas por día, semana o mes para cumplir con los Objetivos semestrales. Cuando los vendedores no alcanzan las Metas se hace necesario un ajuste a los Objetivos del presupuesto lo cual puede ser crítico para mantener un sentido de la realidad.

En el proceso de medición del rendimiento Ud. fija sus Metas. Este sólo hecho tiene un impacto crítico porque moviliza a los responsables para que hagan todo lo posible para lograrlas. Cuando no se fijan Metas ese valioso impacto se pierde.

Describamos un proceso típico de medición del rendimiento en los siguientes pasos:

1. Fije las Metas que quiere alcanzar.
2. Seleccione las métricas para monitorear esas Metas.
3. Reporte e interprete qué es lo que las métricas están informando.
4. Decida qué acciones tomar para responder a cada métrica.

¿En qué paso deben fijarse los Objetivos? La mayoría de la gente los fija demasiado temprano. Y ese es un problema, porque cierta información crítica que tal vez Ud. necesite para fijar el Objetivo, todavía no existe.

¿Debería Ud. fijar Objetivos cuando se fijan las Metas? No.

En el momento de fijar los Objetivos, raramente sabemos exactamente cómo los vamos a medir. Es aconsejable trabajar primero con las Metas así luego los Objetivos se determinan más fácilmente. Por ejemplo si se tiene un Objetivo difícil de medir como *“Incrementar la lealtad del cliente”* Ud. lo puede descomponer en Metas cortas y cuantificables como *“Cantidad de veces promedio que retorna el cliente”*.

¿Debería Ud. fijar Objetivos cuando selecciona las métricas? No.

Incluso cuando hemos decidido qué métricas usaremos, todavía es un juego de adivinanzas fijar un Objetivo directamente. A menudo todavía no contamos con información sobre la situación actual. Si no sabemos de dónde estamos partiendo, no sabremos a qué podemos apuntar.

¿Debería Ud. Definir los Objetivos cuando reporta las métricas? No.

Es importante incluir Metas parciales en los gráficos de nuestras métricas de rendimiento, para poder visualizar la brecha entre cómo marchan los negocios y cómo quisiéramos que marcharan. Crear un primer gráfico sobre la evolución de las métricas es útil porque nos da una idea de dónde estamos parados. Necesitamos ver este primer gráfico, desde dónde partimos y cuáles son las Metas parciales para que luego podamos decidir sobre cómo determinar el Objetivo.

¿Debería Ud. fijar Objetivos cuando responden a las métricas? Sí.

El Objetivo para una métrica puede ser cualquiera dentro del rango de rendimiento esperado de dicha métrica. ¿Pero, qué tan lejos debe ir?

Esto depende de una cuidadosa evaluación del tiempo y esfuerzo que demandará el Objetivo, en especial si es nuevo y más exigente que el anterior. Necesitamos conocer los límites a que nos enfrentamos y considerar soluciones potenciales para superar dichos límites. Luego podemos tomar mejores decisiones sobre cuáles serán los Objetivos y reformularlos si fuera necesario.

En definitiva para poder establecer Objetivos relevantes y alcanzables, necesitamos saber exactamente qué estamos midiendo; necesitamos saber cuál es el punto de partida de la métrica y qué Metas parciales debemos alcanzar.

Sin estos tres aportes, los Objetivos no son más que simbólicos.



- ¿Interesado en aprender sobre Performance Management?

[Vea nuestros Cursos](#)

- [Descargue una versión libre de la Plataforma de Gestión Integral de Sixtina](#)

- ¿Necesita asesoramiento en implementación de Paneles de Control?
[Contáctenos](#)

- [Vea nuestra Biblioteca de Artículos](#)

- [Vea nuestra Biblioteca de Indicadores](#)