

Definir metas que importan: NO a las metas de papel!



Si ya llevas un tiempo trabajando en alguna organización te será familiar el proceso anual (aburrido y doloroso) de **establecer METAS**: todos dicen que son importantes, pero sabemos que en el fondo a pocos les importan.

La realidad es que en muchas organizaciones, las personas creen que **las metas valen “hongo”**

Se escriben “a la rápida” y “para el papel” (por #protocolo)

No se revisan durante el año (se olvidan)

Son demasiadas (desfocalizan), inalcanzables (irreales), muy pequeñas (no motivan) o irrelevantes (desalineadas)

Las consecuencias de trabajar con malas metas

Si no tienes claro qué se espera de ti: ¿Cómo sabes si lo estás haciendo bien?
¿Cómo priorizas tus acciones? ¿Cómo discriminas si estás aportando el valor que se requiere?

Necesitamos metas para **dar dirección y propósito** a los equipos; sin metas o con metas mal definidas **nos perdemos en la ejecución**, gastamos tiempo en

iniciativas poco relevantes e incluso nos podrían pasar la cuenta por temas que no estaban en nuestro radar.

Las consecuencias de olvidarse de las metas

Suponiendo que en tu organización son “cracks” para poner metas, no todo está resuelto. **Las metas desaparecen** por la ausencia de prácticas recurrentes para gestionarlas. Quedaron escritas en algún “sistema” y con suerte serán revisitadas a fin de año (si es necesario desvincular a alguien o calcular bonos).

Tener metas sin las conversaciones alrededor de ellas es tan ineficiente como tener que llegar a una coordenada particular en una ciudad desconocida sin GPS.

Las metas son promesas

Postulamos que el principal problema es que **ni nosotros ni nuestros managers estamos apropiados de nuestras metas**: las vemos como actividades externas, objetivos impuestos o ideales a conseguir. Pero no como aquello que **YO cuido**.

Para apropiarse de las metas, proponemos que debemos cambiar nuestra interpretación de ellas: **Las metas son promesas entre 2 personas**.

Sostenemos que las buenas metas siguen la estructura de las promesas y en consecuencia tienen al menos los siguientes componentes:

Cliente: quién evaluará si la promesa fue cumplida

Realizador(a): quién asegurará que la promesa se cumpla

Condiciones de satisfacción: resultado prometido

Indicador: métrica que se utilizará para medir el resultado

Estándar: valor del indicador que se promete alcanzar

Tiempo: fecha límite para alcanzar el resultado prometido

La siguiente meta tiene los componentes básicos de una promesa: *“Julián, jefe de planta, promete a Andrea, gerente de planta, aumentar la eficiencia operacional a 2.2 toneladas por hora antes del 15 de noviembre de 2020.”*

Cliente: Andrea, gerente de planta

Realizador: Julián, jefe de planta

Condiciones de satisfacción: Aumentar eficiencia operacional

Indicador: Toneladas producidas / Horas producción

Estándar: 2.2 T/H

Tiempo: 15 de noviembre 2020

Acordando el proceso

No es trivial cómo llevar las metas más allá del papel y transformarlas en promesas. En este proceso Cliente y Realizador(a) establecen los pasos que seguirán para definir las condiciones de satisfacción y el tiempo de la promesa.

Algunos ejemplos:

Ejemplo 1: Cada uno realiza una propuesta de metas por separado, luego se revisan en conjunto en una sesión de trabajo

Ejemplo 2: Realizar una sesión de brainstorming para conversar sobre lo que el área necesita lograr

Ejemplo 3: Revisar una primera propuesta de metas de forma *offline* (iterar)

para luego tener una conversación de validación y cierre

Si hemos definido bien una meta, cualquier Realizador(a) estará OK respondiendo Sí a la siguiente pregunta: **¿Cuento contigo [Realizador(a)] que lograrás [Condiciones de Satisfacción] antes de [Tiempo]?**

Gestionando metas

Finalmente, es necesario definir la **frecuencia** en que se **revisarán las metas** durante el año. En estas instancias, Cliente y Realizador(a) analizan cada uno de los indicadores y sostienen **conversaciones para entender el avance**, definir planes de acción, anticipar riesgos y abordar preocupaciones. Recomendamos agendar estas sesiones al momento de fijar metas (al menos 1 vez por trimestre).

Creemos que las metas son mucho más que los “números” que se necesitan alcanzar para hacer exitoso a un equipo. Al interpretar las **metas como promesas**, se redefine y reordena la forma en que vivimos el trabajo. Cuando **YO prometo**, estoy dispuesto a “mover el mundo” para honrar mi palabra y cumplir las promesas que he hecho.

¿Hace-sentido?

Fernando Brierley – Sebastián Balmaceda