



# Tema 4. Diseño y seguimiento de metas en equipos de trabajo

## Introducción

Al pensar en un equipo de trabajo, regularmente nos preguntamos lo siguiente: ¿cuál es el fin del mismo?, ¿qué razón lo lleva a su formación? La integración de un equipo de trabajo estará sujeta al establecimiento de una causa en común, un objetivo o una meta. Hay que tener en cuenta que las metas establecidas para un equipo de trabajo tendrán una correlación con la misión, visión y valores de la empresa. Por esa razón, es necesario trabajar conforme a las directrices organizacionales, por lo que hay que tenerlas claras entre todos los miembros del equipo.

Parte de la madurez y el desempeño que alcancen los miembros de un equipo se deberá en gran medida a la identificación con las causas que lo llevaron a integrarse con sus compañeros, permitiendo liberarlo de su postura individualista y fijándolo a una intención más colaborativa.

## Explicación

### Metas organizacionales y de equipo

Para Napier (2013) los términos de misión, meta y objetivo a menudo son utilizados equivocadamente por las organizaciones para llevar la planeación de sus acciones estratégicas, ya que tienen una confusión semántica de las palabras, generando una confusión más fundamental sobre cómo ejecutar el plan. Con el fin de aclararlos, definimos cada uno de los términos siguientes:

La misión es la visión que tiene la organización en relación con su trabajo fundamental, por lo que debe expresar el corazón, no la mente del sistema. Por lo tanto, es la que le da a la organización su energía dinámica.

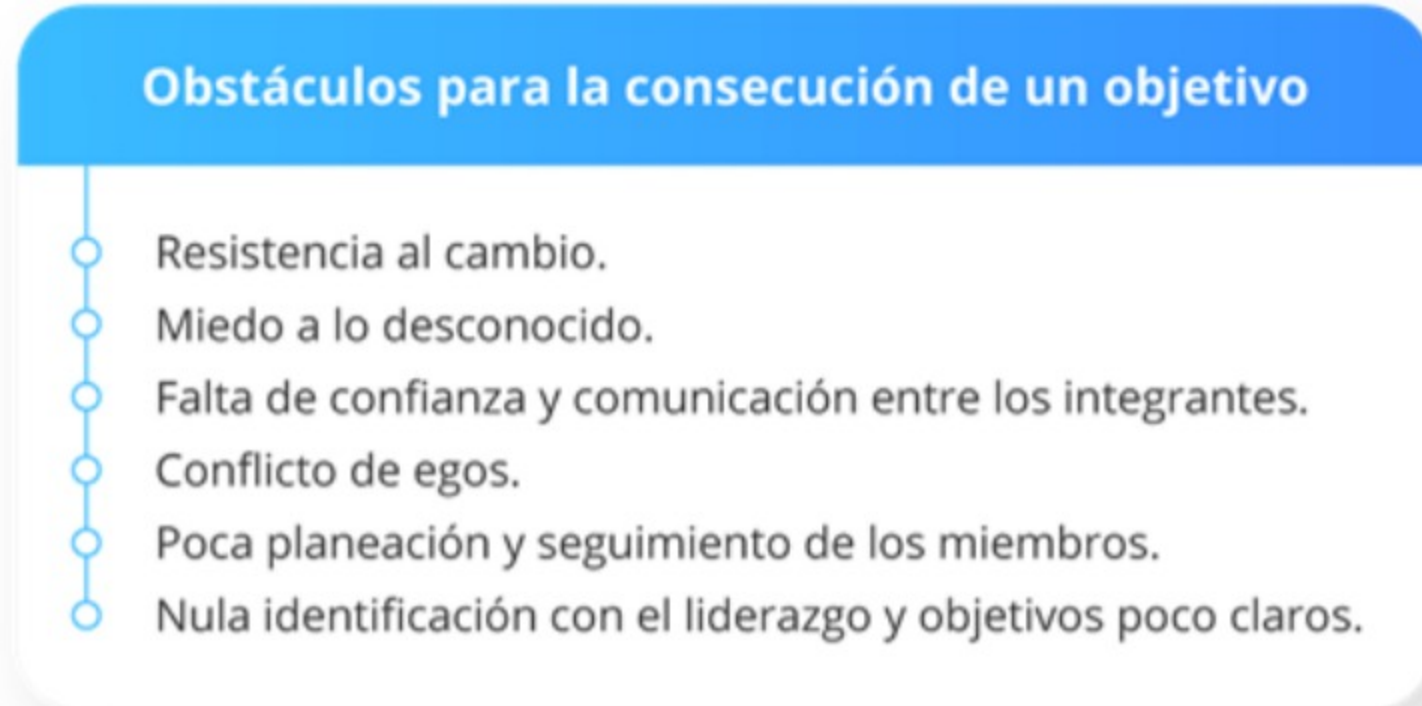
Asimismo, la declaración de la misión es la meta de amplio espectro que refleja los valores y la dirección de la organización. Las metas son el medio por el cual se alcanza la misión, mismas que se pueden medir y están enfocadas hacia los resultados, por lo que relativamente deben lograrse en un corto plazo. Por otra parte, los objetivos o submetas son los pasos para alcanzar esas metas.

Al igual que en una organización, en la formación de un equipo de trabajo se deben establecer metas con la visión de lo que se necesita alcanzar, desarrollando un plan estratégico a su vez que permita encaminarse a los resultados esperados.

Por lo tanto, por medio de las metas abordaremos la visión general de lo que deseamos lograr y mediante los objetivos todas las actividades o pasos que necesitamos realizar para alcanzar las metas.

La fuerza que impulsa el trabajo en equipo es su propia causa, sin embargo, esto es complejo cuando se trata de convencer a los integrantes sobre la misma, sobre todo cuando existen muchas prioridades.

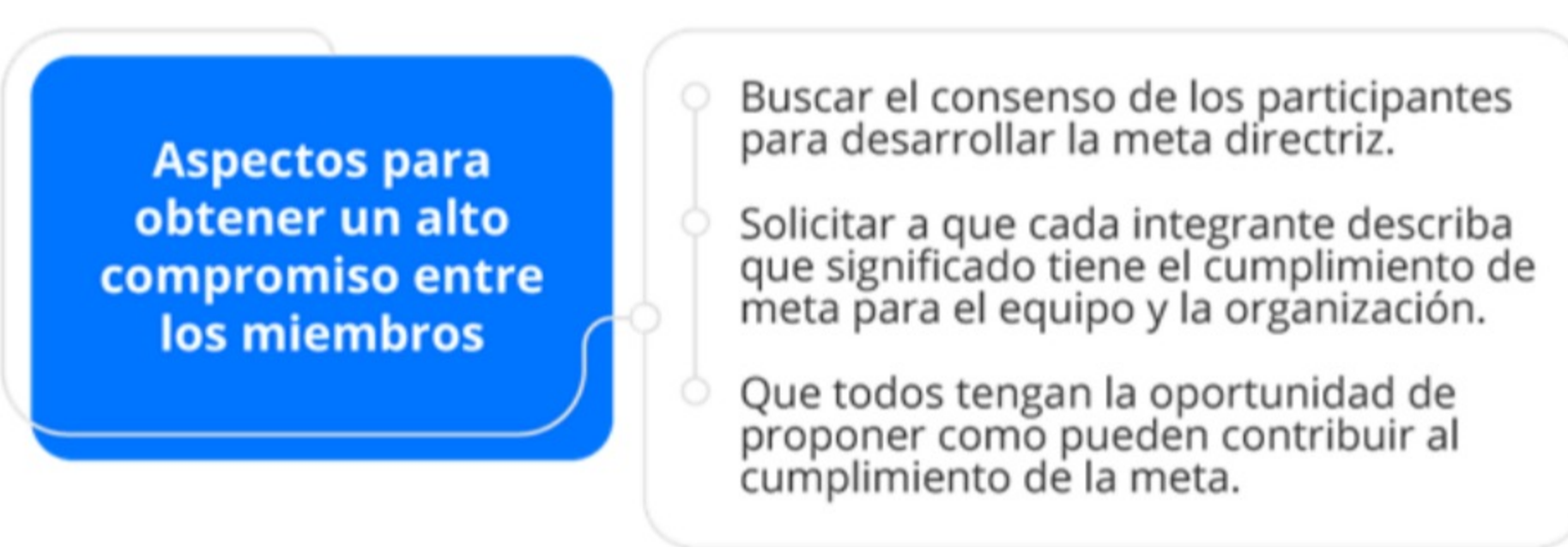
También es difícil ponerse de acuerdo sobre hacia dónde se dirige el equipo y qué lo guiará. Por tanto, aun cuando existe una causa única, este puede afrontar diferentes situaciones que obstaculizan el desarrollo y la consecución del objetivo:



Lograr que los miembros del equipo de trabajo estén en sintonía con la meta puede tener varios caminos. Por ejemplo, cuando el objetivo común nace de un diálogo entre dos de los integrantes (que simplemente están discutiendo para aclarar un tema), puede ser tan transparente para los otros miembros que naturalmente se extenderá a todos los demás.

En otras ocasiones, dentro del equipo existe una causa que coincide con la misión de la empresa, compartiéndose desde la dirección a todos los empleados. Cabe aclarar que, cuando el objetivo del trabajo en equipo sintoniza su propia causa con la misión (y todos lo tienen bien entendido), será una manera de trabajar enfocada hacia lo que es la razón de ser de la empresa.

Aunque estos ejemplos pueden servir, hay otros aspectos importantes a considerar para obtener un alto compromiso entre los miembros del equipo, lo cual tiene que ver con tomar en cuenta la opinión de cada uno de ellos:



### Método SMART

#### Analiza el siguiente caso:

José Martínez es el gerente de mercadotecnia de la empresa Consultores Asociados S.A. de C.V. Al tener una junta con el gerente de ventas regional, aseguró que desarrollarían una campaña de marketing para aumentar las ventas en un 30% del año en curso. Cabe mencionar que la propuesta de José fue realizada en el momento, por tanto, no la platicó con su equipo de trabajo ni analizó la situación económica actual del país. Asimismo, tampoco consideró los tiempos estimados del desarrollo ni el impacto de la campaña de marketing, o si los recursos económicos y de talento humano son los adecuados para alcanzar la meta establecida.

Responde las siguientes preguntas:

- ¿Consideras que el equipo de trabajo de José logre la meta establecida?
- ¿Cómo impactará el establecimiento de la meta que desarrolló José en su equipo?
- Si estuvieras en el lugar de José, ¿qué harías diferente?

Regularmente el ser humano busca su crecimiento y autorrealización laboral. Por tanto, nos centramos en mejorar productos, servicios, desarrollar nuestro negocio, tener mejores relaciones con nuestros empleados, clientes y proveedores. Todo este tipo de metas son ejemplos a los que se pueden aspirar, pero solo se puede alcanzar si realmente analizamos y definimos de manera inteligente cómo lo vamos a lograr.

Para Knöbl (2018) una de las claves para lograr ser productivos (en el trabajo, en casa o en cualquier ámbito donde sea necesario), es **saber plantearse objetivos de manera adecuada**.

Al momento de desarrollar un plan de acción dentro de una organización, muchas de las veces tenemos la dificultad de establecer metas y objetivos claros y específicos, o en ocasiones, son demasiado ambiciosos o ambiguos y no logran concretarse.

Por esta razón, la metodología SMART es una herramienta que tiene una gran aceptación entre las organizaciones debido a su simplicidad y efectividad en el establecimiento de metas y objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un tiempo específico. La denominación de la palabra SMART se origina porque es un acrónimo que hace referencia a las características que debe tener una meta correctamente diseñada. Por consiguiente, una meta u objetivo SMART está constituido de la siguiente manera:



Cuando planteas metas utilizando los cinco criterios del método SMART surgen objetivos directos que generan confianza entre los miembros debido a su naturaleza simple y específica. Por ende, considera que tener objetivos SMART permitirá que, dentro de una organización, y en este caso de un equipo de trabajo, prevalezca un orden y estructura que favorecerá seguridad y dirigirá la energía de los miembros a un fin que realmente genere un resultado trascendental a la misión del equipo y la organización.

### Seguimiento de KPI

La planificación y medición son temas fundamentales para que una organización logre el éxito. Al estar evaluando las estrategias y sus resultados, tenemos la oportunidad de corregir errores, descubrir nuevas áreas de oportunidad y tomar decisiones acertadas. La manera de llevar esa evaluación continua es por medio de la implementación de indicadores claves del rendimiento.

El concepto de KPI (*Key Performance Indicator*) es una herramienta que nos permite medir una acción o un conjunto de tareas que están específicamente enfocadas en lograr los objetivos propuestos para un equipo de trabajo, o de manera general toda una organización.

Para España (2007) los indicadores (KPI) permiten determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de las directrices de alineamiento con el negocio. Algunas de las características que debe tener un KPI se enlistan a continuación:

- Ser métricas estandarizadas y que se puedan rastrear a través del tiempo.
- Establecer objetivos cuantificables y que estén asociados a las directrices de alineamiento de la organización.
- Actuar como señales de alerta que ayuden anticipar problemas.
- Ser realizables y estar centrados a la casuística de cada proceso.
- Estar definidos claramente en el tiempo, tanto su inicio, avances y cierre.

Los KPI permiten medir en tiempo real el funcionamiento de las estrategias de un equipo, proyecto u organización. Por lo tanto, al desarrollar y aplicar de manera adecuada los indicadores claves del desempeño, te brindará información relevante de los procesos y sus resultados, y en dado caso, podrás identificar con facilidad si es necesario tomar decisiones que ayuden optimizar recursos o redirigir los procesos para alinearse a las metas del equipo.

En cualquier área de una organización se pueden aplicar algunos parámetros, índice de desempeño, por ejemplo, en el área de ventas, las facturas emitidas por mes, meta de ventas mensuales, margen de ganancia de cada producto, índice reincidencia o fidelidad de clientes y porcentaje de captación de nuevos clientes, etc., son ejemplos de algunas.

Para elaborar un KPI es importante considerar algunos parámetros (a los cuales se les debe poner atención al momento de elaborarlos), por ejemplo, definición, actividad que evalúa, unidades de medida, forma en que se medirá (ratio) y duración del KPI. Para finalizar, cuando tengas que desarrollar KPI para tu equipo de trabajo es fundamental que al elaborarlos debes considerar los siguientes aspectos:

Algunos de los equipos que no obtienen los resultados que esperan se centran tanto en la meta que no se enfocan en las actividades claves y en el control que cada una necesitan para alinearse a la meta general por la que el equipo se formó.

Por lo tanto, ya que tengas la meta por la que formarás tu equipo, clasifica los objetivos que necesitas para lograrla. Asimismo, identifica las KPI necesarias para alcanzar cada objetivo, ya que esto te permitirá comprender los roles y responsabilidades de cada miembro, y podrás calcular el rendimiento de los procesos que está generando un equipo de trabajo.

## Cierre

El diseñar nuestras metas y objetivos de una manera adecuada y funcional garantizará que los miembros de nuestro equipo de trabajo comiencen hacia dónde se dirigen sus acciones, favoreciendo al fortalecimiento de su motivación y compromiso.

El método SMART, a pesar de ser una técnica que la mayoría de la gente conoce y puede tener ya un tiempo de su desarrollo, se ha mantenido vigente por lo orgánico que es la creación de objetivos y metas relevantes y dirigidas a las necesidades que realmente se necesitan superar dentro de un equipo, área u organización.

Por otra parte, el logro de un objetivo dependerá del seguimiento que le estemos dando, por lo que la implementación de las KPI pueden ser las mejores aliadas para llevar un monitoreo objetivo y centrado en las actividades que realmente tienen repercusiones en el alcance de una meta.

## Checkpoint

Asegúrate de:

- Diagnosticar cuando un equipo de trabajo se esté obstaculizando para alcanzar sus objetivos colectivos.
- Generar estrategias para mejorar el compromiso de los miembros de un equipo.
- Diseñar metas y objetivos basados en la metodología SMART.
- Gestionar un equipo de trabajo basado en la supervisión de resultados por medios de sus KPI.

## Referencias bibliográficas

- España, J. (2007). En camino hacia la mejora continua de procesos. Bit, (163.) Recuperado de <https://www.coit.es/sites/default/files/archivobit/pdf/64-66.pdf> Knöbl,
- (2018). Objetivos SMART: qué son y cómo utilizarlos. Recuperado de <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>
- Napier, R. (2013). Grupos: Teoría y Experiencia. México: Trillas. ISBN-13: 978-9682458989

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra de Autor; es propiedad de ENFERMERIA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercialidad a una copia por página. No se podrá remover o alterar a la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.