Capítulo XVI

Sesiones de Fijación de Objetivos

Sesiones de fijación de objetivos

Tabla de contenido

1.- La técnica de fijación de objetivos - SFO 239
2.- ¿En qué consiste una sesión de fijación de objetivos? 239
3.- ¿Cómo se realiza una SFO? 241
4.- ¿Quiénes participan en una SFO? 242
5.- ¿Cómo preparar una SFO? 242
6.- El ejecutivo líder 243
7.- El moderador de la SFO 244
8.- Resumen de la SFO 244

Sesiones de fijación de objetivos

1.- La técnica de fijación de objetivos - SFO

Dentro del proceso de planificación de sistemas, se hace imprescindible la participación de la alta gerencia en la definición de las estrategias y planes del negocio; la gerencia de tecnología de información, a su vez, debe asumir el rol de consultor técnico, para facilitar el proceso de integración de los elementos tecnológicos que deberán apoyar el cumplimiento de dichos planes y estrategias. En este sentido, la técnica de sesiones de fijación de objetivos (Objective Setting Sessions) es una pieza clave dentro de un proceso de planificación de tecnología de información.

La técnica de SFO constituye uno de los mejores medios para establecer una buena comunicación entre los ejecutivos del negocio e informática, para presentar en forma sistemática los resúmenes de problemas y oportunidades de mejora y para facilitar todo el proceso de toma de decisiones que deberá conducir a la definición de las estrategias y planes de desarrollo de los sistemas del negocio.

2.- ¿En qué consiste una sesión de fijación de objetivos?

Normalmente, una SFO se lleva a cabo para discutir un área específica de problemas o situaciones que ameritan la atención de la alta gerencia. Todas las situaciones o problemas a discutir han sido revisados y analizados previamente, como es el caso, por ejemplo, de un análisis de la situación actual; la SFO se lleva a cabo para concretar decisiones y planes de trabajo basados en los resultados de ese análisis previo.

Una sesión de fijación de objetivos se cumple en varias etapas:

1. Presentación de situaciones, problemas y oportunidades

   En esta primera etapa se presentan los resultados del análisis que, previo a la SFO, se ha hecho de las situaciones o problemas a tratar durante la sesión.

2. Presentación de tópicos de interés

   Esta etapa de la SFO es de crucial importancia, pues en ella se presentan a la gerencia tópicos relevantes para el manejo de las situaciones o para la solución de los problemas presentados al comienzo de la sesión. Normalmente, las presentaciones giran acerca de soluciones que, para problemas similares, han adoptado otras empresas o, también, acerca de aspectos de la tecnología informática que resulten de interés para los problemas tratados.

   En esta etapa de la SFO se busca poner en perspectiva la gama de facilidades y soluciones que ofrece la tecnología y que están al alcance de la empresa.

3. Análisis de soluciones por equipos

   Durante esta etapa de una SFO se crean varios equipos de trabajo; a cada equipo se le asigna como misión discutir alguno de los problemas (o grupo de problemas) que han sido tratados al inicio de la SFO, con el fin de que, a la luz de la información recibida en las presentaciones, identifique el mejor curso de acción.

4. Discusión de soluciones identificadas

   Cada equipo presentará al resto de la audiencia las conclusiones a que llegaron sus participantes, en relación con el problema (o grupo de problemas) que le fuera asignado. Las conclusiones de cada equipo serán discutidas y se buscará llegar a una conclusión de consenso.

5. Fijación de objetivos

   Como etapa final de la SFO, se hará un recuento de todos los problemas analizados y de todas las conclusiones a las que se llegó.

6. Presentación del resumen

   Todas las conclusiones de la SFO recapituladas en la etapa de fijación de objetivos se pondrán por escrito y se entregará copia del documento a cada uno de los participantes.



3.- ¿Cómo se realiza una SFO?

Una sesión de fijación de objetivos tiene, normalmente, una duración de uno o dos días. Las reuniones deben realizarse en un ambiente apropiado, que permita a todos los participantes concentrarse en los tópicos discutidos y en el que no exista la posibilidad de interrupciones.

Es muy común que las SFO se realicen durante un fin de semana y se lleven a cabo en un salón de reuniones de algún hotel, ya que así se pueden eliminar las interrupciones ocasionadas por los problemas diarios del trabajo y, además, permite disponer de comodidades, como refrigerios y comidas, necesarios para facilitar la continuidad de las sesiones.

El salón de reuniones debe disponer de facilidades para proyectar transparencias, así como también pizarrón y hojas de rotafolio, donde se irán anotando los problemas tratados y las conclusiones a las que se vaya llegando.

4.- ¿Quiénes participan en una SFO?

El personaje más importante de una sesión de fijación de objetivos es el ejecutivo líder o ejecutivo de más alto nivel dentro del área del negocio para la cual se discuten las situaciones y problemas; la situación ideal será contar con el presidente de la empresa como ejecutivo líder. Indudablemente, la participación activa del más alto nivel de gerencia asegurará la solidez de las decisiones que se deriven de la SFO.

Junto con la alta gerencia, también es necesaria la participación de la gerencia de informática y de todos los gerentes de nivel medio que conocen y manejan los problemas que serán tratados durante la SFO.

Además de contar con participantes de nivel decisorio, también es importante contar con un moderador o director de debates, capaz de mantener la sesión en movimiento y evitar las discusiones irrelevantes.

El resto del grupo de una SFO lo componen los presentadores. Por un lado, representantes del equipo que realizó el estudio cuyas conclusiones serán discutidas en la SFO y, por otro, charlistas invitados, encargados de presentar los tópicos de interés.

Los charlistas invitados deben ser personas que, dada su experiencia y calificación, puedan aportar algo a las discusiones que se llevan a cabo en una SFO. Normalmente se escogerán representantes de empresas proveedoras de hardware o software, consultores acreditados en el mercado y personal técnico de alta calificación, tanto de la empresa como de otras empresas en las que se hayan recabado experiencias de interés para las discusiones que se llevarán a cabo en la SFO.

Por lo regular, los charlistas invitados sólo permanecen en la reunión por el período que duren las presentaciones, y no participarán en las discusiones.

5.- ¿Cómo preparar una SFO?

Una sesión de fijación de objetivos debe ser preparada cuidadosamente, de tal forma que resulte un ejercicio dinámico dentro de un ambiente altamente profesional y productivo. Para ello debe prestarse especial atención a los siguientes factores:

- Presentación de situaciones, problemas y oportunidades de mejora

  Esta presentación, con la que se dará inicio a la sesión, deberá incluir los resultados del análisis que, previo a la SFO, se haya hecho de las situaciones o problemas a tratar durante ella.

Una copia de la presentación deberá entregarse a cada uno de los participantes.

- Cartas de invitación

  La carta de invitación a cada uno de los participantes deberá estar firmada por el ejecutivo líder de la SFO; en ella se debe detallar el objetivo de la sesión y su duración, así como también el lugar y la fecha.

- Arreglos

  Toda la infraestructura para la sesión debe reservarse con anticipación: salas de reunión, materiales necesarios para llevar a cabo las reuniones (proyectores, rota folios, libretas de notas, etc.) y refrigerios.

- Moderador

  Debe seleccionarse como moderador de una sesión de fijación de objetivos a una persona que:

  - Posea las credenciales y la ascendencia que le permitan dirigir con autoridad las sesiones.
  - Sea capaz de mantener la sesión en movimiento y evitar las discusiones irrelevantes.

- Charlistas invitados

  Los charlistas invitados deben ser personas de experiencia y calificación, con la habilidad necesaria para cubrir el tópico asignado en forma tal que su presentación sirva de base a las discusiones que, sobre soluciones, se llevarán a cabo.

6.- El ejecutivo líder

Mencionábamos que el personaje más importante de una sesión de fijación de objetivos es el ejecutivo líder o gerente de más alto nivel dentro del área del negocio para la cual se discuten las situaciones y problemas. Señalábamos, también, que la situación ideal será contar con la presencia del presidente de la empresa como ejecutivo líder.

El ejecutivo líder de la SFO, además de darle relevancia al ejercicio y solidez a las decisiones que de él se deriven, también juega un papel muy especial durante la etapa de "análisis de soluciones por equipos"; si bien no formará parte de ningún equipo en especial, actuará como consultor de cada uno de ellos, ofreciendo opiniones y sugerencias a cada equipo, con el fin de mantener uniformidad de criterios y enfoques.

7.- El moderador de la SFO

A pesar de que no participa en las discusiones, el papel del moderador en las sesiones de fijación de objetivos es de gran importancia, puesto que de él depende la marcha ágil de las reuniones. En general, puede decirse que el moderador tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Mantener en orden las intervenciones de los participantes.
- Centrar la atención del equipo en los tópicos que se discuten.
- Mantener las sesiones en movimiento, no permitir que se invierta demasiado tiempo en un mismo punto.
- Estimular la participación de todos.
- Evitar que se inicien discusiones aisladas entre dos o más participantes.
- Anotar cada conclusión en hojas de rotafolio, de tal forma que vaya quedando a la vista de todos los participantes.
- Si es necesario, detener cualquier discusión con el fin de anotar convenientemente las conclusiones en las hojas de rota folio.

8.- Resumen de la SFO

Una vez concluida la sesión de fijación de objetivos, el moderador pondrá por escrito todos los puntos discutidos y los acuerdos a los que se haya llegado durante la sesión.

El reporte de la SFO será revisado por el gerente de informática y por el ejecutivo líder y, una vez otorgada su aprobación, será enviado a cada uno de los participantes.

El reporte de la SFO es, sin duda alguna, de gran importancia, pues en él se detallarán todas las acciones que deberán ser tomadas y las responsabilidades que a cada quien se le han asignado.