



— RESUMEN DEL —
— MANUAL DE —
OBJETIVOS SMART

— Una introducción práctica para nuevos líderes —

DARIO VARONA

Material complementario de los Cursos y Talleres de Liderazgo

• **COLECCIÓN: MANUALES DE LIDERAZGO** •

RESUMEN DEL MANUAL DE OBJETIVOS SMART

Una introducción práctica para nuevos líderes

Dario Varona

Material resumido a partir del Manual de objetivos SMART

Colección Manuales de liderazgo

Edición de trabajo · 2026

Datos editoriales

© 2026 Dario Varona

Autor: Dario Varona

ISNI: 0000 0005 3081 8695

Sello editorial: Dario Varona®

Lugar de edición: José Mármol, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Idioma: Español

Título de esta obra: Resumen del Manual de objetivos SMART

Edición resumida: 2026

ISBN de esta edición resumida: pendiente de asignación.

Obra fuente: Manual de objetivos SMART. Primera edición digital, 2026. ISBN del EPUB de la obra fuente: 978-631-01-7926-1.

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública o transformación total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, sin autorización previa y expresa del titular de los derechos, salvo los usos permitidos por la legislación vigente.

Dario Varona® es una marca registrada.

Para quienes empiezan a liderar

A veces un líder dice “lo necesito para el viernes” y siente que el objetivo quedó claro. Después aparece la diferencia: una persona entendió una cosa, otra midió algo distinto y, cuando llega el viernes, nadie sabe con precisión si el resultado era el esperado.

Este resumen está pensado para acompañarte en ese punto. La idea no es convertir SMART en una fórmula para completar cinco letras, sino usarlo dentro de un recorrido más amplio: mirar qué querés cambiar, comprender desde dónde partís, formular con claridad el resultado, elegir un camino, actuar, hacer seguimiento y aprender.

El objetivo puede ser una herramienta de gestión, pero también una herramienta de desarrollo. Cuando una persona aprende algo nuevo para alcanzar un resultado, no solamente llega a una meta: amplía su capacidad para enfrentar lo que viene después.

Liderar objetivos, entonces, no es pedir más. Es ayudar a transformar expectativas en acuerdos concretos y acompañar el proceso sin quitar responsabilidad.

Índice

Introducción — Liderar también es acompañar objetivos · 5
PARTE I — Comprender el cambio que querés producir · 6
Situación deseada · 7
Realidad actual · 8
Brecha · 9
Qué depende de vos y qué no · 10
Zona de confort · 11
Tensión e incertidumbre · 12
Aprendizaje y expansión · 13
PARTE II — Convertir el cambio en un objetivo SMART · 14
Resultado y actividad · 15
Específico · 16
Medible · 17
Alcanzable · 18
Relevante · 19
Temporal · 20
Revisar y acordar · 21
PARTE III — Construir el camino · 22–27
PARTE IV — Sostener la acción · 28–34
Cierre práctico · 35
Nota legal y referencias · 36–45

Introducción — Liderar también es acompañar objetivos

Definir un objetivo con claridad parece sencillo hasta que necesitamos convertir una intención en algo que otra persona pueda comprender, ejecutar y revisar. “Mejorar”, “ser más proactivo” o “trabajar con más autonomía” pueden marcar una dirección, pero todavía dejan demasiadas preguntas abiertas.

SMART ayuda a ordenar parte de ese problema: hacer el objetivo específico, medible, alcanzable, relevante y temporal. Pero el manual original propone mirar también lo que ocurre alrededor. ¿Qué queremos cambiar? ¿Qué está pasando hoy? ¿Qué brecha existe? ¿Qué necesita aprender la persona? ¿Qué recursos tiene? ¿Cómo vamos a seguir el avance?

Ahí aparece la mirada de líder coach: no resolver automáticamente por el colaborador, sino ayudarlo a pensar, reconocer obstáculos, generar alternativas y asumir responsabilidad.

Un objetivo sirve cuando orienta decisiones. Y se vuelve todavía más valioso cuando el proceso para alcanzarlo desarrolla capacidades que después quedan disponibles para otros desafíos.

PARTE I — Comprender el cambio que querés producir

Muchas veces queremos cambiar algo y enseguida empezamos a pensar qué hacer. El riesgo es movernos mucho sin haber definido con suficiente claridad qué tendría que ocurrir de manera diferente.

Antes de escribir un objetivo conviene recorrer siete preguntas: qué situación deseamos, qué sucede hoy, qué brecha existe, qué parte depende de nosotros, qué respuestas conocidas ya no alcanzan, qué tensión aparece frente a lo nuevo y qué necesitamos aprender.

Este orden cambia la conversación. En lugar de empezar por la solución, empezamos por la lectura de la situación. Dado que un objetivo va a orientar decisiones, cuanto más confusa sea la necesidad inicial, más probable es que terminemos midiendo o persiguiendo algo que no resuelve el problema real.

Un objetivo empieza antes de su redacción. Empieza cuando podemos mirar una situación y reconocer qué queremos transformar y qué necesita desarrollarse para que ese cambio sea posible.

Definir la situación deseada

Cuando algo no funciona, la reacción rápida suele ser buscar una solución. Pero antes conviene responder algo más básico: ¿qué queremos que ocurra de manera diferente?

Definir la situación deseada es construir una imagen clara del resultado. “Quiero que el equipo sea más autónomo” todavía es amplio. ¿Qué veríamos si esa autonomía hubiera aumentado? Tal vez ciertas decisiones operativas se resolverían sin intervención constante del líder, dentro de límites previamente acordados.

Mirar primero el resultado ayuda a no confundir destino con camino. Una solución puede parecer atractiva y, sin embargo, no producir el cambio buscado. Cuando sabemos cómo queremos que termine una situación, podemos evaluar mejor si las acciones elegidas realmente nos acercan.

La pregunta central es simple: **¿qué tendría que ser diferente al llegar?**

Si no podemos responderla, cualquier movimiento puede parecernos avance. Primero necesitamos reconocer el destino; después elegimos cómo llegar.

Observar la realidad actual

Saber adónde queremos llegar no alcanza si no miramos con claridad desde dónde partimos. Convivir con una situación todos los días no garantiza que la estemos observando bien: podemos mezclar hechos, suposiciones e interpretaciones.

Conviene revisar qué está ocurriendo hoy, qué resultados obtenemos, qué conductas contribuyen a sostenerlos, qué ya intentamos y qué información todavía falta. Como líderes, además, necesitamos recordar que nuestra mirada no es toda la realidad. La otra persona puede estar viendo obstáculos o decisiones que nosotros no conocemos.

Antes de concluir, preguntá: **¿qué está pasando concretamente?, ¿qué evidencia tenemos?, ¿qué parte estamos interpretando?**

Este paso no retrasa la acción. La mejora aparece cuando evitamos actuar sobre una historia que quizá sólo existe en nuestra cabeza. Cuanto más rápido creemos entender un problema, más fácil es enamorarnos de una solución equivocada.

Reconocer la brecha

Cuando sabemos qué queremos y comprendemos mejor la realidad actual, aparece la brecha: la distancia entre ambas situaciones. Mirarla bien evita simplificaciones.

Puede faltar conocimiento, una habilidad, una conducta, un recurso, una decisión, organización, compromiso o una condición del contexto. Si una persona entrega tarde, por ejemplo, no conviene concluir automáticamente que “le falta compromiso”. Tal vez no tiene prioridades claras, necesita organizarse mejor, carece de un recurso o enfrenta una dependencia que todavía no vimos.

Preguntas útiles:

- ¿Qué falta hoy?
- ¿Qué debería empezar a ocurrir?
- ¿Qué tendría que dejar de pasar?
- ¿Qué capacidad o condición necesita aparecer?

La brecha no es solamente distancia. Es información. Nos muestra qué necesita cambiar para que el resultado deseado empiece a ser posible. Y cuanto más precisa sea esa lectura, más útil puede ser el objetivo que construyamos después.

Distinguir qué depende de vos y qué no

Cuando aparece una dificultad es fácil concentrarse en lo que no controlamos: otra área, el mercado, una decisión externa o una persona que no responde como esperamos. Todo eso puede influir, pero no define por completo nuestra capacidad de acción.

Conviene separar tres niveles: **lo que podés decidir, lo que podés influir y lo que depende de terceros**. Esa distinción ayuda a no formular objetivos cuya concreción quede totalmente en manos ajenas.

También evita dos extremos: creer que controlamos más de lo real o utilizar cada condicionante como razón para no actuar. Entre ambos aparece una pregunta más útil: ¿qué parte de esta situación todavía puedo modificar?

Tal vez necesites pedir información, negociar un plazo, conseguir recursos, elevar una dificultad o cambiar una conducta propia.

No siempre elegimos las condiciones que rodean un objetivo. Sí podemos identificar con mayor precisión dónde termina la restricción y dónde empieza nuestra capacidad de acción.

Comprender la zona de confort

La zona de confort no es algo malo por definición. También está formada por aquello que ya aprendimos, dominamos y podemos hacer con seguridad. El problema aparece cuando buscamos un resultado nuevo utilizando solamente las mismas respuestas de siempre.

Imaginá a una persona que era excelente resolviendo problemas técnicos y ahora empieza a liderar. Antes, intervenir rápido podía ser una fortaleza. Pero si sigue resolviendo cada dificultad por los demás, el equipo puede volverse cada vez más dependiente. La capacidad sigue siendo valiosa; simplemente ya no alcanza para el nuevo desafío.

La pregunta es: **¿qué te exige este objetivo que hoy todavía no estás haciendo?**

Puede ser aprender, pedir ayuda, practicar una conducta o exponerte gradualmente a algo menos previsible. Salir de lo conocido no significa empujarte al desborde. El crecimiento funciona mejor como ampliación progresiva: apoyo, práctica, experiencia y autonomía creciente.

La zona de confort es el punto de partida, no el enemigo.

Atravesar la tensión y la incertidumbre

Cuando hacemos algo que todavía no dominamos, es normal que aparezca tensión. No siempre estamos frente a un peligro; muchas veces estamos frente a un terreno menos conocido.

Ahí surgen dudas: “¿y si me equivoco?”, “¿y si sale mal?”. También pueden aparecer resistencias más silenciosas: postergar una conversación, buscar información indefinidamente o esperar el momento perfecto.

Un nuevo líder que necesita dar feedback por primera vez puede conocer la técnica y, aun así, evitar la conversación por miedo al conflicto. La dificultad no está sólo en saber qué hacer: también está en animarse a hacerlo.

El rol del líder no es eliminar toda incomodidad ni empujar hasta el bloqueo. Puede ayudar a poner en palabras qué frena, dividir el desafío, aportar recursos o acompañar la primera experiencia.

Muchas veces la confianza que esperamos sentir antes de actuar aparece después de haber dado algunos pasos. Incomodidad no es lo mismo que incapacidad.

Entrar en aprendizaje y expansión

Comprender qué falta no alcanza. El cambio aparece cuando llevamos ese aprendizaje a la práctica. A veces necesitamos conocimiento; otras, una habilidad o una conducta que todavía requiere repetición.

Un líder que evita delegar puede entender perfectamente el concepto y seguir resolviendo todo por su cuenta. Su aprendizaje real empieza cuando acuerda resultados, define límites, entrega una responsabilidad concreta, observa y revisa la experiencia.

La acción produce información que la teoría sola no puede ofrecer. Probamos, observamos, recibimos feedback, corregimos y volvemos a intentar. Un error no se romantiza, pero puede mostrar que faltó claridad, apoyo o una mejor lectura del desafío.

El progreso puede ser gradual: una conversación difícil se prepara con ayuda; una presentación comienza frente a un grupo pequeño; una responsabilidad se delega con seguimiento cercano y luego con mayor autonomía.

La verdadera expansión aparece cuando no sólo conseguimos un resultado: también ampliamos aquello que somos capaces de hacer.

PARTE II — Convertir el cambio en un objetivo SMART

Podemos tener claro qué queremos cambiar y, aun así, formular un objetivo que deje demasiadas dudas. ¿Qué significa exactamente “mejorar”? ¿Cómo sabremos si avanzamos? ¿Es posible con los recursos disponibles? ¿Para cuándo?

En esta parte el cambio se transforma en un objetivo capaz de orientar expectativas y seguimiento. El recorrido conserva siete movimientos del manual original: diferenciar resultado y actividad, hacerlo específico, hacerlo medible, comprobar que sea alcanzable, confirmar que sea relevante, establecer un marco temporal y revisar el objetivo completo con la persona involucrada.

SMART aporta estructura, pero no reemplaza el criterio. No alcanza con completar cinco letras si nadie comprende el resultado o si la responsabilidad depende de algo que la persona no puede controlar.

Un objetivo se vuelve útil cuando reduce la distancia entre lo que el líder espera y lo que la otra persona entiende que tiene que conseguir.

Diferenciar un resultado de una actividad

Hacer algo no equivale necesariamente a conseguir algo. “Realizar diez reuniones con clientes” describe una actividad. El resultado podría ser detectar oportunidades, generar propuestas o cerrar acuerdos. Si hacemos las diez reuniones y nada de eso ocurre, cumplimos la actividad, pero no necesariamente el objetivo.

Esta distinción también ayuda a separar resultados intermedios de resultados finales. Una acción puede acercarnos y un indicador puede ayudarnos a medir, pero ninguno debería confundirse automáticamente con aquello que realmente queremos conseguir.

Antes de formular un objetivo preguntá: **¿qué tendría que cambiar como consecuencia de esta acción?**

Hacer muestra movimiento. Conseguir muestra avance. Cuando el líder aprende a separar ambas cosas, deja de medir sólo cuánto hizo el equipo y empieza a mirar qué produjo realmente ese esfuerzo. Esa diferencia parece pequeña, pero cambia la forma de planificar, medir y conversar sobre desempeño.

Hacerlo específico

Un objetivo puede parecer claro hasta que dos personas lo interpretan de manera diferente. Ahí descubrimos que el problema muchas veces empezó antes de la ejecución: empezó en una expectativa demasiado amplia.

Ser específico significa precisar qué queremos conseguir, sobre qué situación o proceso y qué tendría que cambiar de manera observable. “Ser más ordenado” puede significar cosas distintas. “Mantener actualizada la planilla de seguimiento y enviar el informe semanal antes de las 17 h de cada viernes” reduce el margen de interpretación.

La especificidad no exige llenar el objetivo de detalles ni anticipar cada paso. Necesita la información suficiente para que la persona pueda reconocer qué se espera y para que el líder pueda revisar después si ambos hablaban de lo mismo.

Una prueba útil: **si dos personas leen el objetivo por separado, ¿entenderían razonablemente el mismo resultado?**

La claridad no consiste en decir más. Consiste en dejar menos espacio para interpretaciones innecesarias.

Hacerlo medible

Un objetivo gana fuerza cuando podemos observar si estamos avanzando. “Mejorar la atención al cliente” marca una dirección, pero todavía falta una pregunta: ¿qué evidencia mostrará que la mejora ocurrió?

Medir puede significar trabajar con porcentajes, tiempos, cantidades o errores. También puede implicar criterios observables cuando la calidad no se reduce correctamente a un número. Lo importante es elegir información que tenga relación real con el resultado.

Si queremos mejorar una reunión, contar cuántas reuniones hicimos mide actividad, no necesariamente claridad o calidad de las decisiones. Por eso conviene separar objetivo e indicador: el objetivo expresa qué queremos conseguir; el indicador ayuda a observar el avance.

También necesitamos un punto de partida. Sin saber dónde estamos hoy, después cuesta reconocer cuánto avanzamos.

Pregunta de control: **¿qué tendría que observar para poder decir, con fundamentos, que este objetivo avanzó o fue alcanzado?**

Lo medible no convierte el objetivo en una planilla. Lo convierte en algo verificable.

Comprobar que sea alcanzable

Un objetivo puede ser ambicioso y posible al mismo tiempo. El problema aparece cuando confundimos desafío con una exigencia que ignora las condiciones reales.

Comprobar que sea alcanzable implica mirar capacidades, conocimientos, experiencia, recursos, tiempo, autoridad y dependencias externas. Imaginá a un nuevo líder que quiere reducir a la mitad los errores de un proceso que apenas conoce, en un mes, sin presupuesto y dependiendo de decisiones de otra área. El objetivo puede ser específico y medible, pero todavía no sabemos si es razonable.

Alcanzable no significa fácil. Puede exigir aprendizaje y esfuerzo. La pregunta útil es: **¿qué tendría que ocurrir para que esto sea posible?**

Si el resultado depende demasiado de terceros, quizás necesitemos reformular qué parte podemos asumir directamente.

Un objetivo desafiante debería estirar la capacidad, no ignorar la realidad. Cuando podemos explicar qué recursos, aprendizaje y condiciones necesita, dejamos de hablar de una expectativa y empezamos a construir un compromiso que puede sostenerse.

Confirmar que sea relevante

Un objetivo puede ser específico, medible y alcanzable y, aun así, no justificar el esfuerzo. Por eso necesitamos preguntarnos: **¿para qué queremos alcanzarlo?**

La relevancia conecta el objetivo con un problema, una mejora, una prioridad o un impacto concreto. También obliga a mirar el costo de oportunidad: cada objetivo consume tiempo y recursos que no podremos dedicar al mismo tiempo a otras cosas.

Reducir una reunión de sesenta a cuarenta minutos puede ser fácil de medir. Pero si esos veinte minutos no generan ningún beneficio, quizás estemos optimizando algo que no necesitaba prioridad. En cambio, si la reducción elimina repeticiones, libera tiempo operativo y mantiene las decisiones necesarias, adquiere otro sentido.

Para la persona que ejecuta también es importante comprender el propósito, aunque no todo objetivo tenga que entusiasmarla. El líder no fabrica motivación: ayuda a entender impacto y responsabilidad.

Un objetivo relevante no es el que tiene más indicadores. Es el que justifica el esfuerzo que exige.

Establecer un marco temporal

Un objetivo sin tiempo puede quedar atrapado en una intención permanente. Definir una fecha no es completar la letra T: el plazo necesita guardar relación con el punto de partida, la complejidad, los recursos y los aprendizajes necesarios.

Imaginá que una persona necesita conducir de manera autónoma una reunión de equipo. “Para el viernes” puede ser demasiado rápido si todavía necesita observar, practicar y recibir feedback. “Más adelante” tampoco ayuda. Una fecha final razonable permite trabajar hacia atrás y definir hitos intermedios.

El tiempo no debería confundirse con urgencia. Justamente, anticipar un plazo ayuda a distribuir las acciones y evita que lo importante termine haciéndose a último momento.

Si cambian condiciones relevantes, la fecha puede revisarse. La clave está en distinguir ajuste razonable de postergación repetida.

Preguntá: ¿qué tendría que estar terminado antes para que la fecha final sea posible?

Un buen marco temporal organiza decisiones, no sólo un calendario.

Revisar el objetivo completo y acordarlo

Un objetivo puede cumplir los cinco criterios SMART y seguir sin estar realmente acordado. Quizá cada criterio funciona por separado, pero juntos aparecen contradicciones: demasiado resultado para el tiempo disponible, una medida que no refleja lo importante o una responsabilidad excesivamente dependiente de terceros.

Después de revisar el texto conviene comprobar qué entendió la otra persona. “¿Está claro?” suele producir un sí rápido. Es más útil pedirle que explique con sus palabras qué tiene que conseguir, para cuándo, cómo se medirá y qué parte depende de ella.

Acordar no significa negociar siempre el resultado. Hay situaciones en las que el líder establece una expectativa. Aun así, necesita comprobar comprensión, responsabilidades, recursos y condiciones.

Un objetivo no termina de construirse cuando queda bien escrito. Termina de tomar forma cuando las personas involucradas pueden mirar la misma frase y entender razonablemente el mismo resultado, la misma responsabilidad y el mismo criterio para saber si fue alcanzado.

PARTE III — Construir el camino y ampliar las opciones

Tener un objetivo claro no significa saber automáticamente cómo alcanzarlo. El desafío cambia cuando dejamos de preguntarnos qué queremos y empezamos a mirar qué caminos tenemos disponibles.

El manual propone cinco movimientos: reconocer recursos y fortalezas, identificar apoyos, detectar obstáculos y necesidades de aprendizaje, generar alternativas antes de elegir y transformar la opción elegida en acciones concretas.

La idea no es encontrar una respuesta demasiado rápido. Primero conviene mirar con qué contamos, qué falta, quién puede ayudar y qué opciones todavía no estamos viendo. Recién después elegimos.

Construir un camino no consiste en adivinar la solución correcta desde el principio. Consiste en ampliar posibilidades hasta encontrar una alternativa que pueda convertirse en decisión y luego en conducta observable.

El objetivo marca el destino. El plan empieza a responder qué vamos a hacer para acercarnos. Confundir ambos puede hacernos creer que tener claridad sobre el resultado equivale a tener ya resuelto el recorrido.

Reconocer recursos y fortalezas

Frente a un objetivo solemos mirar primero lo que falta: tiempo, conocimiento, experiencia, dinero o apoyo. Pero empezar sólo desde el déficit puede esconder recursos que ya están disponibles.

Preguntate qué sabés hacer, qué experiencias anteriores pueden servirte, qué habilidades ya desarrollaste y con qué información, herramientas, contactos o presupuesto contás.

Un nuevo líder que necesita mejorar su delegación quizás todavía no tenga mucha experiencia formal, pero conoce bien al equipo, sabe qué tareas domina cada persona y ya coordinó proyectos con buenos resultados. Eso también es un recurso.

Pregunta útil: ¿qué tenés hoy que puede ayudarte a avanzar?

No todo objetivo empieza desde cero. Muchas veces el primer paso no consiste en conseguir algo nuevo, sino en reconocer mejor lo que ya teníamos y todavía no estábamos utilizando a favor del resultado. Esa mirada también fortalece la confianza porque muestra una base concreta desde la cual empezar.

Identificar apoyos y personas que pueden ayudar

A veces aparece una idea silenciosa: “debería poder resolverlo solo”. Pedir ayuda, sin embargo, no significa abandonar la responsabilidad. Significa reconocer que otras personas pueden acercarnos experiencia, información o perspectivas que hoy no tenemos.

El apoyo puede venir de un jefe, un colega, un especialista, un mentor, una capacitación o alguien que ya atravesó una situación parecida. Un nuevo líder que necesita manejar una conversación difícil no tiene por qué descubrirlo todo por ensayo y error. Puede pedir orientación, observar a alguien con experiencia y adaptar ese aprendizaje a su contexto.

Pregunta útil: ¿quién puede ayudarte a avanzar mejor o más rápido?

La responsabilidad sigue siendo tuya; lo que cambia es que dejás de recorrer solo un camino que otros quizá ya aprendieron a transitar. Saber pedir apoyo también es una habilidad de liderazgo, especialmente cuando el objetivo exige capacidades que todavía estamos desarrollando.

Detectar obstáculos, supuestos y necesidades

Cuando un objetivo avanza, aparecen cosas que antes no veíamos. Algunas son obstáculos concretos: tiempo, recursos, información o apoyo. Otras están en nosotros: hábitos, miedos, conductas o conocimientos por desarrollar.

La clave está en no meter todo en la misma bolsa. “No tengo presupuesto” puede ser un dato. “Esto no va a funcionar” puede ser una interpretación no comprobada.

Si un líder dice “no puedo delegar porque mi equipo no está preparado”, conviene acercarse al detalle: ¿qué tareas?, ¿qué capacidades faltan?, ¿qué podrían asumir con apoyo?, ¿qué necesita enseñar o acordar mejor?

Ahí cambia la mirada. En lugar de quedarse en “no puedo”, puede pasar a “todavía no sé cómo” o “necesito desarrollar esto”.

Detectar un obstáculo sirve cuando ayuda a decidir qué hacer con él. Comprender qué nos frena no es el final del análisis: es el punto desde el cual podemos empezar a construir una respuesta concreta.

Generar alternativas antes de elegir

La primera respuesta suele sentirse lógica porque es la primera que apareció. Si elegimos demasiado rápido, podemos cerrar posibilidades antes de explorarlas.

Generar alternativas significa abrir el juego. Preguntas como “¿qué opciones ves?”, “¿qué otra cosa podrías hacer?” o “¿qué harías si esa alternativa no estuviera disponible?” ayudan a ampliar la mirada antes de evaluar.

Un colaborador que necesita mejorar un resultado comercial puede pensar enseguida en “hacer más llamadas”. Antes de aprobar esa opción, quizá convenga explorar otras: recuperar clientes inactivos, revisar el seguimiento, mejorar la propuesta, pedir apoyo o combinar acciones.

El líder puede aportar ideas, pero sin reemplazar automáticamente el pensamiento de la otra persona.

Elegir bien no empieza cuando descartamos. Empieza cuando evitamos quedar presos de la primera respuesta y ampliamos la mirada lo suficiente como para descubrir caminos que al comienzo todavía no veíamos.

Elegir el camino y transformarlo en acción

Explorar alternativas no produce cambios hasta que elegimos. Comparar impacto, recursos, riesgos, dependencias y secuencia. Priorizar también implica renunciar: si intentamos hacer todo al mismo tiempo, dispersamos atención.

Una vez elegido el camino, bajalo a acciones:

- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Quién será responsable?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Qué recursos o apoyo hacen falta?
- ¿Cuál es el primer paso?

Si el objetivo es desarrollar autonomía, “delegar más” sigue siendo general. Una acción concreta podría ser elegir una responsabilidad, acordar el resultado, definir qué decisiones puede tomar la persona sin consultar y establecer un primer punto de seguimiento.

El plan inicial no es una verdad definitiva. Es una hipótesis razonable sobre cómo avanzar. La realidad mostrará qué funciona y qué necesita ajustes.

La pregunta final es simple: **¿qué vas a hacer ahora?** Una opción se convierte en camino cuando alguien empieza a actuar.

PARTE IV — Sostener la acción hasta el resultado

Empezar es importante, pero no alcanza. Un objetivo puede estar bien formulado y tener un buen plan, y aun así desviarse cuando aparecen dificultades o cambios.

Sostener la acción implica cinco momentos: convertir la decisión en compromiso, hacer seguimiento sin vigilancia, detectar desvíos, ajustar el camino y cerrar el proceso convirtiendo la experiencia en aprendizaje.

La idea no es obedecer un plan rígido. Necesitamos observar qué ocurre, reconocer avances, revisar dificultades, dar y recibir feedback y ajustar cuando la realidad muestra que algo cambió.

Actuar produce resultados, pero también información. Cuando utilizamos esa información para decidir mejor, el objetivo deja de ser un plan que “hay que cumplir” y se convierte en un proceso que podemos aprender a conducir.

Esa diferencia es clave para nuevos líderes: acompañar no es controlar cada paso, y dar autonomía no significa desaparecer. El criterio está en saber cuándo mirar, cuándo preguntar, cuándo apoyar y cuándo dejar avanzar.

Convertir la decisión en compromiso

Decidir qué hacer no significa que ya exista compromiso. Podemos cerrar una conversación con una acción y una fecha, pero si nadie asumió con claridad qué hará y qué depende de sí, la intención puede diluirse frente a la primera dificultad.

Pasar de “esto habría que hacerlo” a “esto es lo que voy a hacer” cambia la responsabilidad. Antes de cerrar, conviene comprobar qué se compromete a hacer cada persona, qué resultado se espera, para cuándo, qué apoyo necesita y qué parte queda bajo su responsabilidad.

Frases como “voy a tratar” o “lo vemos esta semana” suenan positivas, pero todavía dejan espacio para interpretar. Transformalas en conductas observables.

Si alguien dice que va a “estar más atento” al proyecto, todavía hay poco para seguir. En cambio, revisar el tablero martes y jueves, actualizar desvíos y avisar antes de que un atraso supere 24 horas crea una conducta revisable.

La pregunta final: **¿qué vas a hacer ahora?**

Hacer seguimiento sin convertirlo en vigilancia

Hacer seguimiento no significa estar encima de cada movimiento. Tampoco significa desaparecer y esperar al final para descubrir si algo salió mal.

El seguimiento compara lo esperado con lo que ocurre. Por eso conviene acordar cuándo revisar avances, qué información necesitaremos y qué indicadores observaremos. Cuando esos criterios están claros, la conversación deja de sentirse como control improvisado.

Si delegaste una responsabilidad nueva y preguntás todos los días, quizá tengas información, pero también podés crear dependencia. Una alternativa es fijar puntos de revisión para conversar sobre lo realizado, el resultado observado, las dificultades, las decisiones y el apoyo necesario.

El seguimiento no debería buscar errores: debería aportar información para decidir si conviene sostener, corregir o apoyar. También necesita reconocer avances; si aparece sólo cuando algo falla, queda asociado al control.

El líder necesita información para acompañar. El colaborador necesita espacio para responder. La autonomía crece cuando el seguimiento hace visible la responsabilidad sin reemplazarla.

Detectar desvíos y comprender qué está ocurriendo

Un desvío no significa automáticamente que alguien hizo algo mal. Significa, primero, que existe una diferencia entre lo esperado y lo real. Antes de corregir, necesitamos comprender esa diferencia.

Si una etapa avanza menos de lo previsto, la explicación rápida puede ser “se organizó mal”. También pudo aparecer una dependencia, un problema técnico o una decisión externa.

Separá:

- qué sabemos que ocurrió;
- qué interpretamos sobre por qué ocurrió;
- qué obstáculos aparecieron;
- qué cambió desde la última revisión;
- qué parte de la acción necesita ajustarse.

Preguntar antes de concluir ayuda a convertir la ejecución en aprendizaje: ¿qué pasó?, ¿qué intentaste?, ¿dónde apareció la dificultad?, ¿qué información tenemos ahora que antes no teníamos?

Buscar culpables demasiado rápido puede cerrar la conversación justo cuando más necesitamos entender. Un desvío temprano vale porque muestra qué nos está enseñando la realidad sobre nuestro plan.

Ajustar el camino sin abandonar el objetivo

Un plan puede estar bien pensado y necesitar cambios cuando se encuentra con la realidad. Ajustar no significa renunciar. Significa utilizar la información que produce la acción para decidir qué sostener, qué modificar y qué alternativa puede acercarnos mejor al resultado.

La lógica es: **actuar** → **observar** → **aprender** → **decidir** → **volver a actuar**.

Una distinción organiza todo el proceso: el objetivo expresa qué queremos conseguir; el plan establece qué vamos a hacer para intentarlo. Si una estrategia no funciona, cambiarla no implica abandonar el resultado.

También conviene reconocer qué sí está funcionando. Cuando detectamos un desvío, toda la atención suele ir a lo que salió mal. Pero si cambiamos todo a la vez, podemos perder acciones útiles junto con las que necesitan corrección.

Ajustar bien empieza por una lectura precisa. “El plan no funciona” es demasiado amplio. Necesitamos saber qué parte se desvió, qué condición faltó y qué evidencia sostiene esa lectura. Cuanto más preciso el problema, más específica puede ser la corrección.

Qué puede cambiar cuando ajustamos

La revisión puede mostrar que necesitamos modificar acciones, secuencia, recursos, prioridades o plazos. No todo ajuste requiere una solución completamente nueva. A veces alcanza con una frecuencia distinta, un apoyo adicional o una responsabilidad mejor ubicada.

Si un problema se debe a información que llega tarde desde otra área, pedir “más compromiso” probablemente no cambie el resultado. La nueva comprensión debería modificar lo que hacemos.

También conviene revisar prioridades. Podemos declarar importante desarrollar autonomía y cancelar siempre las conversaciones necesarias para hacerlo. Si el objetivo compite permanentemente contra lo urgente, quizás el ajuste sea liberar espacio real.

Los recursos incluyen tiempo, información, herramientas, conocimiento, autoridad y personas. Reasignarlos implica decidir de dónde salen.

Los plazos pueden cambiar cuando aparece información relevante, pero no deberían moverse sólo porque no se cumplió la fecha anterior. Una nueva fecha tiene sentido cuando surge de una mejor comprensión del recorrido y va acompañada por cambios concretos en el plan.

Saber cuándo insistir, cuándo cambiar y volver a actuar

No toda dificultad demuestra que una estrategia sea incorrecta. Algunas acciones necesitan práctica, repetición y tiempo. Si cambiamos todo apenas aparece resistencia, podemos abandonar una buena decisión demasiado pronto.

También existe el riesgo contrario: insistir porque ya invertimos tiempo o porque queremos demostrar que la primera idea era correcta. El criterio necesita evidencia.

Preguntate: ¿hay señales de avance?, ¿la acción necesita más tiempo o necesita otra forma?, ¿cambió alguna condición?, ¿qué costo tiene seguir insistiendo sin resultados?

Después del análisis tiene que aparecer una nueva acción. Si aprendimos algo pero seguimos haciendo exactamente lo mismo, todavía no ajustamos el camino. Antes de cerrar, definí qué va a hacerse diferente, quién lo hará, cuándo empieza, qué observaremos y cuándo volveremos a revisar.

Un buen plan no demuestra calidad porque permanezca intacto. La demuestra cuando orienta, permite aprender y ayuda a corregir sin perder la dirección. Sostener el objetivo es conservar el destino mientras mejoramos la ruta.

Cierre práctico — Convertir el resultado en aprendizaje

Cuando un objetivo termina, conviene detenerse antes de correr hacia el siguiente. El manual propone revisar el recorrido desde doce perspectivas: comparar la situación inicial con la actual; reconocer el resultado; identificar qué funcionó; comprender dificultades; revisar qué aprendió la persona; observar qué capacidades desarrolló; reconocer recursos descubiertos; preguntarse qué haría diferente; reconocer avances; identificar aprendizajes transferibles; mirar la nueva situación actual y prepararse para el próximo desafío.

No hace falta convertir el cierre en una evaluación interminable.

Alcanzan preguntas capaces de recuperar el valor de la experiencia:

- ¿Qué cambió realmente?
- ¿Qué resultado alcanzamos?
- ¿Qué decisión volveríamos a tomar?
- ¿Qué haríamos diferente?
- ¿Qué puede hacer hoy la persona que antes todavía no podía?

Ahí aparece una de las ideas centrales del manual: un objetivo puede cambiar una situación. Transformar la experiencia en aprendizaje cambia también los recursos con los que vamos a enfrentar lo que venga después.

Nota legal — Naturaleza, derechos y alcance

Esta obra resumida es una publicación educativa e independiente, desarrollada a partir de Manual de objetivos SMART, de Dario Varona, con finalidad formativa para nuevos líderes y para personas interesadas en trabajar objetivos, planificación, aprendizaje, acción, seguimiento y desarrollo en contextos personales u organizacionales.

© 2026 Dario Varona. Todos los derechos reservados respecto de las expresiones, selecciones, coordinaciones, desarrollos editoriales y demás elementos protegibles conforme a la legislación aplicable. La protección del derecho de autor alcanza la forma concreta de expresión y no atribuye propiedad exclusiva sobre ideas, métodos, teorías, hechos, conocimientos generales o conceptos en abstracto.

Las referencias a autores, obras, organizaciones, denominaciones o marcas de terceros se incorporan con finalidad educativa, histórica, crítica, explicativa o bibliográfica. No implican patrocinio, autorización, certificación, aprobación, afiliación, representación ni relación comercial.

Esta obra no constituye asesoramiento jurídico, laboral, financiero, contable, médico, psicológico o profesional individualizado. Tampoco reemplaza políticas internas, procedimientos de Recursos Humanos, convenios colectivos, normas de seguridad ni asesoramiento especializado cuando resulte necesario.

Nota legal — Origen, edición y uso de inteligencia artificial

La base pedagógica de esta edición conserva contenidos, preguntas, ejemplos, criterios y enfoques del Manual de objetivos SMART. El proceso de resumen implicó lectura del original, clasificación del contenido, selección de ideas esenciales, condensación de desarrollos, reorganización de página, revisión de atribuciones, adaptación jurídica y maquetación específica para formato A5.

Durante la preparación se utilizó ChatGPT (OpenAI) como herramienta de apoyo para recuperación de fuentes, organización, contraste, redacción asistida, revisión, edición y maquetación. Ninguna respuesta generada por inteligencia artificial se considera por sí sola una fuente de autoridad ni una garantía de exactitud. Las decisiones editoriales y la versión final corresponden al autor/editor.

En esta edición resumida no se generaron ni insertaron imágenes, ilustraciones, dibujos o infografías.

La utilización de inteligencia artificial no implica patrocinio, revisión, aprobación, autorización, certificación ni aval por parte de OpenAI u otros proveedores. La obra sólo reivindica derechos en la medida reconocida por la legislación aplicable y conforme al grado de intervención humana en cada elemento.

Nota legal — Marco conceptual y antecedente de SMART

Esta obra mantiene la distinción central del manual fuente: formular correctamente un objetivo es importante, pero no alcanza para conducir todo el proceso necesario para conseguirlo. SMART se utiliza dentro de un recorrido que incluye situación deseada, realidad actual, brecha, capacidad de actuación, aprendizaje, recursos, apoyos, obstáculos, alternativas, planificación, acción, seguimiento, ajuste y aprendizaje posterior.

El antecedente histórico reconocido es el artículo de George T. Doran, “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”, publicado en *Management Review*, vol. 70, n.º 11, 1981, pp. 35–36. La formulación original presentada por Doran utilizaba Specific, Measurable, Assignable, Realistic y Time-related.

La variante contemporánea utilizada en este manual —específico, medible, alcanzable, relevante y temporal— no se presenta como traducción literal de la formulación histórica ni como reproducción oficial. Existen variantes posteriores de la sigla SMART. Esta publicación no reivindica derechos exclusivos sobre la denominación o sigla SMART.

Las explicaciones y aplicaciones de esta edición son una elaboración pedagógica propia y no deben confundirse con material oficial de Doran, *Management Review* u otras organizaciones.

Nota legal — Covey, FranklinCovey y Camilo Cruz

El manual fuente utiliza como referencias conceptuales ideas desarrolladas por Stephen R. Covey vinculadas con dirección, propósito, prioridades y administración del tiempo y de los recursos. FranklinCovey identifica en sus materiales oficiales, entre otras, las denominaciones The 7 Habits of Highly Effective People®, Begin With the End in Mind® y Put First Things First®.

Su mención en esta obra se limita al contexto conceptual y bibliográfico necesario. Esta publicación no reproduce programas oficiales, materiales de certificación, cursos, herramientas, gráficos, manuales, evaluaciones ni recursos propietarios de FranklinCovey y no debe presentarse como patrocinada, aprobada, certificada, autorizada o afiliada.

También se reconoce como referencia la obra Siete pasos para convertir tus sueños en realidad, de Camilo Cruz, especialmente en relación con preguntas sobre metas, razones, plazos, aprendizaje, recursos, apoyos, obstáculos, planificación y comienzo de la acción.

La referencia no implica reproducción del libro ni de su estructura expresiva y no pretende sustituir su lectura. Las explicaciones, preguntas, ejemplos y secuencias de esta edición se mantienen en formulación propia.

Nota legal — Citas, paráfrasis y materiales de terceros

Cuando se incorporan conceptos provenientes de otros autores deben diferenciarse de las interpretaciones, aplicaciones y desarrollos pedagógicos propios. Las citas textuales, cuando sean necesarias, deben limitarse a la extensión justificada por su finalidad, con identificación de autor y fuente y dentro de las condiciones previstas por la legislación aplicable. La atribución correcta no sustituye una autorización cuando el uso concreto la requiere.

Esta obra no se basa en una doctrina genérica de “fair use” como autorización universal. Las excepciones y limitaciones se analizan conforme al derecho aplicable.

No deben reproducirse sin base jurídica suficiente cuestionarios, tests, escalas, sistemas de puntuación, instrumentos diagnósticos, manuales de participantes, programas completos de capacitación, presentaciones oficiales, materiales de certificación, hojas de trabajo propietarias, gráficos oficiales, logotipos, bases de datos, recursos audiovisuales u otros materiales específicos de terceros.

Que un contenido pueda consultarse públicamente no significa que pueda reproducirse libremente. Cuando una idea o antecedente sea útil, debe priorizarse la explicación en lenguaje propio, la atribución cuando corresponda y la remisión a la fuente original.

Nota legal — Marcas, independencia y Dario Varona®

Las marcas, nombres comerciales, títulos de obras, programas, metodologías y demás denominaciones de terceros pertenecen a sus respectivos titulares. Su mención se utiliza sólo en la medida necesaria para identificar correctamente una fuente, obra, programa u organización, evitando generar apariencia de patrocinio, afiliación o titularidad.

La Ley N.º 22.362 establece el régimen argentino de marcas y designaciones, y el Decreto N.º 274/2019 regula, entre otros aspectos, prácticas vinculadas con lealtad comercial y riesgo de confusión. Una nota de no afiliación ayuda a clarificar independencia, pero no corrige por sí sola un uso marcario inadecuado.

Dario Varona® se utiliza como forma editorial y comercial de identificación de la marca vinculada con la actividad formativa y editorial de su titular. La marca se encuentra registrada ante el INPI, acta N.º 4.709.514, clase 41, con vigencia informada hasta el 6 de julio de 2036.

Esta publicación es independiente. Ninguna mención de George T. Doran, Stephen R. Covey, Camilo Cruz, FranklinCovey, Management Review u otros terceros implica que hayan participado en la creación, revisión, autorización o comercialización de esta obra.

Nota legal — Imagen, voz, datos y registro de objetivos

Los ejemplos pedagógicos de esta edición se presentan como ilustrativos. No deben interpretarse como casos reales de alumnos, clientes, coachees, colaboradores o empresas identificables, salvo que exista una base jurídica suficiente y la procedencia se indique expresamente.

Cuando se utilicen imagen o voz identificables debe evaluarse el consentimiento y el régimen aplicable, incluidos los artículos 51 a 53 del Código Civil y Comercial de la Nación y las normas complementarias.

El registro y seguimiento de objetivos puede involucrar datos personales. Si se documentan evaluaciones, compromisos, indicadores o información sobre personas, corresponde observar los principios de la Ley N.º 25.326 de Protección de los Datos Personales y las políticas internas aplicables. La información debería limitarse a lo necesario para la finalidad legítima del proceso y manejarse con criterios adecuados de confidencialidad y acceso.

No corresponde convertir un objetivo de desempeño en diagnóstico psicológico, médico o psiquiátrico. Tampoco deben inferirse rasgos sensibles o perfiles personales a partir de información insuficiente. Cuando una situación requiera intervención profesional especializada, el manual no sustituye esa instancia.

Nota legal — Igualdad de trato y contexto de trabajo

La utilización de objetivos en contextos laborales debe respetar la normativa aplicable, las condiciones de contratación, los convenios colectivos, las políticas internas, la seguridad y los derechos fundamentales de las personas. Un objetivo de gestión no autoriza prácticas discriminatorias, hostigamiento, violencia, exposición indebida de información personal ni exigencias incompatibles con obligaciones legales o de seguridad.

Los criterios de medición y seguimiento deberían aplicarse con claridad y coherencia, evitando diferencias arbitrarias de trato por motivos protegidos. El objetivo no debe utilizarse como justificación automática de sanciones, cambios contractuales, evaluaciones profesionales o decisiones de Recursos Humanos que requieran procedimientos específicos.

En Argentina pueden resultar relevantes, según el caso, la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744, la Ley N.º 23.592 sobre actos discriminatorios, la Ley N.º 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y la Ley N.º 27.580, aprobatoria del Convenio 190 de la OIT sobre violencia y acoso.

Esta enumeración es preventiva y no exhaustiva. La norma aplicable depende del sector, jurisdicción, actividad, convenio colectivo y circunstancias concretas.

Referencias principales

Doran, George T. “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”. *Management Review*, vol. 70, n.º 11, 1981, pp. 35–36.

Covey, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Utilizado como referencia conceptual en relación con dirección, propósito y prioridades.

Cruz, Camilo. *Siete pasos para convertir tus sueños en realidad*. Utilizado como material de referencia para preguntas y criterios vinculados con metas, plazos, aprendizaje, recursos, apoyos, planificación y comienzo de la acción.

Obra fuente: Varona, Dario. *Manual de objetivos SMART. Una introducción práctica para nuevos líderes*. Primera edición digital, 2026. ISBN 978-631-01-7926-1.

Fuentes oficiales de control consultadas para esta edición: Argentina.gob.ar, textos actualizados de la Ley N.º 11.723, Ley N.º 22.362, Ley N.º 25.326 y Decreto N.º 274/2019; FranklinCovey, materiales oficiales de The 7 Habits of Highly Effective People®.

Las ediciones, editoriales, años e identificadores bibliográficos de obras de terceros deberán coincidir con las fuentes efectivamente utilizadas en la bibliografía definitiva de publicación.

Normativa de referencia y alcance final

Como marco general de referencia para esta edición se consideran, según resulte aplicable: Constitución de la Nación Argentina, artículo 17; Ley N.º 11.723 — Régimen Legal de la Propiedad Intelectual y sus modificatorias; Ley N.º 25.140 relativa al Convenio de Berna y tratados OMPI; Ley N.º 17.011 relativa al Convenio de París; Ley N.º 24.425 y Acuerdo ADPIC; Ley N.º 25.446 — Fomento del Libro y la Lectura; Ley N.º 22.362 — Marcas y Designaciones; Ley N.º 25.326 — Protección de los Datos Personales; Código Civil y Comercial de la Nación, especialmente artículos 51 a 53; Decreto N.º 274/2019 — Lealtad Comercial; y, cuando corresponda, normativa laboral, de seguridad, no discriminación y protección del consumidor.

La enumeración funciona como base de auditoría y no es exhaustiva. La norma aplicable depende del contenido, jurisdicción, territorio de explotación y circunstancias concretas.

Esta nota tiene finalidad de transparencia editorial y prevención de interpretaciones incorrectas. No amplía excepciones legales, no convierte en libre de derechos un contenido protegido, no reemplaza permisos o consentimientos necesarios y no constituye dictamen jurídico individual ni garantía de ausencia de reclamos.

FIN DE LA EDICIÓN DE TRABAJO