

# ¿Trabajas por objetivos?



*Jose Miguel Sánchez.  
Psicólogo motivacional,  
experto en empresa y deporte.  
Profesor IE Business  
Coach ejecutivo y autor  
de los libros “El viaje del líder”,  
“La experiencia de resetearse”  
y “Poderoso como un niño”.  
[www.jmiguelsanchez.com](http://www.jmiguelsanchez.com)*

En un estudio reciente de la Universidad de Harvard, leí que las tendencias hacia las que nos dirigíamos en el mundo del trabajo tenían que ver con temas como la justicia y equidad en las organizaciones, la reducción de la jornada, la tecnología que permitirá a los jefes hacer menos tareas administrativas y, por tanto, dedicar más tiempo a sus equipos y el bienestar de los empleados como métrica principal para medir cómo se encuentran los empleados.

Sin embargo, en el mismo estudio también decían que para muchos jefes **las personas que trabajan desde casa tienden a rendir menos que las que lo hacen en la oficina**. Esta subjetividad que no está avalada por datos reales en los estudios llevados a cabo por diferentes organizaciones, nos indica que todavía hoy un número relevante de personas responsables de equipos se sienten más tranquilas si ven a sus equipos cerca que si no lo hacen.

Esto, que tiene una connotación positiva, como es el fomento de la sociabilidad en las compañías y entre los equipos, tiene también una más negativa, que es la necesidad de mantener el presentismo en las empresas.

El presentismo actual, que nace en el siglo XX, apareció porque la información de la que

disponían los empleados era escasa, la tecnología no estaba muy avanzada y, por tanto, las personas tenían que dedicar mucho tiempo a tareas administrativas y rutinarias. Si a esto le unimos que predominantemente trabajaba el hombre y la conciliación no parecía ser necesaria, puesto que del cuidado de la casa y la familia se encargaba la esposa, trabajar era la tarea más importante para la mayoría de los empleados y jefes de esa época. Sin embargo, hoy en día estamos muy lejos de ese modelo arcaico y obsoleto, entonces ¿cómo pueden muchos responsables de equipo seguir pensando que la presencialidad es más productiva que el teletrabajo?

En estos últimos años he encontrado varias razones por las que esto ocurre:

- **La necesidad de control.** A muchos jefes, ver a sus equipos cerca les hace sentir que están en control y que pueden resolver mejor cualquier problema que pueda surgir.
- **No romper hábitos.** Si siempre se ha trabajado de 9-18h, cuesta más entender que alguien pueda decidir realizar su trabajo a última hora de la tarde o incluso por la noche.
- **Los objetivos no están claros.** Muchas veces nos encontramos compañías que no tienen bien definidos los objetivos o que lo hacen tarde. En ese sentido es más difícil que los equipos tengan claro qué se espera de ellos.
- **¿Me estarán engañando?** Igual que históricamente se veía al jefe o al empresario como el malo de la película, también puede ocurrir lo contrario y que sea éste el que se pregunte si sus empleados estarán haciendo su trabajo o incluso si estarán conectados a las horas que se espera que lo estén. En algunos casos, las reuniones virtuales en las organizaciones han crecido para asegurarse de que las personas están conectadas. Por suerte, no son la mayoría. Probablemente haya alguna razón más, pero éstas son algunas de las principales con las que nos encontramos en las empresas y que construyen una cultura de desconfianza y de jornadas sin límite que hacen que la desconexión sea más complicada para muchas personas. Y, entonces, ¿qué podemos hacer para no caer en esa subjetividad? Hay varias formas que ya funcionan en muchas compañías:
  - 1. Alinear objetivos.** Aunque parezca de peregrullo, es importante tener unas metas que estén alineadas en toda la organización y priorizadas en función de la importancia de las mismas. Esto debe ser una cascada que caiga de arriba a abajo y que permita a cada individuo con su jefe establecer esos objetivos que harán que aporte valor a la compañía.
  - 2. Madurez de los jefes y de los equipos.** El responsable del equipo debe actuar con

esa madurez que le permita confiar en su equipo, que le ayude a generar un entorno de aprendizaje para que los miembros den lo mejor de sí mismos. Con madurez me refiero a ser capaz de tener conversaciones sólidas y poderosas donde se pueda hablar de cualquier cosa sin dobleces y con una transparencia y claridad que permita resolver conflictos rápidamente. Por supuesto, si el jefe crea este entorno de aprendizaje y transparencia será más fácil que los individuos se sientan con la capacidad y el poder para expresar cómo lo ven ellos y qué pueden hacer de manera diferente para conseguir los objetivos.

**3. Equipos auto gestionados.** Lo anterior nos lleva a empresas cada vez más planas y con una jerarquía menor. Esto implicará que los equipos deban aprender a auto gestionarse sin la ayuda de un jefe que esté ahí resolviendo problemas continuamente. Los equipos serán capaces de establecer objetivos, tiempos e incluso métodos disciplinarios cuando alguno de los miembros de los mismos perjudique al resto del equipo.

**4. Finalmente, tecnologías** como Agile y Scrum, que ya se utilizan en numerosas organizaciones, cada día facilitan que los individuos tengan herramientas para llevar a cabo las metas establecidas de una manera rápida, transparente y eficiente. Del mismo modo, las plataformas *online* servirán para medir el cumplimiento de dichas metas.

Con todo esto, la **conclusión** es que, aunque nos resistamos, el teletrabajo ha venido para quedarse y además ha sido muy bien aceptado por multitud de empleados en diferentes ámbitos. Personalmente, soy un firme creyente de que el modelo híbrido, varios días teletrabajando y varios días en el lugar de trabajo, será el que finalmente se imponga en la mayoría de empresas y hará que, además de conseguir los objetivos de una manera más adaptada a las necesidades de cada persona, no quitará esa parte tan importante del trabajo que es la interacción con otros, la creación de ideas innovadoras en equipo y la puesta en marcha de nuevas iniciativas trabajando como parte de algo más grande que el propio individuo.

Este modelo híbrido hará que no perdamos nuestro sentimiento de pertenencia ni el compromiso con nuestra organización, mientras mantenemos la flexibilidad y posibilidad de elegir en qué momento nos encontramos más preparados para dar lo mejor de nosotros.

Aprovecho las últimas líneas para felicitar a “SECTOR EJECUTIVO” por los 25 años de vida que celebra este mes y para agradecerles su confianza permitiéndome aportar mi grano de arena cada mes ■