

## DESARROLLO DE CARRERA

# Tener una meta no le hace mejor profesional

MONTSE MATEOS

24 MAY. 2018 - 18:55



/ DREAMSTIME / EXPANSION

**¿Cumplir los objetivos le hace ser mejor profesional? Los expertos discrepan. Tener una meta es un aliciente para trabajar más, pero obsesionarse con alcanzarla es un lastre para la excelencia laboral. Que jefe y empleado lleguen a un consenso en los objetivos es la clave.**

Ignorar a la persona que tiene que alcanzar determinados objetivos es la mejor estrategia para impedir que los cumpla. Así lo asegura Juan San Andrés, consultor en organización y psicólogo, quien menciona a Drucker, creador del sistema de medición por objetivos, para explicarlo: "Desde su inicio y para que funcionase bien, estableció como requisito indispensable que hubiese un intercambio de criterios entre el jefe y el subordinado sobre la idoneidad del objetivo y su magnitud". Por eso San Andrés afirma que cuando el jefe marca una meta a su empleado "está pervirtiendo la esencia del sistema". Piense en su propio rendimiento. Habrá años en los que mejorar un 30% le parece imposible y, sin embargo, otras veces considera que crecer un 5% resulta ridículo como reto. "Creo que con frecuencia se podrían poner metas más ambiciosas, partiendo con los implicados e insertando su logro en buenas"

## ÚLTIMA HORA

- 16:27 **Mercadona vende a CRV el 51% de su proveedor de pasta de dientes**
- 16:18 **Los tripulantes de cabina de Ryanair amenazan con ir a la huelga en verano**
- 15:31 **El fondo Abac cierra la compra de Tommy Mel's**

## LO MÁS LEÍDO



1. **¿Es usted una persona interesante?**
2. **Cuál es el sueldo de los profesionales IT**

---

**empresa**


---

PUBLICIDAD

inRead invented by Teads

- 
4. **Cómo llevarse bien con un jefe egocéntrico**

---

  5. **1,47 millones de nuevos empleos para 2030**

Estas reflexiones son el principio para justificar que, a menudo, **los objetivos forzados no hacen mejores profesionales**. Alcanzar un consenso entre jefe y empleado es definitivo para evitar que las metas se conviertan en una traba que merme la productividad y, lo que es peor, la eficiencia laboral: "Cuando la carga de objetivos es excesiva y, además, son impuestos, el compromiso y el nivel del logro sufren", añade San Andrés.

Luis Fernando Rodríguez, CEO de Watch & Act, explica que "unos objetivos mal puestos se gestionan mal, frustran a los empleados e impactan en la productividad negativamente por el tiempo dedicado a alcanzar los mismos, de manera que no son relevantes para mejorar la competitividad, sostenibilidad y diferenciación de la organización".

## Adiós a la queja

Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters, es partidaria de fijar unos retos para aumentar la productividad.

Pero recuerda que, según algunos estudios, casi un 90% de los empleados piensa que su desempeño mejoraría si el sistema de gestión de desempeño fuera diferente: "Para focalizar los esfuerzos para desarrollar un trabajo excelente es necesario definirlo en términos de calidad, asegurar que el profesional cuente con los recursos necesarios y, en tercer lugar, reconocer cómo trabaja. La clave está en definir qué es importante para calificar el trabajo como excelente". Arancha Torres, vicepresidenta de recursos humanos de Capgemini, explica que los objetivos deben tener el equilibrio perfecto entre la capacidad del profesional y la exigencia planteada: "La manera de minimizar la queja es discutir conjuntamente los objetivos de manera que el profesional vea que son alcanzables, aunque por supuesto siempre tienen que contar con un reto de consecución por delante".

## No existe una correlación directa entre conseguir un reto y hacer un trabajo excelente

Para evitar esa protesta, Gonzalo Martínez de Miguel, director general de Infova, cree que "lo más eficaz es utilizar un sistema de ida y vuelta entre el profesional y quien tiene que aprobar el objetivo. El problema es que **el sistema se vicia en el momento que una parte juega a reducirlo para tener margen para negociar**, y otra lo pone muy alto con el mismo propósito". Añade De Miguel que es conveniente "fijar los objetivos de manera escalonada y que diferentes niveles de cumplimiento lleven aparejados distintas recompensas. De manera que el juego no es de

empresa. Eso les permite entender los porqués y tener perspectiva.

Pasar de la queja a la ilusión es posible. Rodríguez sugiere que el cumplimiento de al menos uno de los objetivos esté asociado a plazos medios o largos, que se construyan con la participación de personas clave de la compañía, que fomenten la colaboración entre profesionales de distinta formación, responsabilidad o ubicación, y la realización de evaluaciones continuadas y ágiles que complementen las semestrales o anuales. Ignacio García de Leániz, profesor de recursos humanos en la Universidad de Alcalá de Henares, plantea tres entrevistas a lo largo del año, la de fijación de objetivos a principios, la de seguimiento a los seis meses y la de evaluación al año.

## En busca de la eficacia

Que los objetivos de desarrollo deben estar ligados a criterios de eficacia en el desempeño es la clave del desarrollo y lo que garantiza su relación directa con la productividad. Para que esto funcione, García de Leániz propone una fórmula que lleva el acróstico MARTE: Medible, el objetivo se tiene que poder medir para saber si es alcanzable. Alcanzable, ha de ser realista, lo imposible sólo genera frustración y desmotivación. Retador, tiene que suponer un desafío. Temporal, con fechas concretas de consecución. Específico, es decir, con un nivel de detalle que determine la acción.

Martínez de Miguel afirma que **un hábito muy saludable y eficaz para evaluar el cumplimiento de objetivos es dejar la iniciativa de la valoración al interesado**: "Preguntas del estilo, ¿cómo valoras el cumplimiento de objetivos en este ejercicio?" permiten que los colaboradores hagan un primer análisis de la situación y que los jefes lo tengan que matizar y, generalmente, aceptar las conclusiones que, si los objetivos están bien redactados, son obvias para todos".

## Sin miedo

Llegados a este punto, conviene recordar que el cumplimiento de objetivos es el resultado de un buen trabajo. De Miguel considera que lo mejor que puede hacer un profesional es "dar el cien por cien de su capacidad en aquello que depende de él o de ella". Pero, como planteamos al inicio, **hay que evitar convertir el reto en obsesión**.

## Cuando la carga de objetivos es excesiva el compromiso y el nivel de logro se resienten

Rodríguez destaca actitudes como "no estar mirando continuamente el marcador; tener conciencia plena de lo que se demanda y, si no, preguntar hasta tener claro qué, cuándo, con quién y a cambio de qué, y las horquillas de valoración". También menciona la autoconfianza como uno de los valores más importantes para no caer en las redes de la desesperación cuando el tiempo para cumplir se echa encima y no se han alcanzado los objetivos previstos.

Torres recuerda que no existe una correlación directa entre alcanzar objetivos y hacer un trabajo excelente: "Son dos aspectos que conviven pero cuyos resultados no están ligados el uno al otro. Para lograr nuestros objetivos, la estrategia fundamental a seguir es la planificación. Debemos tener claras las líneas de actuación que nos van a llevar al cumplimiento de nuestros desafíos a lo largo del año".

## RELACIONADOS

[Emprendedores y Empleo](#)[Desarrollo de Carrera](#)

**La diferencia salarial entre España y la UE es ya del 15%**

**Puede prepararse ya para un trabajo que aún no existe**

## COMENTARIOS

---

### OTRAS WEBS DE UNIDAD EDITORIAL

---

**Masters - Escuela UE**

**Coches - Marcamotor.com**

**Unidad Editorial**

**Farmacia - Correo**

**Farmacéutico**

**Cuidate Plus**

**Medicina - Diario Médico**

**Trabajo - Expansión y Empleo**

**Hemeroteca**

**Expansión en Orbyt**

**El Mundo**

**Tienda MARCA**

**Nauta360**

**Madrid Fashion Week**

**Noticias de Agencias**

**Directorio Empresas**

**Directorio Autónomos**

**Directorio Ejecutivos**

**Diccionario Económico**

**Fuera de Se**

**Suscripcion**

**Búho**

**Marca**

**Marca Apue**

**Marca eSpo**