

# **PLAN DE MEJORA**

# **Dirección por**

# **Objetivos**

**Implantación en la Dirección General  
de Relaciones Laborales del  
Ayuntamiento de Madrid**

## **Trabajo realizado por:**

Miguel Ángel Alemany Haro

[alemanyhma@munimadrid.es](mailto:alemanyhma@munimadrid.es)

Subdirector General de Gestión y Prestaciones Sociales

Área Delegada de Personal. Ayuntamiento de Madrid

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>1.- Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>3</b>
<b>2.- Introducción .....</b>	<b>12</b>
<b>3.-Diagnóstico.....</b>	<b>14</b>
3.1.- Características de la Organización .....	14
3.2.- Identificación del Problema y Diagnóstico.....	16
<b>4.- Plan de Mejora.....</b>	<b>20</b>
4.1.- Objetivos del Plan de Mejora .....	20
4.2.-¿Qué es la Dirección por Objetivos?.....	21
4.3.-Descripción del Modelo de DpO seleccionado.....	26
4.3.1.- Fase de Definición del Marco Estratégico .....	26
4.3.2.-El Plan Operativo Anual: .....	28
4.3.3.- Seguimiento del Plan Operativo Anual.....	38
4.3.4.-El Sistema de Información.....	41
4.3.5.- Protagonistas de la Dirección por Objetivos.....	42
4.3.6.-Actividades formativas.....	44
4.3.7. Despliegue del modelo de DpO en el tiempo. ....	49
4.3.8.- Adaptación del sistema retributivo variable a la DpO .....	52
4.3.9 El Índice de Satisfacción del Cliente, como objetivo global de la Dirección General de Relaciones Laborales .....	59
4.4.-Proceso de Implantación.....	61
4.4.1.- Recursos necesarios para la implantación del Sistema de Dirección por Objetivos .....	62
4.4.2.-Calendario de Implantación .....	68
4.4.3.-Evaluación del Plan de Mejora .....	72
<b>5.-Bibliografía Empleada.....</b>	<b>78</b>
<b>6.-Índice de cuadros.....</b>	<b>80</b>
<b>7.- Anexo I. Informe de implantación de CAF en la Subdirección General de Prevención de Riesgos laborales. ....</b>	<b>81</b>

## **1.- Resumen Ejecutivo**

### **Motivación del Plan de Mejora. Objetivos. Límites.**

El presente trabajo es consecuencia del proceso de reflexión y evaluación que se inicia en la Dirección General de Relaciones Laborales, tras haber realizado una autoevaluación de la misma siguiendo el método CAF (Marco Común de Evaluación) a finales de 2004. Se realiza pues, un encargo expreso de la Dirección General de corregir las áreas de mejora que CAF había puesto de manifiesto.

El objetivo del trabajo es lograr que la Dirección General de Relaciones Laborales despliegue todo su potencial a través de la mejora de los aspectos organizativos y del sistema de gestión que se han considerado claves.

Se ha intentado emplear la imaginación como elemento fundamental para superar todos los obstáculos que pudieran surgir, que se pueden resumir en los siguientes: Legales, (la normativa tanto interna como externa introduce muchas limitaciones al sistema, de aplicación retributiva, de capacidad de autogestión), temporales, (ya que el aprendizaje es lento y requiere perseverancia), económicos (lógicamente los recursos son escasos) y culturales (que limitan la consecución de los objetivos propuestos).

### **Características de la Organización**

La Dirección General de Relaciones Laborales, una de las cuatro que integran el Área Delegada de Personal del Ayuntamiento de Madrid, se encarga de gestionar las relaciones laborales del personal al servicio del Ayuntamiento de Madrid; para ello cuenta con un presupuesto total de más de 64 millones de euros. Sus clientes son los más de 25.000 empleados del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.

Para el desarrollo de estas funciones, cuenta actualmente con 182 puestos de trabajo, con un coste aproximado para el próximo año 2006 de 6,5 millones de euros y se estructura en tres Subdirecciones Generales: 1) la Subdirección General de Gestión y Acción Social que se encarga del aprovisionamiento de recursos para la Dirección General y gestiona la acción social del personal del Ayuntamiento y de parte de sus Organismos Autónomos ; 2) la Subdirección General de Negociación gestiona la negociación y la acción sindical; y 3) la Subdirección General de Prevención es la responsable de la prevención de riesgos laborales en el Ayuntamiento de Madrid, y en parte de sus Organismos Autónomos.

Es importante destacar que el Ayuntamiento de Madrid está inmerso en un proceso de cambio de modelo organizativo del Ayuntamiento de Madrid, que no está concluido todavía.

## Diagnóstico

La aplicación del C.A.F., herramienta de gestión de calidad inspirada en el Modelo EFQM de Excelencia y especialmente diseñada para el Sector Público de los países de la Unión Europea, en diciembre de 2004 ha ofrecido un diagnóstico de los problemas más importantes de la Dirección General.

El CAF se basa en el método de la autoevaluación de la organización, realizada por un equipo integrado por miembros pertenecientes a todos los niveles y sectores de la misma.

Los resultados de la autoevaluación ponían de manifiesto claramente que la organización está dotada de un sistema de gestión orientado a recursos en vez de tenerlo orientado a resultados, es decir, se está consiguiendo una “eficiencia aparente”, en la que prima hacer las cosas correctamente frente a hacer las cosas correctas y ahorrar recursos y eliminar trabajo frente a la obtención de resultados.

Las consecuencias de esta situación se ven amplificadas por el aumento del nivel de autonomía de las Direcciones Generales, consecuencia de la

aplicación en el Ayuntamiento de Madrid del nuevo marco normativo derivado de la Ley de Grandes Ciudades.

## El Plan de Mejora

El objetivo del presente plan es lograr que la Dirección General de Relaciones Laborales evolucione desde una **eficiencia aparente**, a una **eficiencia directiva** mediante la implantación de la **Dirección por Objetivos**.

En concreto se proponen los siguientes objetivos para este Plan de Mejora:

- 1.-Lograr que, en diciembre de 2006 haya la Dirección General de Relaciones Laborales pase de ser un organización orientada por los recursos a ser una organización orientada a resultados
- 2.-Implantar un sistema de DPO, que estaría plenamente operativo antes de **julio de 2006**, es decir, para poder elaborar los presupuestos de 2007 con el nuevo sistema.
- 3.-Establecer una prueba piloto de dirección por objetivos el primer semestre de 2006. El objetivo de esta fase piloto, que duraría 6 meses, sería refinar los diferentes objetivos, estándares e indicadores.
- 4.-Difundir la misión y los valores de la organización entre sus miembros.

La **Dirección por Objetivos** se puede definir en palabras de George Odiorne como “*un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre y en el que se utilizan estos parámetros como guías para dirigir la sección, departamento, etc. de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que realiza cada uno de los directivos participantes*”.

Del análisis de las experiencias prácticas y de las opiniones de los autores especializados, se puede concluir que no existe un único modelo de Dirección por Objetivos. Las características del modelo que se propone son su carácter marcadamente participativo, su vinculación al sistema de retribuciones y recompensas, su apuesta por potenciar la delegación y el aprendizaje de técnicas directivas por los diferentes niveles de la organización y el énfasis que pretende hacer en el “futuro”.

## El modelo de DpO propuesto

El sistema propuesto se articula en varias fases: Definición del marco estratégico (del que carece la Dirección General), definición de un plan operativo anual (en el que se destacan áreas clave de resultados, objetivos, indicadores, estándares y planes de acción y se realiza de forma participativa y articulada), y una fase de seguimiento articulada en varias dimensiones (seguimiento continuo de cada responsable, reuniones trimestrales de responsables y balance anual del proceso además de la evaluación del sistema).

Para la implantación del DPO se ha creado un Comité que está integrado por el Director General, los subdirectores generales y el responsable de planificación. La Subdirección General de Gestión y Prestaciones Sociales asume la responsabilidad de la implantación del presente Plan de Mejora, ejerciendo las funciones de asesoramiento a toda la Dirección General y de cuantas tareas se deriven del mismo. Dos personas de esta Subdirección recibirán formación y realizarán la función de asesores internos de Dirección por Objetivos.

**Adicionalmente**, debe apuntarse que **los Jefes de Unidad** son los propietarios de los procesos de la Dirección General, por lo que son responsables del logro de los objetivos que tengan asignados cada proceso. Deben conocer y entender con claridad la misión y los valores de la Dirección General y colaborar con el Subdirector General a la hora de preparar la

propuesta de Plan Operativo Anual. Son responsables de actualizar el Sistema de Información.

**Finalmente, se ha previsto un plan de formación articulado en tres grandes apartados:**

- Formación que iría destinado al personal que realiza las funciones de Asesor de Dirección por Objetivos
- Formación para personal directivo (que incluiría la formación del Director General, Subdirectores Generales y Jefes de Unidad y de Departamento)
- Formación al personal administrativo.

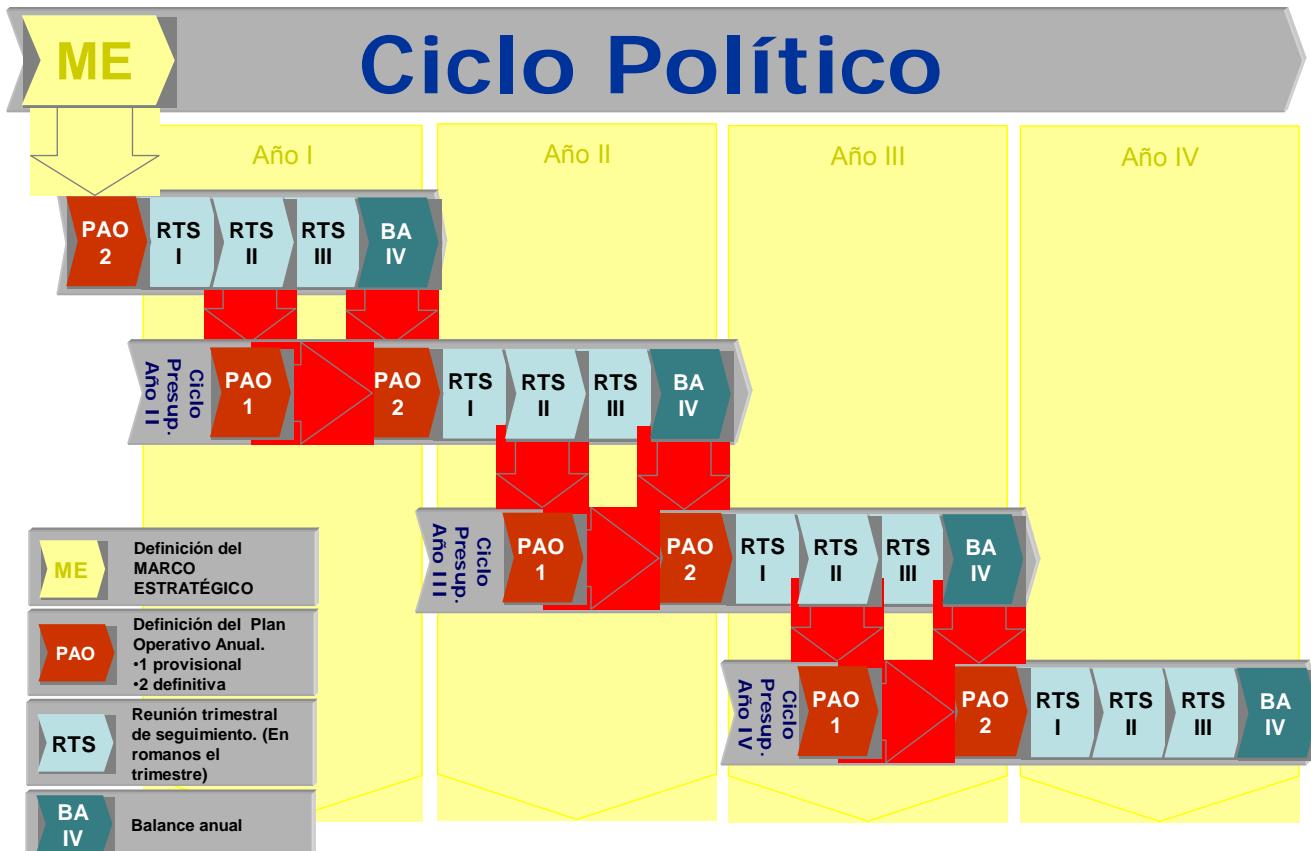
El plan de formación se ha diseñado para que se acuda a una consultora externa para formar a los Asesores en Dirección por Objetivos y una vez estén estos formados asuman la formación del personal directivo y administrativo (sin perjuicio del apoyo externo que pudieran necesitar).

El **despliegue temporal** del sistema de Dirección por Objetivos viene determinado por dos grandes macroprocesos, el de configuración y definición del poder político, que tiene una duración de cuatro años, y el proceso presupuestario, que tiene una duración aproximada de 18 meses, desde que se realizan las peticiones presupuestarias que suelen realizarse con una antelación mínima de seis meses al inicio del propio ejercicio presupuestario.

El primero de ellos, el marco político, nos define el componente estratégico del Sistema cada cuatro años, aunque en determinados acontecimientos pueden determinar una redefinición del mismo antes de que finalice el mencionado ciclo.

El segundo de ellos, establece el ciclo anual de Dirección por Objetivos, que comenzará con la elaboración de los presupuestos y finalizará con el año natural.

Es importante destacar que el sistema de Dirección por Objetivos es un proceso continuo, de tal manera que en el segundo semestre del año, las distintas revisiones de objetivos pueden determinar la revisión del Plan Operativo del año siguiente.



Cuadro 1: Integración del Sistema de DPO en los ciclos políticos y presupuestarios.

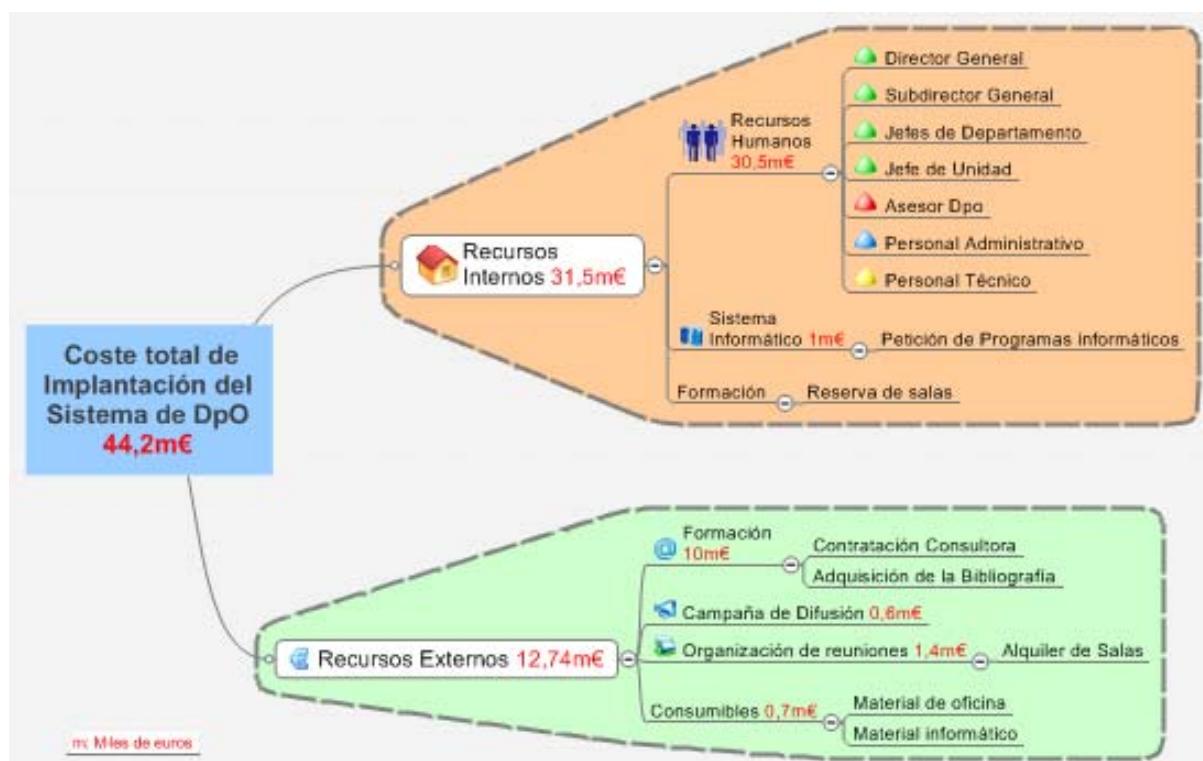
El sistema de Dirección por Objetivos, propone introducir una vinculación del mismo a retribuciones, si bien dicho instrumento no debe introducirse hasta tanto este funcionando satisfactoriamente el sistema. Dicho sistema, funcionaría a través del complemento de productividad, y para su cálculo se tendrían en cuenta dos elementos:

- 1.-El grado de consecución de los objetivos asignados (que pueden ser de una sola unidad o de toda la Dirección General)
- 2.-El nivel del puesto de trabajo de la persona que los percibe.

## Coste de implantación del Plan de Mejora

Para el cálculo del coste del proyecto se han tenido en cuenta todos los costes, tanto directos como indirectos que puedan surgir en el proceso de implantación. Se han agrupado los costes en dos grandes apartados, recursos internos y recursos externos.

Los recursos internos se diferencian de los externos en que no son provistos por la organización, y por tanto no es necesario acudir al mercado a adquirirlos. En el cuadro vemos los costes, expresados en miles de euros



Cuadro 2: Distribución de los costes de implantación del Plan de Mejora.

## **Plan propuesto para su implantación.**

Se considera que el proceso entrará en funcionamiento, con la elaboración del Plan Operativo Anual para 2007. La duración prevista total del proceso, es pues de seis meses

La implementación del presente plan de mejora se ha dividido en cuatro fases que se pueden apreciar en el siguiente cronograma:

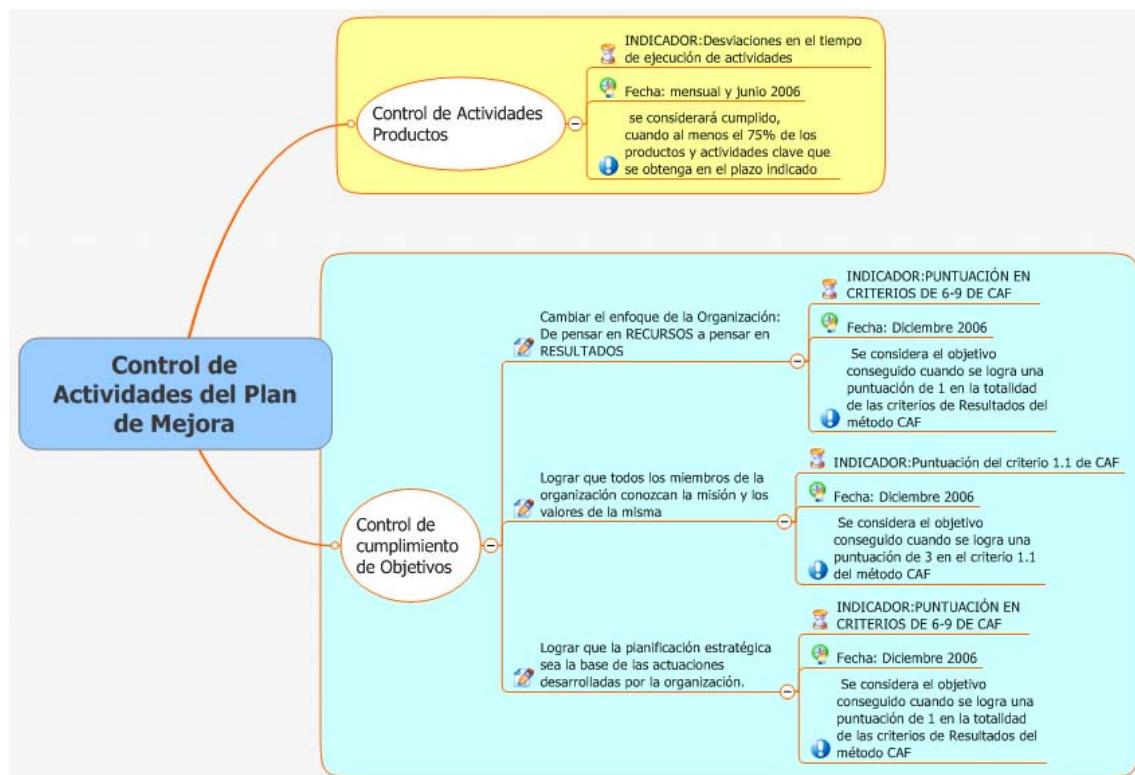
Cuadro 3: Cronograma de implantación del Plan de Mejora

## Evaluación del proceso de implantación del Plan de Mejora.

La evaluación del proceso de implantación va a ser desarrollada por la Subdirección General de Gestión y Prestaciones Sociales. Esta evaluación se va a realizar mediante un seguimiento a dos niveles:

- Grado de cumplimiento de los plazos previstos en la obtención de los subproductos del plan y en las actividades consideradas como clave. Para el seguimiento del cumplimiento de estas actividades se propone un documento y la relación de actividades y productos que se consideran clave.
- Grado de consecución de los objetivos que se pretenden con el presente plan, para lo que es necesario formular una serie de indicadores y de estándares.

En el cuadro que se acompaña, se detallan los elementos fundamentales del sistema de seguimiento del proceso de ejecución del plan.



Cuadro 4: Objetivos e indicadores del proceso de implantación del Plan de Mejora.

## 2.- Introducción

El presente trabajo pretende lograr que la Dirección General de Relaciones Laborales despliegue todo su potencial a través de la mejora de aquellos aspectos organizativos y del sistema de gestión que se han considerado claves.

Para ello, se ha acudido a una herramienta que ya cuenta con una gran tradición, la Dirección por Objetivos. Se ha seleccionado esta herramienta, entre otras razones, por su interrelación con los sistemas clave de la organización (presupuestario, de información, planeación estratégica), por su función de desarrollo directivo y porque el carácter participativo de la misma permite una mayor identificación de las personas que trabajan en la organización con la misión de la misma. En definitiva es una herramienta que cuando está correctamente implantada logra simultáneamente la mejora de la eficiencia de un grupo de personas y su desarrollo como seres humanos.

Es importante mencionar el destacado papel que ha jugado en el presente trabajo la realización previa de la autoevaluación CAF (Marco Común de Autoevaluación), tanto para la fase de diagnóstico y selección de la herramienta, como para la evaluación del éxito de su implantación.

En las soluciones que se proponen para la implantación de la mencionada herramienta, se ha sido muy consciente de que la imaginación es un ingrediente esencial para culminar con éxito este proceso, especialmente en una organización pública.

Ello implica que junto a las limitaciones propias de las organizaciones privadas como son las temporales,(a un directivo le suele costar entre un año y medio y dos años aprender a dirigir por objetivos) y las económicas (consecuencia de la existencia de recursos escasos susceptibles de empleos alternativos), es preciso tener en cuenta otras específicas de las organizaciones públicas, como son las legislativas (una normativa tanto interna

como externa introduce muchas limitaciones al sistema, de aplicación retributiva, de capacidad de autogestión, etc.) y las derivadas de la cultura propia de nuestra organización.

Con objeto presentar de la forma más concisa y precisa posible la información que se contiene en el presente plan , se ha estructurado el mismo en dos grandes apartados. En el primero de ellos, denominado diagnóstico, se describe la organización y el problema que se pretende corregir. En el segundo apartado, denominado plan de mejora, se establecen unos objetivos para el presente trabajo, se describe con detalle la herramienta seleccionada y se elabora un plan para la implantación de la misma.

### **3.-Diagnóstico**

#### **3.1.- Características de la Organización**

La Dirección General de Relaciones Laborales es una de las cuatro Direcciones Generales que integran el Área Delegada de Personal del Ayuntamiento de Madrid. Es la encargada de gestionar las relaciones laborales del personal al servicio del Ayuntamiento de Madrid, incluyendo dentro de esta gestión la negociación colectiva, la acción social y la prevención de riesgos laborales.

La Dirección General de Relaciones Laborales se crea en el año 1998, consecuencia de la decisión política de mejorar el sistema de relaciones laborales existente y adecuarlo al que se considera necesario en una organización del tamaño del Ayuntamiento de Madrid (que en ese momento rondaba los 20.000 empleados). Para ello se le atribuyen las competencias de negociación, de gestión de la acción social y sindical y de prevención de riesgos laborales para todo el Ayuntamiento. La Dirección de Relaciones Laborales asciende al rango de Dirección General, como consecuencia de la aplicación de la Ley de Grandes Ciudades, en el año 2004.

Los clientes de la Dirección General de Relaciones Laborales, los empleados del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos rondaban en septiembre de 2005 los 25.000.

La Dirección General tiene actualmente ciento ochenta y dos puestos de trabajo , con un coste aproximado para el próximo año 2006 6,5 millones de euros y gestionará un presupuesto total superior a los 64 millones de euros. Se estructura en tres Subdirecciones Generales:

**Subdirección General de Gestión y Acción Social:** Está dotada con 35 puestos de trabajo, y las funciones que desempeña se pueden agrupar en dos grandes apartados:

1.-Aprovisionamiento de recursos para la Dirección General:  
Presta servicios transversales para la Dirección, mediante la gestión económico-presupuestaria, contratación, gestión de la calidad, del marketing y de los recursos humanos. Se realizan un media de 100 contratos al año.

2.-Gestión de la acción social: Gestiona un presupuesto de 40 millones de euros para la acción social del Ayuntamiento de Madrid y de parte de sus Organismos Autónomos En 2004 se tramitaron más de 45.000 solicitudes de ayudas.

**Subdirección General de Negociación:** Está dotada con 38 puestos de trabajo y las funciones que desempeña se pueden agrupar en dos grandes apartados:

1.-Negociación: Negocia las condiciones de trabajo del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos. Supervisa la correcta aplicación de los acuerdos. En 2004 se han firmado más de 10 acuerdos y celebrado más de 200 reuniones de los diferentes órganos de negociación

2.-Gestión de la acción sindical: Gestiona el mantenimiento de las condiciones propicias para que se puedan ejercitar con todas las garantías la acción sindical.

**Subdirección General de Prevención:** Está dotada con 106 puestos de trabajo, y es la responsable de la prevención de riesgos laborales en el Ayuntamiento de Madrid, y en parte de sus Organismos Autónomos. Dentro de la misma podemos diferenciar la función de control de la salud del resto de funciones de prevención de riesgos. Para el desarrollo de sus funciones cuenta con el apoyo de la Mutua de Accidentes de Trabajo. Anualmente se realizan más de 10.000 reconocimientos médicos y más de 150 evaluaciones e informes de los diferentes riesgos.

En los últimos dos años, se ha iniciado un proceso de cambio del modelo organizativo del Ayuntamiento de Madrid que ha afectado de forma decisiva a la Dirección General. Dicho cambio se ha operado en dos dimensiones diferentes, por un lado a través de modificar el nivel de descentralización de las competencias en materia de personal, que tradicionalmente se ejercían de forma exclusiva para todo el Ayuntamiento por la Área Delegada de Personal, mediante la creación de la figura de la Secretaría General Técnica. Dicha unidad asume, en el ámbito de cada Concejalía de Gobierno competencias en prestación de servicios horizontales a la misma (como personal, informática o contratación) pero cuyas competencias concretas en materia de personal estaban pendientes de concretar en el momento de la elaboración del presente trabajo.

La segunda dimensión del cambio se ha operado a través de la modificación del mapa de organismos autónomos del Ayuntamiento, mediante la creación de organismos que pasan a ofrecer servicios que anteriormente se prestaban por el Ayuntamiento y la desaparición de otros organismos mediante la integración de los mismos en el Ayuntamiento. A ello hay que añadir la unificación del régimen de todo el personal laboral del Ayuntamiento de Madrid y de todos sus Organismos Autónomos, con independencia de en cual de ellos presten servicio. Ello ha supuesto una ampliación de determinadas competencias de la Dirección General, que tradicionalmente venían siendo gestionadas por los servicios de personal de los diferentes Organismos Autónomos.

### 3.2.-Identificación del Problema y Diagnóstico

El problema que se quiere solucionar en el presente trabajo se puso claramente de manifiesto gracias a la aplicación del **Marco Común de Evaluación o C.A.F.**

**CAF** es una herramienta de gestión de calidad inspirada en el Modelo EFQM de Excelencia y especialmente diseñada para el Sector Público de los países de la Unión Europea. Se basa en el método de la autoevaluación de la organización, realizada por un equipo integrado por miembros pertenecientes a todos los niveles y sectores de la misma.

El equipo puntuá, siempre a partir de evidencias y resultados, sobre una escala que va de 0 (sin evidencias) a 5 puntos (resultados excelentes), los nueve criterios que se establecen en el modelo. Dichos criterios, se subdividen en agentes facilitadores (que vienen a ser los recursos que la organización tiene para lograr sus resultados) y resultados (que reflejan lo que realmente está consiguiendo la organización en sus empleados, clientes y en la sociedad)

**Cuadro 5. Detalle de la puntuación obtenida por la Subdirección General de Prevención en C.A.F. en los criterios relativos a resultados.**

	Puntuación
<b>Criterio 6 Resultados orientados a clientes ciudadanos</b>	<b>0,5</b>
6.1 Resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes-ciudadanos.	1
6.2 Indicadores utilizados para medir los resultados en los clientes-ciudadanos.	0
<b>Criterio 7 Resultados orientados a Personas</b>	<b>0</b>
7.1 Resultados de las mediciones de la satisfacción y motivación de las personas.	0
7.2 Indicadores de los resultados en las personas.	0
<b>Criterio 8 Resultados en la Sociedad</b>	<b>0</b>
8.1 Resultados del rendimiento social.	0
8.2 Resultados del rendimiento medioambiental.	0
<b>Criterio 9 Resultados clave de rendimiento</b>	<b>0,5</b>
9.1 Consecución de los objetivos.	0
9.2 Rendimiento financiero.	1

Durante la segunda semana del mes de diciembre de 2004 se llevo a cabo la autoevaluación en la Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales. Los resultados de la misma ponían de manifiesto la necesidad de introducir mejoras en gran cantidad de aspectos relativos a los “agentes facilitadores”, pero donde claramente se puso de manifiesto la necesidad de un cambio era en los criterios relativos a los resultados, en los que solo se lograba una puntuación de 0,5 sobre 5 en los criterios de resultados orientados a los ciudadanos y en los resultados clave de rendimiento.

En los otros dos criterios, resultados en orientados a clientes y ciudadanos y resultados en la sociedad la puntuación fue de 0 puntos. La razón de esta puntuación tan baja residía en el escaso conocimiento que la propia Dirección General tenía de los frutos derivados de su actuación.

La falta de conocimiento de los resultados lleva implícito una serie de inconvenientes que podemos resumir en:

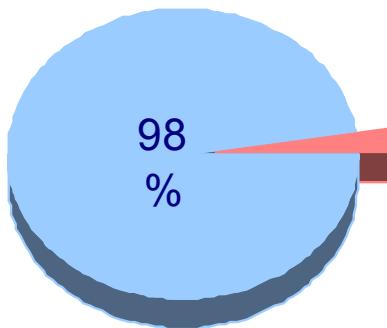
- Dificulta la **asignación racional de los recursos** de la Dirección General y afecta de forma decisiva al proceso presupuestario. Ello se constata a través de la gran cantidad de modificaciones de crédito que se deben realizar durante el ejercicio para adaptar los créditos a las necesidades reales de la organización.
- Impide la realización de una **valoración objetiva del rendimiento** de los diferentes integrantes de la organización.
- Dificulta la **planificación**, acentuando más los aspectos relativos a medios empleados, en vez de centrarse en los resultados, así como la conexión y grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el nivel político.
- Dificulta el **aprendizaje y desarrollo de roles directivos** por parte de los diferentes niveles de la organización.
- Las **desviaciones** solo se detectan cuando aparecen problemas de cierta magnitud y de muy difícil solución.

En definitiva, la consecuencia del mantenimiento de esta situación es la generación de lo que , en palabras de Bill Redin se denomina una “eficiencia aparente”, en la que prima hacer las cosas correctamente frente hacer las cosas correctas y ahorrar recursos y eliminar trabajo frente a la obtención de resultados.

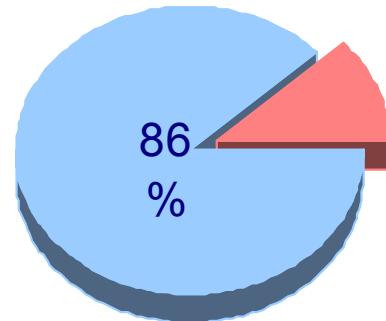
En efecto, desde el punto de vista meramente formal la Dirección General ha logrado en los últimos años una sustancial mejora en determinados aspectos, que se consideraban prioritarios, como el porcentaje de ejecución de

sus créditos presupuestarios, que alcanzó en 2004 al 96% en los créditos de Capítulo I gestionados por la Dirección y un 86% en el resto de capítulos.

% Ejecución en Capítulo I



% Ejecución en Otros Capítulos



Cuadro 6: Porcentaje de ejecución de los créditos de la Dirección General de Relaciones Laborales en el año 2004.

El acento, pues se ha colocado en lograr un elevado nivel de eficacia en la ejecución de los créditos presupuestarios, en vez de en la medición de los resultados obtenidos consecuencia de su empleo.

El aumento del nivel de autonomía de las Direcciones Generales, como consecuencia de la aplicación en el Ayuntamiento de Madrid del nuevo marco normativo derivado de la Ley de Grandes Ciudades, amplifica las consecuencias de todo lo anteriormente mencionado.

El problema expuesto es un problema clásico en muchas organizaciones públicas en las que, a diferencia de lo que ocurre en la empresa privada, no existe una cuenta de resultados que pueda reflejar de forma nítida al final de cada ejercicio los resultados obtenidos y la rentabilidad de los recursos empleados.

## 4.- Plan de Mejora

### 4.1.- Objetivos del Plan de Mejora.

El objetivo del presente plan es lograr que la Dirección General de Relaciones Laborales evolucione desde una **eficiencia aparente**, a una **eficiencia directiva** mediante en primer lugar, proporcionar información sobre los resultados que obtiene la empresa, para así en un segundo momento proyectar los resultados que pretenden conseguir y como consecuencia de esta proyección planificar un conjunto de actuaciones, para en un tercer momento y mediante la comparación entre los resultados previstos y los realmente obtenidos, poder corregir las actuaciones y reasignar los recursos disponibles.

La implantación de esta nueva filosofía de gestión, y su asimilación por parte de los integrantes de la Dirección General es la tarea que se pretende en el presente trabajo, y para ello se va a emplear una herramienta que cuenta ya con una larga tradición entre las herramientas de gestión la **Dirección por Objetivos**.

Debido a que, como se verá más adelante, el proceso presupuestario y los sistemas de DPO están vinculados y dado que los presupuestos para el año 2006 ya se encuentran elaborados, se proponen los siguientes **objetivos**:

1.-**Lograr** que, en diciembre de 2006 haya **cambiado la orientación** de la Dirección General de Relaciones Laborales, de ser un organización orientada a recursos a ser una organización orientada a resultados. La consecución de este objetivo se valorará mediante la realización de una autoevaluación con el método CAF en diciembre de 2006. El objetivo es lograr una puntuación en diciembre de 2006 mínima de 1, “Los resultados clave se han medido y muestran tendencias negativas”, en todos los criterios de resultados (esto es, en el criterio 6: Resultados orientados a los clientes/ciudadanos, en el criterio 7: Resultados en las

personas, en el Criterio 8: Resultados en la sociedad y en el Criterio 9: Resultados clave del rendimiento)

2.-**Implantar** un sistema de DPO, que estaría plenamente operativo antes de **julio de 2006**. Dicho sistema comenzaría a operar conjuntamente con el ciclo presupuestario, de tal manera que la elaboración de los presupuestos de la Dirección General para el año 2007 se realizaría con el nuevo sistema.

3.-**Establecer** una prueba piloto de dirección por objetivos el primer semestre de 2006. El objetivo de esta fase piloto, que duraría 6 meses, sería refinar los diferentes objetivos, estándares e indicadores para que los mismos sean consistentes y cumplan la regla SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales).

4.-**Lograr** que todos los miembros de la organización conozcan la misión y los valores de la misma. Para la evaluación de este objetivo se valorará el resultado obtenido en el criterio 1.1 de CAF “Dar una orientación a la organización: desarrollar y comunicar con claridad la visión, misión y valores.”, en la que debe obtenerse una puntuación mínima de 3 (correspondiente a haber planificado, implantado y revisado un enfoque).

#### 4.2.-¿Qué es la Dirección por Objetivos?

La paternidad de la DPO esta comúnmente atribuida a Peter Drucker, quien acuñó el término y situó los objetivos en el epicentro de la gestión directiva de empresas y organizaciones. Suele considerarse que la misma fue fruto de los trabajos de asesoramiento que Peter Drucker prestó a los directivos de la empresa General Electric en su centro de formación de Crotonville durante los años 50.

La **Dirección por Objetivos** se puede definir en palabras de George Odiorne como “*un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los*

*objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre y en el que se utilizan estos parámetros como guías para dirigir la sección, departamento, etc de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que realiza cada uno de los directivos participantes”.*

Por tanto, los elementos que integran un sistema de DPO son los siguientes:

1. Establecimiento de objetivos para cada puesto de trabajo directivo
2. Utilización de un proceso de determinación de objetivos conjunto
3. Vinculación de los objetivos entre sí
4. Medición y control de los resultados.
5. Establecimiento de un sistema de retroalimentación: revisión y reciclaje
6. Participación activa de los responsables implicados.
7. Apoyo inicial por parte del “staff”.

Ahora bien, una vez decidida la herramienta, es preciso elegir que modalidad de la misma adoptamos, ya que la DPO puede adaptar muy diversas modalidades en función de los objetivos que pretendamos obtener con ella, así que además de los elementos a los que hacíamos mención unas líneas más arriba podemos seleccionar como elementos opcionales los siguientes :

1. Planificación corporativa.
2. Planificación del trabajo del personal directivo.
3. Vinculación al proceso de valoración del personal directivo.
4. Vinculación del sistema de retribuciones y recompensas al proceso de DPO
5. Análisis de los puestos de trabajo directivos

6. Importancia concedida al “factor “motivación”
7. Importancia concedida al “factor “participación”
8. Nivel de importancia concedida al futuro.

El nivel de desarrollo organizativo de la Dirección General de Relaciones Laborales puesto de manifiesto en la realización del proceso CAF de autoevaluación, determina los aspectos del modelo en los que se va a incidir más, y por tanto el modelo inicial por el que se va a optar. Así, en un primer momento, se pretende que la organización tome conciencia de los resultados que la misma obtiene para proceder a adaptar sus actuaciones para disminuir la diferencia existente entre los objetivos deseados y los realmente obtenidos.

La vinculación de los resultados al sistema de retribuciones y recompensas, no se va a acometer en la fase inicial, puesto que del análisis de las experiencias de otras organizaciones se deduce que ésta no debe realizarse hasta que la DPO esté funcionando satisfactoriamente, ahora bien pero si se va a diseñar un sistema que permita su implementación en el momento que se considere adecuado.

Dos extremos en los que se quiere realizar especial relevancia en el modelo son la participación, se pretende implantar un modelo que favorezca la delegación y el aprendizaje de técnicas directivas por los diferentes niveles de la organización y el énfasis que se pretende hacer en la eficiencia potencial, en el “futuro”, esto es en la obtención de resultados que realmente tengan un verdadero sentido.

**La ventaja de la DPO** que más se menciona entre los responsables de organizaciones que han implantado el mencionado programa es que mejora sustancialmente la capacidad de lograr los objetivos propuestos por las diferentes unidades.

**La segunda ventaja** que se logra es la mejora en el sistema de planificación. Los directivos que se han familiarizado con un sistema de DPO planifican mejor de lo que lo hacían antes, aunque estuviesen familiarizados

con la planificación. Ello es debido a que la filosofía de la DPO, supone pasar de pensar en recursos a pensar en resultados y solo después de haberlos fijado se establecen lo que necesitan para lograrlos.

Como **tercera ventaja** a la que apuntan las organizaciones en las que se ha establecido, es que establece un sistema de control a través del autocontrol, de tal manera, que permite ser capaz de reaccionar frente a los problemas que se presentan, de forma similar a lo que en palabras de Walter Wikstrom permite un volante en un coche.

**Otras ventajas** apuntadas son la mejoría de las relaciones entre el jefe y sus directivos subordinados (ya que el proceso participativo de determinación de los objetivos permite que se tomen en consideración las ideas de los directivos subordinados), y la potenciación del desarrollo de las capacidades directivas, facilitando el que jefes y subordinados se enfrenten de forma más eficiente a los problemas reales de la dirección.

**Los inconvenientes** que se han puesto de manifiesto en las organizaciones en que se ha implantado la DPO son los siguientes:

En **primer lugar** aparece la dificultad de aprender, por parte de los directivos que intervienen en el proceso, a aplicar los conceptos inherentes a la DPO en su propio trabajo, en especial los siguientes:

1. Dificultad para **definir los objetivos** y una vez que interiorizan el proceso de establecimiento de objetivos, dificultad en pensar en objetivos diferentes a los que obtuvieron en el pasado. La razón de ello parece ser que estriba en la dificultad de pensar en términos de trabajo en vez de pensar en los resultados derivados del mismo.
2. Dificultad en el **establecimiento de indicadores** que permitan **verificar** –en los términos cuantitativos o cualitativos convenientes– **el cumplimiento de los objetivos** propuestos.
3. **Ausencia de flexibilidad** en el cambio de los objetivos, cuando se han producido cambios significativos que justifiquen su adaptación.

4. Las **limitaciones propias de su carácter de organización pública**, limitaciones en la gestión (a través de la centralización de determinadas funciones, como los recursos humanos, finanzas), la reducida información sobre los costes de la organización, las peculiaridades de las mediciones del rendimiento, especialmente en áreas como el trabajo administrativo.

Es comúnmente aceptado que el proceso de definición de objetivos requiere de un aprendizaje progresivo, siendo preciso que los directivos intervengan en dos o tres procesos globales (que incluyen planificación, ejecución y control) antes de que se estén plenamente familiarizados con todo el sistema.

Para superar estas dificultades se propone, en primer lugar dar una especial importancia a la **formación previa**, formación que debe transmitir con claridad la filosofía y la naturaleza del sistema completo a todos las personas que participen en el proceso. Esta formación es requisito imprescindible para el éxito del proyecto en una organización de las características de la Dirección General de Relaciones Laborales, cuyo personal directivo cuenta con escasa experiencia en el establecimiento de objetivos e indicadores. Además de la formación, es necesaria también la existencia de parte de personal de la Dirección, que cuente con un nivel de conocimiento elevado en DPO, y que realice funciones de **asesoramiento especializado** en esta materia.

Además de la formación previa y tal y como ya se expuso con anterioridad, se propone iniciar la implantación del DPO con un **primer periodo** que funcionará a modo de periodo piloto, en el que se puedan testar la calidad de los objetivos e indicadores establecidos, su carácter verificable, realista y alcanzable.

## 4.3.-Descripción del Modelo de DPO seleccionado

En el presente apartado se describe detalladamente el sistema que se propone implantar. La razón que fundamenta las elecciones que para conformar el mismo se han debido realizar no es otra que aprovechar las experiencias de cientos de organizaciones en los que el mismo se ha implantado, así como tener siempre muy presentes las características propias de la Dirección General de Relaciones Laborales.

### 4.3.1.- Fase de Definición del Marco Estratégico

El primer estadio en el proceso de implantación de la herramienta que hemos seleccionado es la definición del **marco estratégico** de la organización a estudiar, en nuestro caso la Dirección General.

Entendemos por marco estratégico la razón de ser de nuestra organización y de las finalidades que persigue a medio y largo plazo.

Actualmente se considera, como consecuencia del nivel de complejidad actual del entorno de las organizaciones tanto públicas como privadas, no es posible la planificación si no se subordina esta a un pensamiento estratégico.

Esta fase cobra especial relevancia en este plan de mejora, puesto que estos conceptos no se han definido con anterioridad para la Dirección General de una forma explícita.

El marco estratégico debe reelaborarse al comienzo de cada legislatura (o sea, cada 4 años) y siempre que se produzcan cambios de tal entidad que exijan su modificación.

Los elementos que se deben definir son los siguientes:

- Misión.
- Valores.
- Posicionamiento.
- Estrategia

### a) Definición de la Misión

Podemos definir misión, en palabras de Pablo Cardona como “la contribución que caracteriza la identidad de la organización o una parte de ella”

La misión se debe definir en términos no posicionales (en el sentido de posicionarnos en un determinado puesto en el ranking), puesto que la misión, como ha quedado definido unas líneas más arriba, es siempre una contribución que debe dar sentido a los objetivos que se enunciarán más adelante.

La misión se formula por el nivel directivo (en nuestro caso por el Director General y los Subdirectores Generales) y debe ser correctamente transmitida al resto de la organización.

Es un hecho contrastado que la correcta definición de la misión de una organización y su asunción por parte de los integrantes de la misma es un requisito imprescindible para alcanzar la excelencia en las organizaciones.

En definitiva, la asunción de la misión por los integrantes de una organización les permite dejar de tener motivaciones estrictamente económicas y pasar a generar sentimientos de compromiso con el futuro diseñado para su organización.

En el caso de la Dirección General de Relaciones Laborales y con la finalidad de acercar más la misión al nivel de gestión, hemos optado por definir la misión en tres niveles, uno primero a nivel de la Dirección General, uno segundo a nivel de cada Subdirección General y una tercera misión asociada a cada proceso de la que sea responsable cada Subdirección.

En su definición se puede emplear la sintaxis: verbo + ¿Qué? + ¿Para Quién? es decir nos podemos preguntar ¿Qué hacemos? ¿En qué negocio estamos? ¿Qué nos diferencia? ¿Cuáles son nuestros clientes?

### b) Valores de la Organización

El segundo elemento que se debe definir es el marco de valores. Los valores son los criterios de actuación que nos orientan en las múltiples decisiones que debemos adoptar día a día en el cumplimiento de la misión.

Los valores deben definirse con posterioridad a la misión, y deben estar siempre alineados con ella. Por ello los cambios de misión pueden determinar cambios de valores. Una misma misión puede tener valores muy diferentes dependiendo de la organización en que nos encontremos.

El número de valores a definir no debe exceder de 10-12, y pueden ser genéricos para toda la organización o específicos para una parte de ella.

### c) Líneas Estratégicas:

Las líneas estratégicas básicas están conformadas por los objetivos o prioridades marcadas desde el ámbito político a lograr durante la legislatura.

Dichos objetivos se formulan al comienzo de la misma y suelen tener una duración de cuatro años. Se suelen incluir en el plan estratégico del Ayuntamiento, en el programa político o en otros documentos de carácter político. Se enuncian desde el ámbito político

### 4.3.2.-El Plan Operativo Anual:

El Plan Operativo Anual es el documento que contiene todos los resultados que se pretenden obtener en un ejercicio concreto. El objetivo de este documento es lograr que los responsables conozcan con claridad que objetivos deben de alcanzar, que recursos y tienen para hacerlo y como se evaluará su desempeño, en relación a la consecución de objetivos.

Para ello se propone seguir una serie ordenada de pasos que permiten lograr la finalidad perseguida de forma óptima. Estos pasos son definición de las Áreas Clave de Resultado, que nos ayudarán a seleccionar objetivos que tengan un elevado grado de apalancamiento, es decir que tengan un elevado impacto, en segundo lugar definir los objetivos, y sus indicadores para poder evaluar correctamente el desempeño y por último los planes de acción para poder alcanzar los objetivos propuestos.

El proceso de elaboración del Plan Operativo Anual se desarrolla en dos fases. La primera de ellas es un análisis que realiza individualmente cada

Subdirección y que inicialmente contará con el apoyo de personal asesor. Esta fase es esencial para conseguir que el modelo de DPO sea realmente participativo. La segunda fase, que es la definición del plan en sí, se lleva a cabo en el Comité de Dirección por Objetivos, entre el Director General y los subdirectores.

Una vez aprobado el Plan Operativo Anual, este debe ser difundido para que sea conocido por todos los miembros de la organización.

### a).- Identificación de las Áreas Clave de Resultados

Se entiende por áreas clave de resultados aquellos ámbitos concretos en los que la Organización pretende obtener un determinado resultado. Peter Drucker las define como "Aquellas áreas críticas en las que un trabajo eficaz puede ejercer un influjo extraordinario en los resultados económicos, hasta el punto de poder transformar radicalmente la eficiencia económica de toda nuestra empresa"

Las áreas clave de resultado se definen entre el Director General y cada una de los Subdirectores teniendo en principio una validez anual. La idea es ayudar al establecimiento de objetivos que incidan realmente en los resultados que obtiene la Organización, tal y como indica Dale McConkey en su libro Administración por Resultados, "el mayor valor de las áreas clave radica en que ayudan al gerente a dirigir sus limitados recursos (tiempo, dinero, personal, planta y equipo) hacia los asuntos más importantes y en los cuales será mayor el rendimiento de su esfuerzo. Así contribuyen a que no caiga en la trampa de la 'actividad' o la 'ocupación'; esto es, el hábito de ocuparse y mantenerse ocupado antes de averiguar primero en qué se debe ocupar". Es consecuencia de la aplicación de la "ley de Pareto", que nos indica que el 20% de las actividades nos van a proporcionar el 80% de los resultados.

La definición de las **Áreas de Resultado Clave** se realiza de forma conjunta entre el Director General y los Subdirectores Generales, en la reunión anual de establecimiento de objetivos.

Para la definición de esta preciso disponer previamente de un mapa de procesos de la Organización y de abundante información sobre cada uno de los mismos (clientes, servicios ofertados, niveles de actividad...).

### b) Formulación de los Objetivos

Una vez definidas las áreas clave de resultado debemos identificar para cada una de ellas los objetivos. Un objetivo es la formulación de un resultado concreto que se pretende obtener en un plazo de tiempo determinado.

La identificación de los objetivos es el apartado más delicado y complicado de todo el proceso de DPO y tal y como vimos al relatar las ventajas e inconveniente de esta herramienta.

Para conocer las características que deben reunir los objetivos, Mark L.McConkie, en su artículo “Aclaraciones en relación con la determinación de objetivos y procesos de valoración en la Dpo”, analiza las opiniones de los expertos más destacados en Dirección por Objetivos, llegando a la conclusión de que se considera que un objetivo bien definido es aquel que cumple los siguientes requisitos:

1. Ser específico
2. Ser realista.
3. Ser definidos de tal modo que sean medible
4. Estar alineado con los objetivos generales de la organización
5. Debe revisarse periódicamente
6. Debe tener un plazo concreto de cumplimiento asignado.
7. Debe tener indicadores asociados cuantificables o al menos verificables.
8. Debe ser flexible y tener la posibilidad de modificarse.
9. Debe ir acompañados de un plan de acción.
10. Debe representar resultados y no medios o recursos.

Por tanto, debemos formular objetivos que sean lo más concretos factibles, flexibles, asociados a un espacio de tiempo y con unas prioridades y un plan de acción asignados.

A la hora de establecer los mismos debemos partir de la idea de que todos los resultados de un puesto de trabajo son medibles, pudiendo establecer, en el caso de que los objetivos cuantitativos no sean identificables, objetivos cualitativos que deben ser convenientemente convertidos en proposiciones cuantitativas.

Como se indicó con anterioridad, la Dirección General de Relaciones Laborales implantó en la Subdirección General de Prevención el método CAF (Marco Común de Autoevaluación) teniendo prevista su extensión al resto de la Dirección General en el primer semestre de 2006. El propio modelo CAF es en sí un potente sistema de dirección por objetivos, en dos sentidos, por un lado la meta de lógica de todos aquellas organizaciones que realizan la autoevaluación es repetirla con una periodicidad anual y mejorar la puntuación lograda en la autoevaluación precedente, para lo que se establecen un conjunto de acciones que tienen como finalidad reducir las áreas de mejora detectadas, por otro lado los criterios correspondientes a resultados determinan que la organización debe tener objetivos e indicadores tanto objetivos como subjetivos, y desarrollar acciones para lograr mejoras en los mismos. Es por ello que a la hora de establecer los objetivos e indicadores se tendrá muy en cuenta todas las enseñanzas que la aplicación de CAF ha proporcionado.

Conjuntamente con la formulación de los objetivos se deben identificar un responsable de cada uno de ellos así como una fecha en la que se pretenden lograr.

En cuanto al proceso en sí de definición de objetivos, uno de los temas que suele ser objeto de debate es si estos se deben establecer de arriba abajo, de abajo a arriba o de forma participativa.

El establecimiento de objetivos de abajo a arriba presenta como principal ventaja el tomar en consideración las opiniones de los colaboradores, ahora bien, es opuesto al flujo de la autoridad y los objetivos así establecidos tienen

importantes carencias en aspectos estratégicos, de consistencia y de coordinación con el resto de objetivos de la Organización.

Los objetivos establecidos de arriba abajo, tienen a su favor la rapidez en su definición, pero en cambio se considera que mas que objetivos son tareas impuestas por la dirección, sin tener en cuenta el conocimiento, las necesidades deseos o aspiraciones personales, e impiden el desarrollo profesional de los participantes en el proceso.

Los objetivos definidos de forma participativa se establecen de forma conjunta por el directivo y sus colaboradores, teniendo en cuenta conjuntamente resultados esenciales para la organización y los propios del desarrollo personal y organizacional.

En nuestro modelo se propone un sistema participativo de establecimiento de objetivos, entre el Director General y los Subdirectores Generales.

### c) Definición de los Indicadores.

Una vez definidos los objetivos, el siguiente paso es definir los indicadores. Los indicadores son un elemento esencial para el funcionamiento del sistema de DPO puesto que nos van a proporcionar información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos que cada unidad se haya establecido. La función que tiene es por tanto informar y valorar de una de la forma más precisa posible sobre el cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores deben cumplir entre otros, los siguientes requisitos:

- Pertinentes: Deben ser adecuados para la medición del grado de cumplimiento de objetivos.
- Comparables: Se deben poder comparar con otros datos de unidades similares o de diferentes períodos.
- Inequívocos: Su interpretación deben ser idéntica, por todos.
- Sensibles: Deben permitir el análisis de variaciones pequeñas.

- Fiables: Su margen de error debe mantenerse en límites aceptables.
- Fácil de obtener: Se debe poder acceder a ellos, y a un coste razonable.

Existen múltiples clasificaciones de indicadores, pero en atención a la naturaleza de la organización en que se pretende implantar hemos seleccionado la clasificación de los mismos en función de cuatro dimensiones:

**Dimensión Recursos:** Son aquellos que miden la cantidad de recursos materiales y humanos disponibles. Estos indicadores serán de aplicación en las unidades cuya misión sea la adquisición de estos recursos.

**Dimensión Eficacia:** Los indicadores de eficacia son aquellos que identifican cuantas de las acciones que tenía previsto realizar la organización, han sido efectivamente ejecutadas. Dentro de estos indicadores podemos diferenciar los de **volumen de servicio**, que mide actuaciones directamente realizadas (por ejemplo cuantas evaluaciones iniciales de riesgo se han realizado durante un año) , de los de **impacto** que miden el impacto que ha tenido en los clientes de la organización las acciones realizadas por la misma, (por ejemplo cuantos empleados han recibido la campaña de Espacios Municipales sin Humo).

**Dimensión Eficiencia:** Son aquellos que miden los resultados alcanzados pero siempre en relación con los recursos de todo tipo empleados en su consecución (por ejemplo cuantas inspecciones de seguridad se han realizado por cada técnico de prevención)

**Dimensión Calidad:** Dentro de los que podemos diferenciar los de **Calidad Objetiva**, y que se refieren a atributos del servicio que se pueden medir de forma objetiva, como el tiempo de espera en los reconocimientos médicos que se realizan en la Subdirección General de Prevención y los de **Calidad Subjetiva**, que versan sobre expectativas y percepciones de los clientes y se suelen obtener a través de encuestas realizadas a los mismos, o a través de sistemas de quejas y sugerencias.

Todos los objetivos formulados en la fase anterior deben tener al menos un indicador asociado que nos proporcione información sobre el grado de cumplimiento del mismo, aunque es recomendable que tengan varios para

poder visualizar de forma clara los resultados obtenidos y medir el impacto, la eficiencia y la calidad del desempeño de la organización y de los servicios prestados por la misma.

#### **d) Establecimiento de los Estándares.**

Como hemos indicado anteriormente, los indicadores son los instrumentos que nos proporcionan información clara y detallada sobre el grado de cumplimiento y consecución de los objetivos, pero para que ello sea así, es necesario con carácter previo asociar a cada indicador un valor o estándar a alcanzar.

El estándar se puede definir por tanto como el valor que debe alcanzar un indicador en un periodo de tiempo establecido, para que se pueda considerar que un objetivo se ha cumplido.

Los estándares vienen a ser la cuantificación numérica de los objetivos y deben cumplir una serie de requisitos, entre los que podemos destacar el ser realistas, factibles es decir estar dentro de las posibilidades de la organización aunque deben suponer un desafío para la organización.

Para la determinación debemos tener en cuenta el desempeño de los últimos ejercicios, así como el desempeño de las organizaciones excelentes, que presten un servicio similar al nuestro. En el caso de la Dirección General de Relaciones Laborales, existen determinados procesos (como todos los relativos a la seguridad y salud de los trabajadores) que permiten su comparación con organizaciones publicas y privadas, y otros (como la gestión económico financiera) que permite su comparación con otras unidades del Ayuntamiento. Este aspecto es otro de las enseñanzas del método CAF de autoevaluación, en el que para alcanzar la puntuación máxima es preciso para cada apartado que se valora, el haber establecido como punto de comparación , otras organizaciones que tienen un desempeño excelente.

Para el establecimiento de estándares se suelen emplear estimaciones basadas en distribuciones probabilísticas, es decir asociar a cada valor estimado su probabilidad de lograrlo. El mayor inconveniente de este método es que requiere conocimientos técnicos con objeto de cuantificar la opinión subjetiva de los diferentes responsables, aunque por el contrario permiten obtener unos resultados más realistas y por tanto unas valoraciones del rendimiento mucho más justas.

#### e).-Definición de los Planes de Acción.

Un **plan de acción** es un conjunto coordinado de actividades que pretende la consecución de un objetivo definido por la organización. Una vez formulados los objetivos y sus correspondientes indicadores, es preciso definir los planes de acción que se van a desarrollar para alcanzar los mismos. Es muy importante no confundir los planes de acción con los objetivos, los objetivos se refieren siempre resultados mientras que los planes de acción representan medios, y recursos.

Primeramente, es necesario relacionar todos los planes de acción factibles para alcanzar los objetivos propuestos. La creatividad es esencial en esta fase, es la manera de mejorar los resultados mediante una novedosa combinación de los recursos disponibles. Dichos planes deben cumplir siempre una serie de requisitos, definirse de forma concreta y específica, ser significativos para la unidad responsable, ser expresados en términos que sean claramente comprensibles por la unidad que lo va a ejecutar y sobre todo debe estar orientados al logro del objetivo que persiguen.

La ejecución de estos planes de actuación tiene un coste asociado, coste que será tanto directo, a través del consumo de los recursos financieros obtenidos presupuestariamente o por otras vías por la organización, como de oportunidad, al emplear los recursos humanos de la organización en su ejecución y por tanto dejar estos de realizar otra serie de actuaciones. Por esta razón no se pueden ejecutar la totalidad de planes siendo necesario realizar

una selección, al tener una serie de recursos escasos susceptibles de empleos alternativos, entre todos los planes de acción posibles que inicialmente se han identificado.

Para elegir de forma óptima es preciso por un lado identificar los recursos de todo tipo que va a consumir cada plan, ver las interrelaciones que tienen los planes entre sí (para evitar que se ejecute a la vez planes de acción que sean incompatibles e identificar las dependencias funcionales o temporales que puedan existir entre ellos) y en tercer lugar valorar su grado de contribución al logro de los objetivos a los que van dirigidos. Si unimos esta ordenación a la priorización de los objetivos antes formulados, podemos seleccionar de forma racional los planes de acción.

Una vez seleccionados los planes se debe asignar un responsable para cada uno de ellos, asociarle un plazo o plazos de ejecución definido y los recursos necesarios para su despliegue.

De la adición de todos los recursos financieros presupuestarios asignados a los diferentes planes de acción aprobados obtendremos información sobre los créditos a presupuestar en el ejercicio correspondiente, así como en su caso de las modificaciones de la plantilla, de la modificación de la Relación de Puestos de Trabajo o de la política de cobertura de vacantes del ejercicio al que se refieran los objetivos. Por ello, como se indicará con posterioridad, este proceso se debe realizar con anterioridad al inicio del proceso presupuestario, que en el caso del Ayuntamiento de Madrid se inicia aproximadamente durante el mes de junio.

#### f).-El Proceso de Negociación.

Una vez que se han definido con claridad los elementos integrantes del Plan Operativo Anual, es preciso definir el proceso en el que se definen los mismos así como el papel que juegan en el mismo las diferentes unidades de la Dirección General (que aparecen descritas en el apartado denominado “Protagonistas de la DpO”).

El Plan Operativo Anual se elabora en un proceso participativo ya que, como se indicó en el apartado de definición de objetivos, tras analizar las ventajas e inconvenientes de los modelos de establecimiento de objetivos de arriba abajo, de abajo a arriba y participativo, este último el que mejor saldo ventajas-desventajas presentaba.

El proceso se desarrolla en dos fases:

**Fase I:** Reunión previa preparatoria en el ámbito de cada Subdirección General. Esta reunión se mantiene de forma individual por cada Subdirección, y el objetivo es recopilar toda la información necesaria para la elaboración del Plan Operativo Anual, así como permitir que cada Subdirector General tenga una visión lo más completa posible de cara a la definición de los objetivos. En las primeras reuniones, puede ser conveniente la presencia de un asesor de la Unidad Responsable de Implantación de DpO.

**Fase II:** Reunión del Comité de DpO. El objetivo de esta reunión es la definición de las Áreas Clave de Resultados, de los Objetivos de los Indicadores, de los Estándares de Rendimiento así como de los Planes de Acción.

La trascendencia de esta reunión aconseja que se disponga del tiempo necesario para su desarrollo, por lo que puede ser aconsejable que la misma se desarrolle en un entorno distinto al habitual de la organización, en la que sea menos factible la producción de interrupciones.

Es muy importante remarcar que los objetivos marcados deben ser aceptados por ambas partes, puesto que deben asumirse como propios por los responsables de los mismos.

Para que está sesión sea un éxito es preciso disponer de toda la información relevante. La Unidad Responsable de DpO debe asegurarse de que se tenga toda la información necesaria, así como del resto de aspectos formales de la reunión.

### 4.3.3.- Seguimiento del Plan Operativo Anual

Una vez se ha finalizado la etapa de formulación de objetivos y planes de mejora, el sistema se pone en funcionamiento y comienza la ejecución de las acciones previstas. Es entonces cuando se despliega la fase de seguimiento, fase que tiene por objeto:

- Evaluar la contribución de cada plan de acción a los objetivos establecidos.
- Medir periódicamente los indicadores, identificar tendencias e identificar las posibles desviaciones que pudieran surgir con los estándares, identificando sus causas.
- Mejorar los procesos y/o redefinir de los objetivos, a partir de las conclusiones formuladas en el apartado anterior.

El seguimiento se ha estructurado en tres niveles:

#### a).- Seguimiento continuo:

El seguimiento continuo se refiere a la supervisión ordinaria de los objetivos corresponde a los responsables de los mismos, quienes deben controlar el grado de cumplimiento de los planes de acción mediante la observación de los indicadores y el análisis de su evolución. Este elemento es el que permite a los responsables de los objetivos ajustar la asignación de los recursos de los que disponen para eliminar las desviaciones con los estándares establecidos.

En esta fase del proceso se aprecia claramente la diferencia con el sistema tradicional basado en el control de los recursos y en ella se obtienen las principales ventajas que proporciona la Dirección por Objetivos. El responsable obtiene información sobre el resultado que se deriva de las diferentes actuaciones y elecciones que va adoptando y puede ajustar las mismas, tal y como un patrón de un barco va girando el timón del mismo para dirigirlo hacia el puerto que se había inicialmente marcado como objetivo.

Cada uno de los Subdirectores Generales debe mantener con sus respectivos Jefes de Unidad reuniones de seguimiento de los objetivos, con una periodicidad mínima trimestral, para evaluar el progreso realizado hacia sus objetivos. Estas reuniones deberían contar inicialmente con asesoramiento externo para asegurar que se desarrollan de forma eficiente y que de esta manera el ciclo DPO se completa.

Es por ello esencial el contar con un panel de información actualizado que proporcione a los responsables capacidad de reacción. Por ello es fundamental que la alimentación de la información sobre los indicadores se produzca de la forma más automática posible. La Dirección General de Relaciones Laborales, está inmersa en un proyecto, que finalizará en junio de 2006, de migración de todo su sistema informático actual a SAP. SAP es un ERP, (Sistema Informático de Planificación de Recursos de la Empresa) que va a gestionar la totalidad de los procesos que se desarrollan en la Dirección General. Con vistas a la construcción de los indicadores derivados del presente Plan de Mejora, en la fase de diseño de especificaciones se ha asegurado en que desde todos los servicios de la Dirección General se pueda acceder en tiempo real y sin intermediarios a la información que está recogida en el sistema, mediante consultas parametrizables por los usuarios. Este extremo es esencial para poder configurar un potente Sistema de Información a la Dirección accesible, potente y permanentemente actualizado. En la medida que los diferentes procesos vayan implementándose en SAP, se facilitará enormemente, por tanto la obtención de la información. El calendario actual determina que en diciembre de 2005 puedan entrar los procesos correspondientes a la Acción Social, y en junio los relativos a Negociación y Prevención de Riesgos Laborales.

Mensualmente deben remitir a la Dirección General un informe donde se detalle la evolución de todos los datos y que conjuntamente con la proveniente del resto de responsables conforman el Sistema de Información a la Dirección.

### b).-Evaluaciones trimestrales:

Trimestralmente debe haber una reunión de seguimiento de los objetivos entre el Director General y el resto de Subdirectores Generales. El objeto de dicha reunión es analizar la evolución del primer trimestre, conocer los principales planes de actuación a desarrollar en el siguiente semestre y aprobar en su caso las correcciones que se estime oportuno sobre los objetivos o sobre los planes de acción inicialmente previstos. Es decir, esta fase forma parte de forma indirecta de la fase de planificación anual, puesto que en ella se pueden ajustar los objetivos y estándares.

Estas reuniones deben ser reuniones en las que, de forma conjunta con la enumeración de los problemas observados, se deben ofrecer soluciones o alternativas a los mismos para su corrección.

En la tercera reunión del año, como se expone más adelante, es donde se debe aprobar la distribución del complemento de productividad asociado a la Dirección por Objetivos.

En este aspecto es importante determinar cuando se deben modificar los estándares o los objetivos inicialmente establecidos

### c).- Balance anual

Coinciendo con el final del ejercicio y la obtención de los resultados definitivos del año, se debe convocar una reunión de evaluación de los mismos. El objetivo de esta reunión es hacer un balance global del ejercicio, de los resultados que se han obtenido y de las actuaciones que se han desplegado para su logro.

Esta reunión es la que debe servir de base para decidir si los objetivos definidos para el año siguiente están correctamente establecidos o si es preciso ajustarlos. A diferencia de lo que ocurre con el proceso de establecimiento de objetivos que debe realizarse de acuerdo con el calendario presupuestario antes de que finalice el primer semestre de cada año, la

**reunión anual** debe tener lugar durante el mes de enero de cada año, una vez que se tiene toda la información definitiva sobre el año que acaba de finalizar.

#### d).-Evaluación del propio sistema de DPO

Conjuntamente con las acciones de seguimiento a las que se ha hecho mención, es preciso también valorar de forma continua todos los problemas que puedan surgir en la aplicación del sistema de Dirección por Objetivos. Esta tarea será competencia de la Unidad Responsable DpO quien debe analizar las dificultades encontradas, y a la vista de las mismas proponer los cambios en los procedimientos estilos y formas que considere oportunos, así como si se considera conveniente impartir algún programa de formación complementario.

#### 4.3.4.-El Sistema de Información

Un elemento importante en el funcionamiento del sistema de Dirección por Objetivos es contar con un sistema que permita de una forma ágil tanto almacenar la información, como extraer la misma por parte de todos los usuarios del sistema.

En el presente trabajo ya se ha hecho mención del proceso de migración a SAP, un ERP (Planificador de Recursos de la Empresa) y la posibilidad de obtener directamente la información por parte de los usuarios del sistema mediante consultas a la base de datos.

Como soporte del sistema de información, se diseñará una base de datos en Microsoft Access 2003. Access es una herramienta ofimática que permite crear de forma sencilla potentes bases de datos permitiendo organizar, analizar y compartir información eficientemente.

En Access se desarrollaran los siguientes extremos:

- **Formularios normalizados:** A través de ellos se introducirá directamente la información por las diferentes unidades responsables de cada uno de ellos.

- **Informes normalizados:** Servirán de soporte a todas las actuaciones y reuniones que se mantendrán con motivo del sistema de Dirección por Objetivos. Contendrán toda la información referente a los objetivos, indicadores y a los estándares así como su evolución temporal y generará todos los informes necesarios para la dirección.

En la Dirección General existe personal con conocimientos avanzados en diseño de bases de datos en Microsoft Access. Una vez se desarrolle la misma, se deberá impartir la formación correspondiente al personal encargado de introducir la información en la misma.

#### **4.3.5.- Protagonistas de la Dirección por Objetivos.**

##### **a).-Comité de DPO:**

Este Comité está integrado por el Director General, los Subdirectores Generales y el Responsable de Planificación. Es el máximo responsable y supervisor general de todo el sistema de Dirección por Objetivos.

El Comité aprueba el Plan Operativo Anual y sus modificaciones y la retribución a él asociada

##### **b).-Director General de Relaciones Laborales:**

El Director General de Relaciones Laborales es la máxima autoridad en la unidad en la que se va a proceder la implantación de la herramienta. Es el responsable de logar que los objetivos establecidos estén orientados a la consecución de las líneas estratégicas de actuación marcadas por el nivel político.

##### **c).- Unidad Responsable DPO.**

El Subdirector General de Gestión y Prestaciones Sociales, tal y como se indicó en la descripción de la unidad, asume las competencias propias de un

Miguel Ángel Alemany Haro

42

Director de Gabinete, por lo que asumirá, además de los objetivos que le correspondan a su Subdirección General, la responsabilidad de la implantación del presente Plan de Mejora, ejerciendo las funciones de asesoramiento a toda la Dirección General y de cuantas tareas se deriven del mismo (como la formación del personal,...)

Es responsable además de controlar la evolución del Sistema de DpO, pudiendo proponer al Comité de DpO propuestas de modificación del mismo que considere oportunas.

En esta unidad están ubicados los asesores de Dirección por Objetivos. Los asesores son una figura discutida por la doctrina. Suelen emplearse en empresas ubicadas en el Reino Unido y los mismos tienen ventajas y desventajas. En nuestro caso se ha optado por esta figura por las características propias de la Dirección, y por su papel como agentes propiciadores del cambio.

La función primordial del Unidad Responsable de DpO es lograr el éxito en la completa implantación del sistema de Dirección por Objetivos, que pasa por lograr el éxito en cuatro puntos:

- Conseguir la implicación y el compromiso de la Dirección General
- Conseguir que los asesores sean competentes y estén bien formados.
- Conseguir que se ponga más énfasis en el futuro
- Conseguir que se persevere cuando aparezcan todas las resistencias al cambio, a través de la participación comprometida de todos los protagonistas.

Por último, indicar que esta unidad es responsable de la evaluación del proceso de implantación del presente plan de mejora.

#### d).-Subdirectores Generales:

Son los responsables de alcanzar los objetivos que le son asignados, de la puesta en marcha de los planes de acción y de la evaluación y controlar el grado de cumplimiento de los planes y de los objetivos a través, fundamentalmente de los indicadores.

Participan en la formulación de los objetivos e indicadores, al ser miembros del Comité de DPO, y proponen para su aprobación por dicho Comité en sus reuniones trimestrales las modificaciones en los objetivos y estándares inicialmente establecidos.

#### e).-Jefes de Unidad

Los Jefes de Unidad son los propietarios de los procesos de la Dirección General, por lo que son responsables del logro de los objetivos que tengan asignados cada proceso.

Deben conocer y entender con claridad la misión y los valores de la Dirección General

Colaboran con el Subdirector General a la hora de preparar la propuesta de objetivos, estándares y planes de acción que les correspondan en cada ejercicio.

Son responsables de que el Sistema de Información a la Dirección tenga actualizada toda la información que se refiere a sus procesos.

#### 4.3.6.-Actividades formativas.

La formación de todos los agentes que intervienen en el proceso es uno de los elementos críticos en el éxito del Sistema de Dirección por Objetivos. Su importancia es aún más acentuada en el caso que pretendemos aplicar, al tratarse de una organización cuya cultura se encuentra muy alejada de aquella que subyace en el sistema de Dirección por Objetivos.

El problema que suele tener la inversión en formación es que exige un coste de tiempo y dinero, sin un rendimiento directo y cuyas ventajas no suele ser fácil de visualizar por anticipado. Por otro lado, es complejo también decidir hasta donde se quiere invertir en formación, detectar cuando el coste de la inversión adicional no supera los beneficios que se puedan derivar de ella.

La formación que se ha incluido en este plan de mejora, se puede clasificar en tres grandes apartados, formación para personal asesor de Dirección por Objetivos, formación del personal directivo (que incluiría la formación del Director General, Subdirectores Generales y Jefes de Unidad y de Departamento y que vendría a ser formación para usuarios del sistema) y por último una formación al personal administrativo que realizará funciones de mantenimiento de la información del sistema.

El plan de formación se ha diseñado para que se acuda a una consultora externa para formar a los Asesores en Dirección por Objetivos y una vez estén estos formados asuman la formación del personal directivo y administrativo (sin perjuicio del apoyo externo que pudieran necesitar).

#### **a).-Formación de personal Asesor en Dirección por Objetivos**

Partiendo de la premisa de que en el modelo que se va a implantar, se va a hacer uso de los asesores de DPO, lo que se pretende en este apartado es describir la formación que deben recibir los Asesores en Dpo.

En el sistema de Dirección por Objetivos que se pretende implantar, se va a formar a dos personas de la Subdirección General de Gestión y Prestaciones Sociales. Dichas personas han desempeñado funciones de consultoría y poseen una formación y conocimientos prácticos muy relacionados con todo lo relativo a la Calidad y sus peculiaridades de adaptación a la Organización Pública. Además han participado en la implantación de las líneas de acción que surgieron de CAF. Por todo ello tienen un perfil óptimo para desempeñar con éxito el presente programa.

Las materias que contiene un programa tipo de formación de asesores de Dirección por Objetivos son, de acuerdo con Denis Ryan, son las siguientes:

- Teoría, fines y ventajas de la Dirección por Objetivos
- Vinculación entre la Dirección por Objetivos y el proceso de negocio
- Los problemas de la planificación táctica y estratégica.
- El rol del asesor
- Los problemas propios del lanzamiento, mantenimiento y mejora del programa de Dirección por Objetivos.
- Identificación de las Áreas de Resultado Clave
- Identificación de objetivos
- Identificación de estándares de rendimiento
- Identificación de la información de control
- Identificación de las sugerencias para mejoras
- La vinculación del proceso de Dirección por Objetivos y el desarrollo organizativo.
- La evaluación de resultados y rendimientos obtenidos
- La evaluación anual
- Convocatoria y preparación de reuniones.
- Problemas de comunicación.
- Técnicas de comunicación
- Técnicas de resolución de problemas
- Planes de acción

Para la impartición de esta formación se acudirá a recursos externos a la organización, en concreto se pretende contratar una Consultora externa que diseñe e imparta un curso a la medida de las necesidades de la Dirección

General y dentro del programa que se acaba de detallar En este sentido la Dirección General de Relaciones Laborales tiene consignado en los presupuestos para 2006 créditos suficientes para hacer frente a estos fines.

**b).-Formación del Personal Directivo.**

La formación del personal directivo (en el caso de la Dirección General de Relaciones Laborales, son un total de 14 personas) tiene una finalidad diferente de la vista para los asesores de Dirección por Objetivos. Como se ha indicado con anterioridad, deberán ser los asesores los encargados de impartir la formación, una vez que hayan recibido estos su propia formación.

El objetivo de la formación es lograr identificar las áreas de eficiencia directivas existentes, los métodos de medida y los objetivos

Para definir el programa de la formación a impartir, se parte del que se indicó en el caso de los asesores de DpO, pero adaptándolo a las características especiales del personal directivo. Para ello se han tomado varias ideas del Seminario de Eficiencia para Directivos (SED), seminario que se ha empleado durante más de veinte años de forma eficiente para introducir la Dirección por Objetivos en muchas empresas de todo el mundo.

EL SED se basa en la teoría tridimensional de la eficiencia directiva. Teoría que se considera que está estrechamente vinculada a la filosofía de la Dirección por Objetivos .Dicha teoría, que se suele denominar 3D porque se apoya en tres dimensiones:

1. La eficiencia
2. La situación en la que esta debe tener lugar.
3. EL comportamiento que debe surgir asociado a la situación para que se genere la eficiencia.

Es importante que, de forma conjunta con los aspectos teóricos se profundice también en los aspectos aplicables a la realidad de cada uno de las

personas que van a recibir la formación. El programa debería desarrollar los siguientes aspectos:

- Introducción a la Dirección por Objetivos
- Entender una dirección basada en resultados.
- Marco estratégico. Evaluación de los factores estratégicos
- Identificación de las Áreas de Resultado Clave
- Identificación de objetivos. Métodos de establecimiento de objetivos. Requisitos mínimos para el establecimiento de objetivos. Análisis de la calidad de los objetivos. Características de la negociación de objetivos.
- Identificación de estándares de rendimiento
- Identificación de los Planes de Acción.
- Identificación de la información de control
- La dirección por objetivos como proceso continuo.
- Cómo dirigir reuniones siguiendo las características de la dirección por objetivos.
- Implicaciones de la dirección por objetivos en el personal: motivación y participación
- La evaluación de resultados y rendimientos obtenidos. Características de una eficaz retroalimentación: control de resultados y grado de cumplimiento. Medidas correctoras. Posterior modificación de objetivos.
- La evaluación anual
- Convocatoria y preparación de reuniones.

Además de la formación inicial, anualmente se debe realizar una formación de reciclaje, en la que se puedan asentar los conocimientos y la cultura de orientación a resultados.

### c).- Formación del personal Administrativo

El personal administrativo va a realizar tareas de alimentación del sistema de información a la Dirección. Dicho sistema se va a desarrollar en Microsoft Access, por lo que todo este personal debe conocer que información debe obtener de su sistema de información (que a partir de junio será SAP para toda la Dirección) y donde y cuando deben introducir esos datos.

#### 4.3.7. Despliegue del modelo de DPO en el tiempo.

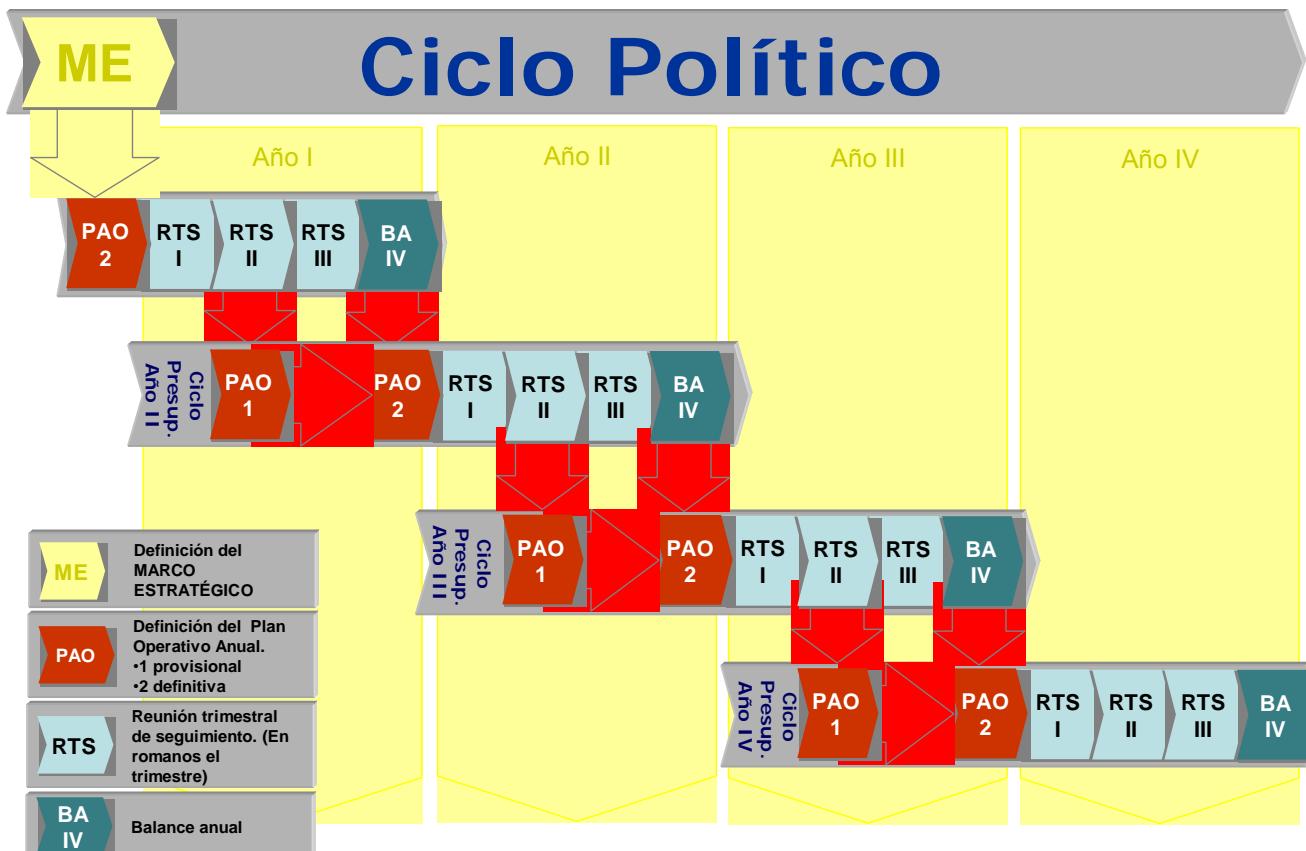
Un sistema de Dirección por Objetivos se considera que está correctamente implantado, cuando funciona de forma invisible para la organización. Para que ello sea posible es preciso que se integre con el resto de sistemas existentes. El despliegue temporal del sistema de Dirección por Objetivos viene determinado por dos grandes macroprocesos:

- El proceso de configuración y definición del poder político, que tiene una duración de cuatro años.
- El proceso presupuestario, que tiene una duración aproximada de 18 meses, desde que se realizan las peticiones presupuestarias que suele realizarse con una antelación mínima de seis meses al inicio del propio ejercicio presupuestario.

Estos dos procesos, son los que van a determinar el momento en el que se van a desplegar cada uno de los componentes del sistema de DPO que hemos descrito con anterioridad.

El primero de ellos, el marco político, nos define el componente estratégico del Sistema. Cada cuatro años se inicia una nueva legislatura. Dicha legislatura está soportada en nuevos responsables políticos y en un programa político concreto del que surgirán las grandes líneas estratégicas del sistema. Normalmente estas líneas tienen una duración de cuatro años, pero es posible que se produzcan cambios en el apartado estratégico con anterioridad al final de la legislatura derivados de sucesos externos al sistema, (como puede ser la

modificación del ámbito normativo, o el cambio de los responsables políticos). Por lo que el ámbito estratégico se define una vez al comienzo de la legislatura y cuando se produzcan cambios de tal entidad que exijan una redefinición del mismo.



El segundo de ellos, el ciclo presupuestario tiene, como hemos dicho una duración de 18 meses. EL sistema de Dirección por Objetivos propuesto define, en la fase de identificación de los planes de acción, los recursos financieros necesarios para el ejercicio al que se refiera, por lo que debe realizarse siempre antes de que se realicen las peticiones de los créditos presupuestarios. Dicha petición se realiza en los meses de junio-julio del año anterior al presupuesto al que se refieren.

En efecto, una de las razones de seleccionar la presente herramienta, era mejorar el proceso de asignación de recursos de la Dirección General. Así el presupuesto pasa a ser un instrumento que consiste sustancialmente en la

cuantificación y ordenación de los recursos que necesitamos para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto. Los presupuestos nos aportan una ventaja añadida al sistema de Dirección por Objetivos, ya que aportan una gran información de los recursos que asignamos a los diferentes objetivos.

Ello es aún más patente en el caso del Ayuntamiento de Madrid, ya que en 2005 ha entrado en funcionamiento el modulo de gestión económica financiera SAP, el **ERP** (Planificador de Recursos de la Empresa) al que ya se ha hecho mención unas líneas más arriba. Pues bien, dentro de dicho sistema se han incluido unas funcionalidades que permiten asociar a los diferentes créditos presupuestarios toda la información relativa a los objetivos, planes de acción e indicadores del ejercicio.

Por tanto, el ciclo anual de Dirección por Objetivos comienza con la elaboración de los presupuestos y finaliza con el año natural.

En este aspecto, es importante remarcar que el Plan Operativo Anual (en el que se definen los objetivos y planes de acción para el año) se elabora con una antelación de seis meses a su entrada en funcionamiento, por lo que en ese momento solo se dispone de información relativa al balance definitivo del año anterior, así como seis primeros meses del año en curso. Por ello, el Plan Operativo de cada año no se aprueba definitivamente hasta que no se ha elaborado el Balance Anual DpO del ejercicio inmediatamente anterior, del que posiblemente se puedan derivar algunas modificaciones que afecten a los objetivos o planes de acción definidos seis meses atrás. Por ello en el gráfico aparece marcado con una línea azul los flujos de información para la elaboración inicial del Plan Operativo Anual, y con una línea roja los flujos de información de los que se derivará su aprobación definitiva.

Por último, indicar que los planes incluidos en el Plan Operativo, están lógicamente supeditados a la aprobación de los créditos presupuestarios que tengan asignados, en el proceso presupuestario. Si durante el proceso presupuestario, parte de estos créditos no fuesen aprobados, sería necesario reajustar los planes y por ende los objetivos marcados.

#### **4.3.8.- Adaptación del sistema retributivo variable a la DpO**

Los diferentes sistemas de Dirección por Objetivos se diferencian entre sí por la importancia que los mismos conceden a la vinculación de los resultados obtenidos a las retribuciones de los empleados. Los expertos no tienen una postura pacífica sobre este tema. Hay quienes opinan que asociar las retribuciones a los objetivos afecta negativamente al proceso participativo de establecimiento de resultados.

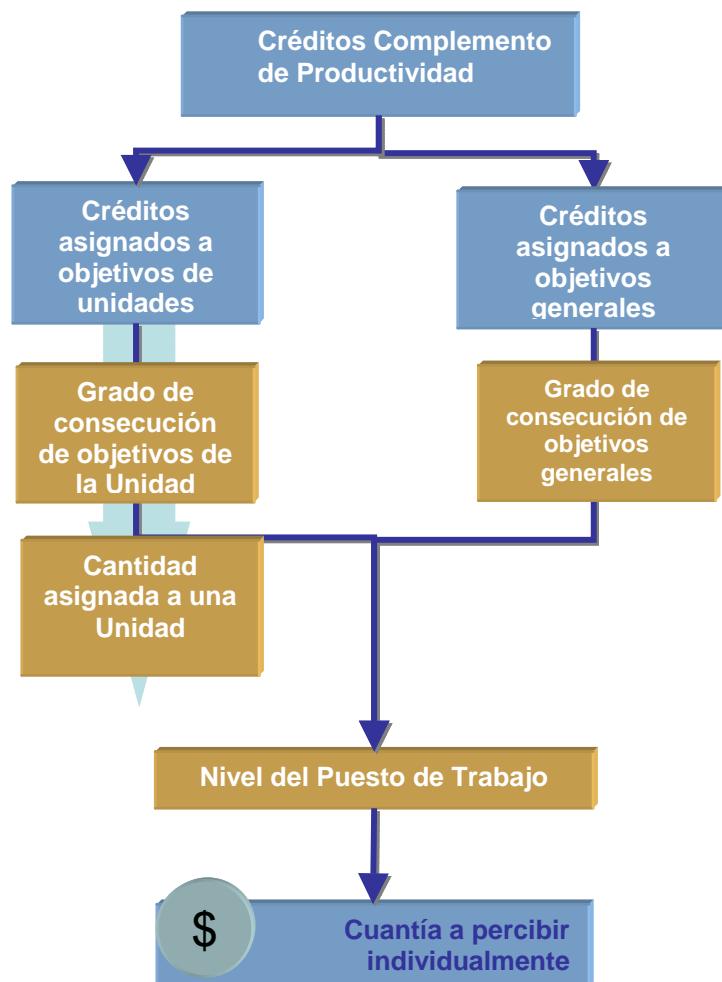
Quizás la postura más extendida es que si bien la vinculación directa anual a retribuciones puede considerarse un tanto primitivo, la ausencia de vinculación de ningún tipo afecta de forma marcadamente negativa al sistema de Dirección por Objetivos. Sin perjuicio de lo anterior, en lo que si existe consenso es que no deben introducirse vinculaciones a remuneraciones, hasta tanto no esté funcionando satisfactoriamente el sistema, y esté convenientemente rodado.

Además de los problemas que tradicionalmente se asocian a la vinculación de retribuciones a los sistemas de Dirección por Objetivos, es necesario tener en cuenta que el presente Plan de Mejora se pretende aplicar en una organización pública y por tanto está sometida a las limitaciones que en materia retributiva se establecen para la misma. Los conceptos que pueden percibir los funcionarios públicos están limitados a los descritos en la Ley.

En el momento actual, el complemento de productividad que se percibe por el personal de la Dirección General de Relaciones Laborales, se asigna en función de la dedicación de cada persona (recursos), en vez de asignarse en función de los resultados. Tiene dos componentes, uno fijo que se percibe en igual cuantía por todo el personal y uno variable que depende de la dedicación y del nivel del puesto que ocupa el funcionario.

Para el abono de retribuciones consecuencia del sistema de Dirección por Objetivos, es de aplicación el complemento de productividad. El complemento

de productividad está destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el funcionario desempeñe su trabajo. Se establecen unas limitaciones sobre el importe que puede alcanzar el mismo, ya que su cuantía global no puede exceder de un porcentaje sobre los costes totales de personal de cada programa y de cada órgano que se determina en la Ley de Presupuestos. Además se exige al responsable de la gestión de cada programa de gasto, que dentro de las correspondientes dotaciones presupuestarias determine, de acuerdo con la normativa establecida en la Ley de Presupuestos, la cuantía individual que corresponda a cada funcionario.



Cuadro 7: Esquema de distribución de la productividad

Por último se determina que las cantidades que perciba cada funcionario por este concepto serán de conocimiento público de los demás funcionarios del Departamento u Organismo interesado así como de los representantes sindicales.

Por ello, en el presente trabajo se va a proponer un modelo de vinculación de rendimiento a retribuciones adaptado a las peculiaridades del régimen funcionarial.

La distribución de la productividad se realizaría a partir de los siguientes elementos:

**Cantidad global a distribuir:** En los presupuestos de cada año se deben incluir los créditos correspondientes al complemento de productividad a distribuir entre toda la Dirección General. Estos créditos son las cuantías máximas a distribuir entre todo el personal. A partir de los mismos se calcula, en atención a la fórmula matemática que más adelante se expondrá, las cantidades a percibir individualmente.

**Unidad base:** Es el Departamento o la Unidad dependiente de cada una de las tres Subdirecciones Generales. La razón de asignar la productividad a un grupo, en vez de realizar una valoración individual del rendimiento de cada persona integrante del mismo es diversa, por un lado, los objetivos establecidos en el sistema de Dirección por Objetivos propuestos en el presente Plan de Mejora se asignan siempre a unidades y no a apersonas concretas, por lo que es muy difícil identificar la contribución de cada persona a los mismos, en segundo lugar, se pretende generar relaciones de cooperación entre todos los integrantes de la unidad, evitando comportamientos individualistas, oportunistas y competitivos de los integrantes de una unidad entre sí.

Para la valoración del grado de consecución de objetivos de las Subdirecciones Generales, que tienen unidades por debajo de ellas con objetivos propios asignados, se valora la consecución de todos los objetivos que dependan directa o indirectamente de las mismas.

Estas unidades son propietarias de procesos claramente diferenciados y por lo tanto tienen asociados unos objetivos concretos. En el momento actual serían las siguientes:

Subdirección General de Gestión y Prestaciones Sociales

- Unidad de Gestión
- Unidad de Acción Social

Subdirección General de Negociación

- Unidad de Negociación
- Unidad de Seguimiento de Acuerdos
- Unidad de Derechos Sindicales

Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales

- Unidad de Condiciones de Empleo
- Unidad de Salud Laboral
- Departamento de Prevención de Riesgos Laborales

**Cuantía teórica asignada a cada Unidad:** En el momento que se conocen los créditos a asignar a la Dirección General se parte de la premisa de que todas las personas de la Dirección General perciben el 100% de productividad. Sobre esta base de cálculo se determina la bolsa asignada a cada unidad.

**Cuantías asignadas a objetivos generales:** Pueden existir determinados objetivos que sean generales para toda la Dirección General, como puede ser por ejemplo un índice de satisfacción general de todos los clientes de la Dirección General. En dicho caso estas cuantías no se asignan a través de una unidad, sino que se les asocia una cuantía fija por el Comité de DPO, y se distribuye en función del grado de consecución del objetivo general, para toda la Dirección General

También podrían existir objetivos generales asignados a toda una Subdirección General, que se imputan de forma idéntica a los establecidos

para la Dirección General, pero solo entre el personal de la Subdirección correspondiente.

**Cuantía real asignada a cada Unidad:** La cuantía real a distribuir a cada unidad depende del grado de consecución de los objetivos propuestos de acuerdo con la siguiente tabla:

Porcentaje de consecución de objetivos	Porcentaje de la bolsa de productividad
0-50%	0%
50-70%	50%
71-100%	100%
>100%	

Cuadro 8: Productividad asignada en función del porcentaje de objetivos conseguidos.

**Cuantías percibidas individualmente:** Una vez que se determina la cantidad definitiva asignada a cada unidad, así como la cantidad definitiva derivada de objetivos globales, esta se distribuye entre sus empleados, en función del nivel del complemento de destino del puesto que ocupe cada uno de ellos.

El porcentaje de asignación individual de productividad se calcula en función de un porcentaje que representa la relación existente entre el importe del complemento de destino del nivel del puesto de trabajo de cada componente de la Unidad, que se recoge en la tabla que se adjunta:

Nivel del Puesto de Trabajo	Porcentaje de asignación individual de productividad
30	100%
29	90%
28	86%
27	82%
26	72%
25	64%
24	60%
23	56%
22	53%
21	49%
20	45%
19	43%
18	41%

17	38%
16	36%
15	34%
14	31%
13	29%
12	27%
11	25%
10	22%
9	21%
8	20%
7	19%

Cuadro 9: Productividad asignada en función del nivel de Complemento de Destino asignado.

**Remanentes:** Las cantidades no asignadas, son distribuidas por el Comité de DPO. Van destinadas a retribuir aquellos rendimientos excepcionales, no necesariamente aquellos que hayan sido superiores al 100%, que se produzcan durante el año.

**Momento del cálculo de la cuantía :** La productividad debe abonarse con anterioridad al cierre del ejercicio. La formula que se propone es que se calcule en la tercera reunión de seguimiento trimestral del año, para que se pueda abonar en la nómina de octubre.

Un ejemplo de distribución de 10.000 euros de complemento de productividad, asignando 1.000 euros al cumplimiento de objetivos globales y 9.000 euros a los objetivos asociados a unidad, en la Subdirección General de Negociación sería la siguiente:

<b>Cantidad Consignada en los presupuestos para el ejercicio</b>	10.000,00 €
--	-------------

#### **Créditos Globales**

Créditos consignados a objetivos globales	<b>1.000,00 €</b>
% consecución de objetivos de la globales	60%
Créditos a distribuir de objetivos globales	500,00 €
Empleados equivalentes totales	13,75

#### **Créditos por Unidad**

Créditos consignados a objetivos de unidad	<b>9.000,00 €</b>
--	-------------------

<b>Unidad :Subdirección General de Negociación</b>	
Crédito inicial asignado a la unidad	1.125,82 €
Empleados equivalentes	1,72

<b>% consecución de objetivos de la unidad</b>			<b>73%</b>			
<b>Crédito definitivo asignado a la unidad</b>			<b>1.125,82 €</b>			
Nivel	nº empleados	%CI	Nº empleados equivalentes	Asignación por objetivos de la unidad	Asignación por objetivos globales	Asignación total
30	1	100%	1	654,55	36,36 €	690,91
17	1	38%	0,38	248,73	13,82 €	262,55
15	1	34%	0,34	222,55	12,36 €	234,91
			<b>total</b>	<b>1.125,82 €</b>	<b>62,55 €</b>	<b>1.188,36 €</b>

(%CI: Porcentaje de asignación de la productividad en función del nivel)

(El porcentaje de consecución de objetivos es la media ponderada de los obtenidos por las unidades de ella dependientes.)

<b>Unidad :Unidad de Negociación</b>						
<b>Crédito inicial asignado a la unidad</b>			<b>2.624,73 €</b>			
<b>Empleados equivalentes</b>			<b>4,01</b>			
<b>% consecución de objetivos de la unidad</b>			<b>80%</b>			
<b>Créditodefinitivo asignado a la unidad</b>			<b>2.624,73 €</b>			
Nivel	nº empleados	%CI	Nº empleados equivalentes	Asignación por objetivos de la unidad	Asignación por objetivos globales	Asignación total
26	1	72%	0,72	471,27	26,18 €	497,45
22	3	53%	1,59	1.040,73	57,82 €	1.098,55
15	5	34%	1,7	1.112,73	61,82 €	1.174,55
			<b>total</b>	<b>2.624,73 €</b>	<b>145,82 €</b>	<b>2.770,55 €</b>

(%CI: Porcentaje de asignación de la productividad en función del nivel)

<b>Unidad :Unidad de Seguimiento de Acuerdos</b>						
<b>Crédito inicial asignado a la unidad</b>			<b>2.624,73 €</b>			
<b>Empleados equivalentes</b>			<b>4,01</b>			
<b>% consecución de objetivos de la unidad</b>			<b>60%</b>			
<b>Créditodefinitivo asignado a la unidad</b>			<b>1.312,36 €</b>			
Nivel	nº empleados	%CI	Nº empleados equivalentes	Asignación por objetivos de la unidad	Asignación por objetivos globales	Asignación total
26	1	72%	0,72	235,64	26,18 €	261,82
22	3	53%	1,59	520,36	57,82 €	578,18
15	5	34%	1,7	556,36	61,82 €	618,18
			<b>total</b>	<b>1.312,36 €</b>	<b>145,82 €</b>	<b>1.458,18 €</b>

(%CI: Porcentaje de asignación de la productividad en función del nivel)

<b>Unidad :Unidad de Derechos sindicales</b>						
<b>Crédito inicial asignado a la unidad</b>			<b>2.624,73 €</b>			
<b>Empleados equivalentes</b>			<b>4,01</b>			
<b>% consecución de objetivos de la unidad</b>			<b>80%</b>			
<b>Créditodefinitivo asignado a la unidad</b>			<b>2.624,73 €</b>			
Nivel	nº empleados	%CI	Nº empleados equivalentes	Asignación por objetivos de la unidad	Asignación por objetivos globales	Asignación total
26	1	72%	0,72	471,27	26,18 €	497,45
22	3	53%	1,59	1.040,73	57,82 €	1.098,55
15	5	34%	1,7	1.112,73	61,82 €	1.174,55
			<b>total</b>	<b>2.624,73 €</b>	<b>145,82 €</b>	<b>2.770,55 €</b>

(%CI: Porcentaje de asignación de la productividad en función del nivel)

#### **4.3.9 El Índice de Satisfacción del Cliente, como objetivo global de la Dirección General de Relaciones Laborales.**

Conjuntamente con los objetivos que se asocien a una unidad concreta, pueden existir ciertos objetivos que se vinculen a toda la Dirección General.

En el presente trabajo se propone introducir un objetivo común para toda la Dirección General de Relaciones Laborales. Con dicho objetivos se pretende reforzar la idea de que todas las personas que trabajan en la Organización, desde el ordenanza hasta el director, trabajan conjuntamente para hacer realidad la misión de la misma. A dicho objetivo iría asignado el 10% de la productividad de la Dirección General, y se distribuiría de acuerdo con el método indicado en el apartado de adecuación de retribuciones a la Dirección por Objetivos, de acuerdo con los siguientes parámetros:

**Objetivo:** Mejorar la satisfacción de los clientes de la Dirección General de Relaciones Laborales.

**Indicador:** El indicador que se propone es el **índice de satisfacción del cliente, IIC**. Dicho índice es un perfeccionamiento de los métodos tradicionales de evaluación de la satisfacción del cliente y parte de la premisa de considerar que la satisfacción que un cliente obtiene de un servicio es la suma de la satisfacción que obtiene de los diferentes atributos que componen el mismo. Lógicamente, esta suma no es lineal, sino que es necesario ponderar la satisfacción que obtiene en cada atributo por el grado de importancia relativa que concede a los mismos.

La información necesaria para este indicador se obtiene de una encuesta que se realiza a usuarios del servicio. Para construir el indicador es necesario en primer lugar relacionar los atributos y sobre cada uno de ellos se realizar dos preguntas:

1.-La **importancia que concede a cada atributo**, que hay que reflejar en una escala valorativa que oscila de 1 a 10, siendo 1 el nivel más bajo de importancia y 10 la importancia máxima.

2.-El **nivel de satisfacción del atributo**, que hay que reflejar en una escala valorativa que oscila de 1 a 5, siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 la satisfacción plena.

Una vez que se realiza la encuesta y se tabulan los resultados y se obtienen los siguientes índices:

- El **Índice de importancia relativa del atributo**: Se obtiene a partir de la importancia relativa que los clientes han otorgado al atributo. Se expresa en términos porcentuales. La suma de los índices de importancia relativa de todos los atributos debe ser igual a uno.
- **Índice de satisfacción del atributo**: Es el nivel de satisfacción que ha otorgado el cliente a cada atributo.
- **Índice de satisfacción del cliente**: Se obtiene multiplicando el Índice de importancia relativa de cada atributo por su Índice de satisfacción y luego sumando todos los resultados de la anterior multiplicación de todos los atributos.

$$ISC = \sum (IIR \times ISA)$$

Además de estos índices podemos representar en una matriz los resultados obtenidos. En el eje de abscisas se representa el Índice de importancia relativa y en el eje de ordenadas el Índice de satisfacción del atributo.

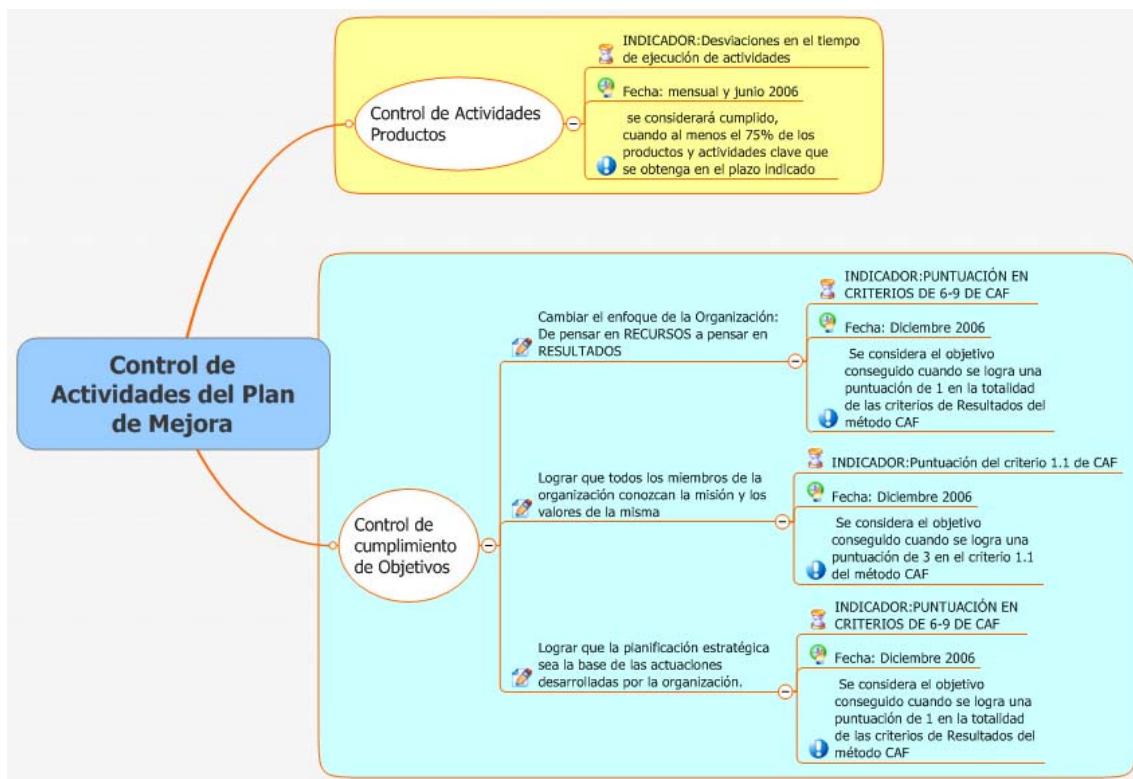
**Momento de valoración:** La encuesta se realizará una vez al año.

**Logro de objetivo:** Como es un indicador que se calcula por primera vez para la Dirección, el objetivo del primer año se considera conseguido si se mejora en 5 puntos el obtenido en la primera encuesta.

## 4.4.-PROCESO DE IMPLANTACIÓN

El objetivo de este apartado del documento es ofrecer de una información que va a ser decisiva a la hora de tomar la decisión de llevar a cabo el presente plan de mejora. En concreto, se detalla el coste real del plan, diferenciando el coste financiero para la organización del coste de los recursos propios.

El segundo extremo que se detalla en el presente apartado es el cronograma, que viene a indicarnos el tiempo que se tarda en implantar la herramienta, y la relación detallada de actuaciones a desplegar, con indicación del momento en que deben ejecutarse.



Cuadro 2: Distribución de los costes de implantación del Plan de Mejora.

#### **4.4.1.- Recursos necesarios para la implantación del Sistema de Dirección por Objetivos.**

Uno de los datos necesarios a la hora de tomar una decisión racional sobre la puesta en marcha del Plan de Mejora que se propone, es el relativo al coste derivado de la implantación del mismo. Lógicamente, el Plan de Mejora se propone porque se parte del supuesto de que el saldo entre beneficios y costes es positivo.

Para el cálculo del coste del proyecto se han tenido en cuenta todos los costes, tanto directos como indirectos que puedan surgir en el proceso de implantación. Se considera que el proceso ya está implantado cuando comienza la puesta en marcha del primer plan operativo, esto es en enero de 2007.

Para el cálculo de los costes hemos agrupado los recursos en dos grandes apartados, recursos internos y recursos externos. Los recursos internos son aquellos que son propiedad de la organización, y por tanto no es necesario acudir al mercado a adquirirlos. Podemos distinguir los siguientes:

**Recursos humanos:** Son los participantes en el proceso. Hay que añadir, a los que ya se han detallado (personal directivo y asesores) el personal que realiza tareas administrativas que soportan el proceso. Este personal será el encargado de dar soporte a los asesores así como de mantener actualizados los indicadores. El cálculo del coste por hora se ha obtenido dividiendo las retribuciones anuales medias de un trabajador de la categoría indicada , incluyendo la cuota patronal de la seguridad social entre el número estimado de horas que trabaja anualmente.

En cuanto al cálculo del número de horas, en la fase I, las horas se dedicarán fundamentalmente a formación, a los asesores se les ha asignado 50 horas iniciales de formación, más el 25% de toda su jornada anual dedicada a este proceso, lo que suma un total de 400 horas.

Al personal directivo se le ha asignado 40 horas de formación, más una serie de horas en función del número de reuniones que tengan asignadas. Por último, el personal administrativo, se le ha asignado un tiempo similar al personal directivo, pues aunque no participe en las reuniones, debe prepararlas.

Por último se ha incluido el coste derivado de la tramitación de las cinco contrataciones que se ha estimado que se van a efectuar. Para ello se ha estimado que cada contrato menor necesita de 5 horas de trabajo de personal técnico y cinco horas de personal administrativo.

Coste Directo de Recursos Humanos							
Tipos de puesto	Coste/Hora	Efectivos	HORAS FASE I	HORAS FASE II	HORAS FASE III	Total Horas	Total Coste
Director General	60,10 €	1	40	30	30	100	6.010,12 €
Subdirector General	56,09 €	3	40	40	40	120	6.731,34 €
Asesor de DpO (1)	33,16 €	2	200	100	100	400	13.263,72 €
Jefes de Unidad	37,30 €	8	40	40	40	120	4.476,50 €
Personal Administrativo	14,51 €	14	40	40	40	120	1.740,86 €
Personal Técnico (2)	37,30 €	1	15	5	5	25	932,60 €
<b>total</b>		<b>29</b>	<b>375</b>	<b>255</b>	<b>255</b>	<b>885</b>	<b>30.481,68 €</b>

(1) Estas dos personas dedicarán el 25% de su jornada anual al presente proyecto,

(2) Personal dedicado a la tramitación de los contratos

Cuadro 10: Coste de recursos humanos necesarios para la implantación del Plan

**Recursos informáticos:** El sistema se debe almacenar en los recursos informáticos de la Dirección General. La información, como ya se ha comentado anteriormente se obtendrá de SAP a través de un sistema de consultas directas a la base de datos, y se almacenará en una base de datos Microsoft ACCESS. El único aspecto que supone coste es la adquisición de las licencias para aquellos ordenadores que no dispongan del mencionado paquete informático.

Sistema Informático	Coste por licencia	Nº de licencias	Coste Total
Adquisición de licencias de Microsoft Access	338	3	1.014,00 €
<b>total</b>		<b>3</b>	<b>1.014,00 €</b>

Cuadro 11: Coste de recursos informáticos necesarios para la implantación del Plan

La adquisición de material informático está centralizada en el IAM (Informática del Ayuntamiento de Madrid), por lo que deberá cursarse una petición, y adquirirse con cargo a los créditos del mencionado organismo.

**Formación:** Tal y como ya se expuso de forma detallada, la formación se iba a organizar en dos grandes secciones, una primera dirigida al personal que vaya a ejercer las funciones de asesor de Dirección por Objetivos, y una segunda dirigida al personal directivo, que va a ser impartida por los asesores.

Para la formación del personal asesor se va a destinar una cantidad de 3000 euros por persona, y 4000 euros más para la confección de los programas de formación de personal directivo. Estas tareas deberán ser realizadas por consultoras especializadas.

Formación	Coste Total
Contrato de formación y asesoría en DpO	10.000,00 €
<b>total</b>	<b>10.000,00 €</b>

Cuadro 12: Coste de las acciones formativas necesarias para la implantación del Plan

Para el resto de cursos, y al igual que se hizo en el caso de la aplicación del método CAF de calidad, se va a solicitar a la Escuela Municipal de Formación, que aporte las aulas necesarias para su desarrollo. Dichas salas son prestadas sin coste alguno para la Dirección General de Relaciones Laborales.

**Costes de organización de las reuniones:** Las reuniones son un componente fundamental en el sistema, dado el carácter participativo del mismo.

Reuniones	Coste por persona dia	num personas	num días	Coste Total
Reunión de definición del Plan Anual Operativo	120,00 €	6	2	1.440,00 €
<b>total</b>				<b>1.440,00 €</b>

Cuadro 13: Coste de organización de las reuniones necesarias para la implantación del Plan

Por ello se pretende que la reunión de elaboración del Plan Anual Operativo, que tiene una duración de 2 días aproximadamente, tenga lugar en un entorno especial, alejado de las corrientes interrupciones que el día a día tiene en las reuniones desarrolladas en el puesto de trabajo. Por ello se pretende ir a un entorno diferente,

El resto de reuniones se desarrollan en las oficinas de la Dirección General de Relaciones Laborales.

### Campaña de difusión:

Se ha programado una campaña para difundir, entre el personal de la Dirección General, el programa de Dirección por objetivos. Se realizará una campaña de difusión de los aspectos estratégicos (misión y valores de la organización) así como de los aspectos más relevantes del Plan Operativo Anual.

Esta campaña es de gran importancia para el éxito del proyecto. Comprende no solamente la edición de material para difundir, sino que además es necesario que las personas que trabajan en la organización visualicen el compromiso de la alta dirección con el mismo, a través de un acto de presentación.

Campaña de difusión	
Difusión para 200 trabajadores	600,00 €
total	600,00 €

Cuadro 14: Coste de la campaña de difusión necesaria para la implantación del Plan

### Otros Gastos:

Dentro de el apartado de otros gastos se han recogido los gastos de material de oficina y de material informático no inventariable (toner de impresoras, y demás consumibles) que se emplearán para la elaboración de la guía del sistema de Dirección por Objetivos.

También se incluyen en este concepto, los gastos derivados de la adquisición de bibliografía para incorporar a la biblioteca de la Dirección General de Relaciones Laborales.

Otros gastos	
Material de Oficina	200,00 €
Material informático no inventariable	200,00 €
Adquisición de bibliografía	300,00 €
total	700,00 €

Cuadro 15: Otros gastos para la implantación del Plan

Para ver el resumen total de costes hemos agrupado estos en dos apartados:

**Costes financieros:** Son aquellos recursos que para su adquisición se emplean los créditos presupuestarios de los capítulos 2 a 6 de los presupuestos de la Dirección General. Su empleo exige la tramitación del correspondiente contrato.

**Costes no financieros:** Son aquellos recursos cuyo obtención no supone empleo de los créditos de capítulos 2 a 6 de los presupuestos del Ayuntamiento, como consecuencia de que se refieren al personal de la Dirección General, o se refieren a conceptos cuya adquisición corresponde a otra unidad del Ayuntamiento, al estar esta centralizada.

EL coste total asciende a **44.235,68 euros**. De ello, los costes con cargo a los presupuestos de la Dirección General suponen solo el 29%.

La mayor partida de coste la representa el tiempo de dedicación del personal de la Dirección General, que supone el 69% de todo el coste del proyecto. La formación de los asesores es la siguiente partida en importancia, con un 23% del presupuesto total del presupuesto del Plan de Mejora.

<b>Costes financieros</b>				<b>12.740,00 €</b>	<b>29%</b>		
<b>Campaña de difusión</b>							
Difusión para 200 trabajadores	c			600,00 €			
total				600,00 €	1%		
<b>Reuniones</b>	Coste por persona dia	num personas	num días	Coste Total			
Reunión de definición del Plan Anual Operativo	120,00 €	6	2	1.440,00 €			
total				1.440,00 €	3%		
<b>Formación</b>				<b>Coste Total</b>			
Contrato de formación y asesoría en DpO	c			10.000,00 €			
total				10000	23%		
<b>Otros gastos</b>							
Material de Oficina	c			200,00 €			
Material informático no inventariable	c			200,00 €			
Adquisición de bibliografía	c			300,00 €			
total				700,00 €	2%		
<b>Costes no financieros</b>				<b>31.495,68 €</b>	<b>71%</b>		
<b>Coste Directo de Recursos Humanos</b>							
Tipos de puesto	Coste/Hora	Efectivos	HORAS FASE I	HORAS FASE II	HORAS FASE III	Total Horas	Total Coste
Director General	60,10 €	1	40	30	30	100	6.010,12 €
Subdirector General	56,09 €	3	40	40	40	120	6.731,34 €
Asesor de DpO (1)	33,16 €	2	200	100	100	400	13.263,72 €
Jefes de Unidad	37,30 €	8	40	40	40	120	4.476,50 €
Personal Administrativo	14,51 €	14	40	40	40	120	1.740,86 €
Personal Técnico (2)	37,30 €	1	15	5	5	25	932,60 €
total	29	375	255	255	885		30.481,68 €
(1) Estas dos personas dedicarán el 25% de su jornada anual al presente proyecto,							
(2) Personal dedicado a la tramitación de los contratos							
<b>Sistema Informático</b>				Coste por licencia	Nº de licencias	Coste Total	
Adquisición de licencias de Microsoft Access				338	3	1.014,00 €	
total					3	1.014,00 €	2%
<b>Coste total</b>				<b>44.235,68 €</b>			

Cuadro 16: Detalle de los costes de implantación del Plan de Acción.

#### 4.4.2.-Calendario de Implantación

La implementación del presente plan de mejora se ha dividido en cuatro fases:

- Fase 0: Aprobación del proyecto por el Director General
- Fase 1: Definición de definición de elementos personales y materiales
- Fase 2: Definición del marco estratégico y operativo para 2006.
- Fase 3: Plan operativo del año 2007

Se considera que el proceso entrará en funcionamiento, con la elaboración del Plan Operativo Anual para 2007. La duración prevista total del proceso, es pues de seis meses. El plan operativo para 2006 se elaborará con el fin de refinar los estándares y objetivos establecidos inicialmente y mejorar la calidad de los objetivos establecidos.

Dentro de cada fase, podemos destacar los siguientes aspectos:

##### Fase 0: Aprobación del proyecto por el Director General:

El objetivo de esta fase es lograr el compromiso de la Dirección General con el proyecto, por lo que es preciso aprobar el plan y autorizar todas las acciones que de él se desprenden. El compromiso del Director General es requisito previo imprescindible para la puesta en marcha del proceso.

Tareas	Diciembre		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio																
	52	53	54	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
<b>FASE PREVIA: APROBACIÓN DEL PROYECTO</b>																													
<b>1.-DECISIÓN DIRECTIVA</b>																													
1.1 Presentación del Plan de Mejora a la Dirección General y aprobación del Sistema																													
• Aprobación del presupuesto del proyecto																													
• Aprobación del cronograma																													

Cuadro 17: Cronograma de la fase 0

## **Fase 1: Definición de definición de elementos personales y materiales**

Esta fase crítica en el proceso de implantación. El objetivo de la misma es asegurar todos los recursos necesarios para la implantación del sistema.

Dentro de esta fase se constituirá en primer lugar la unidad que será la responsable de la implantación del sistema. Conjuntamente con esta unidad es necesario seleccionar la Consultora que va a formar a los miembros de la misma

Tareas	Diciembre	1	Enero	2	3	4	Febrero	5	6	7	8	Marzo	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Mayo	19	20	21	Junio	22	23	24	25	26	27	
	52	53	54	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27				
<b>FASE I: DEFINICIÓN DE ELEMENTOS PERSONALES Y FORMALES</b>																																		
<b>2.- CONSTITUCIÓN DE LA UNIDAD RESPONSABLE DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE DPO</b>																																		
2.1.- Constitución de la Unidad Responsable del implantación DpO																																		
● Reunión de presentación del proyecto																																		
● Designación de los asesores en DpO y equipo colaborador																																		
2.2.- Selección de Consultora de Apoyo																																		
● Contratación de Consultora																																		
2.3.-Formación de personal Asesor																																		
● Contenido del programa																																		
● PONENTES																																		
● Lugar, y fecha																																		
● Impartición de los cursos																																		
<b>3.-DISEÑO DE ELEMENTOS FORMALES DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS</b>																																		
3.1.-Diseño de procedimientos y documentos asociados al sistema																																		
● Solicitud de las licencias de access																																		
● Diseño de la base en Access																																		
● Diseño de las fichas y procedimiento para su explicación																																		
● Diseño de manual del Sistema																																		
● Diseño de prontuarios de preguntas y respuestas																																		
● Preparación de un espacio en la red de la Dirección General para almacenar toda la información																																		
● Diseño de encuestas y entrevistas de control del sistema																																		
3.2.-Diseño del programa de formación del personal directivo																																		
● Redacción del programa, en colaboración con la consultora																																		
● Selección de los ponentes																																		
● Programación de fechas, reserva de aulas en la Escuela Municipal de Formación y preparación del material a entregar																																		
<b>4.-PRESENTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA</b>																																		
4.1.-COMITÉ DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS																																		
● Prepara el contenido de la reunión y documentación . Reserva de sala.																																		
● Constitución formal del Comité de Dirección por Objetivos																																		
● Presentación del proyecto al Comité de Dirección																																		
<b>5.-FORMACIÓN AL PERSONAL DIRECTIVO y ADMINISTRATIVO</b>																																		
5.1.-Impartición del programa de formación inicial al personal directivo.																																		
● Sesiones de formación																																		
● Encuesta sobre formación																																		
5.2.- Impartición del programa de formación inicial al personal administrativo																																		
● Sesiones de formación																																		
● Encuesta sobre formación																																		

Cuadro 18: Cronograma de la fase 1

El siguiente elemento a definir se refiere a los elementos formales del sistema de Dirección por Objetivos. En esta fase se deben definir todos los procedimientos a emplear así como el diseño de los programas de formación del resto de los participantes en el proceso. Una vez definido los programas de formación y los procedimientos, se procede a la presentación del proyecto a todos los intervinientes en el mismo y a impartir la formación a los mismos.

## **Fase 2: Definición del marco estratégico y operativo para 2006**

En esta fase entra en funcionamiento el sistema diseñado en las etapas anteriores. Se estructura en tres grandes apartados, en el primero se define el marco estratégico de la organización, en la segunda se elabora el primer Plan Operativo, que tendrá una vigencia de nueve meses y que tendrá como limitación los créditos ya aprobados en el presupuesto 2006.

Tareas	Diciembre	1	Enero	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	52	53	54	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
<b>FASE II: DETERMINACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO</b>																													
<b>6.-MARCO ESTRATÉGICO</b>																													
6.1.-Reunión de definición del marco estratégico																													
Lugar, fecha y hora de la reunión																													
Documentación a repartir																													
Técnicas a emplear																													
6.2.-Campaña de difusión del plan estratégico																													
Contratación de material																													
Planificación de la campaña																													
Ejecución de la campaña																													
Encuesta de evaluación de la campaña																													
<b>7.-PRIMER PLAN OPERATIVO ANUAL</b>																													
7.1.-Reunión preparatoria en cada Subdirección General con presencia de asesor de DPO																													
Lugar, fecha y hora de la reunión																													
Documentación a repartir																													
Técnicas a emplear																													
Elaboración de las propuestas de objetivos, indicadores y planes de acción																													
7.2.-Reunión de elaboración del Plan Operativo Anual																													
Lugar, fecha y hora de la reunión																													
Contratación del evento																													
Documentación a repartir																													
Técnicas a emplear																													
Elaboración del Plan Operativo Anual																													
Adaptación del Presupuesto a los Planes, mediante las correspondientes modificaciones de crédito																													
7.3.-Edición y difusión del Plan Operativo Anual																													
Elaboración del POA																													
Difusión entre la Dirección General																													
Elevación del informe a la Concejalía																													

Cuadro 19: Cronograma de la fase 2

Es importante destacar en esta fase la difusión del sistema y de los aspectos estratégicos a todos los niveles de la organización. Esta difusión se debe realizar con una sesión de presentación a toda la organización, en la que se transmite con claridad todos los aspectos fundamentales del sistema y se visualice el apoyo de la Dirección General mismo

### **Fase 3: Plan operativo del año 2007**

Esta última fase se lleva a cabo la primera reunión de seguimiento del Plan Operativo 2007. Esta reunión tiene una importancia decisiva de cara a valorar los problemas encontrados en la Dirección por Objetivos y en especial en los procesos establecidos para la implantación y valoración de los objetivos y en los estándares seleccionados

Una vez se haya refinado el sistema, se procederá a la elaboración del Plan Anual Operativo para 2007.

Tareas	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio																						
	52	53	54	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
<b>FASE III PLAN OPERATIVO AÑO 2007</b>																													
<b>8.- PRIMERA REUNIÓN DE SEGUIMIENTO</b>																													
8.1.-Reunión preparatoria en cada Subdirección General con presencia de asesor de Dpo ● Lugar, fecha y hora de la reunión ● Documentación a repartir ● Técnicas a emplear ● Análisis de desviaciones sobre estándares, objetivos propuestos, propuestas de modificaciones de objetivos indicadores y estándares. Análisis del sistema de Dpo. Adaptaciones del sistema.																													
8.2.-Primería reunión de seguimiento ● Lugar, fecha y hora de la reunión ● Documentación a repartir ● Técnicas a emplear ● Modificaciones acordadas.																													
<b>9.- PLAN OPERATIVO AÑO 2007. TERCERA REUNIÓN DE SEGUIMIENTO</b>																													
9.1.-Reunión preparatoria en cada Subdirección General con presencia de asesor de Dpo ● Lugar, fecha y hora de la reunión ● Documentación a repartir ● Técnicas a emplear ● Su objetivo es revisar los datos disponibles y proponer los objetivos, indicadores estándares y planes de acción para el año 2007, en función de la experiencia de los primeros 8 meses. Apoyado por un asesor																													
9.2.-Reunión de elaboración del Plan Operativo Anual para 2007 ● Lugar, fecha y hora de la reunión ● Contratación del evento ● Documentación a repartir ● Técnicas a emplear ● Elaboración del Plan Operativo Anual ● Elaboración del Presupuesto para 2007.																													

Cuadro 20: Cronograma de la fase 3

#### **4.4.3.-Evaluación del Plan de Mejora**

El presente apartado tiene por objeto detallar con claridad un procedimiento que permita evaluar el éxito en la implantación del plan de mejora. El objeto de esta fase es evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos que se propusieron con el presente plan, así como proponer las medidas para corregir los fallos que se hubieran detectado.

El responsable de evaluar la aplicación del presente Plan es, tal y como se indicó con anterioridad, la Unidad Responsable de Dirección por Objetivos, que está compuesta por el Subdirector General de Relaciones Laborales y los Asesores de Dpo que se hayan designados.

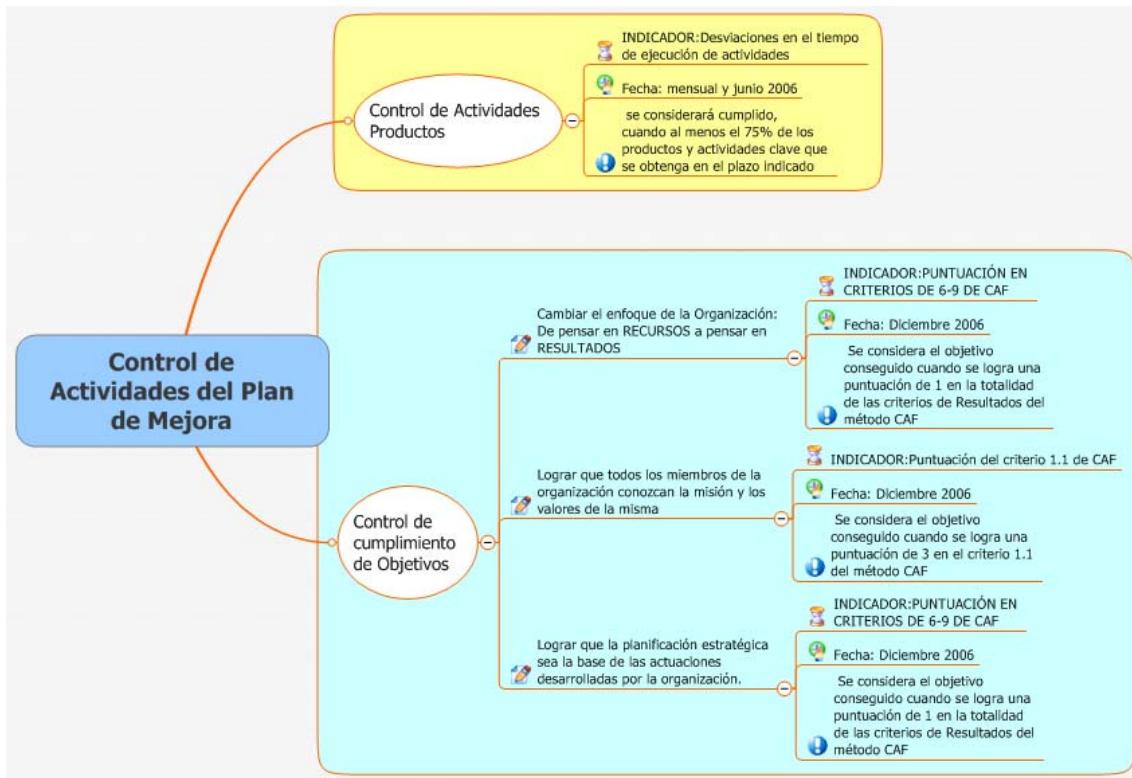
Esta unidad es responsable de la redacción de un informe de seguimiento que elevarán cada dos meses al Director General de Relaciones Laborales, y del que se dará cuenta en todas las reuniones que se celebren en el Consejo de Dirección por Objetivos.

#### **Especificación de Criterios**

El primero y más importante de los aspectos a detallar en este apartado del plan de mejora se refiere a la especificación de los criterios que van a emplearse para la evaluación del mismo.

Los proyectos, como el presente plan de mejora, requieren de un seguimiento a dos niveles:

- Por un lado del grado de avance de las actividades que en el se recoge, que en nuestro caso se puede desglosar en obtener los “productos” en los plazos previstos y además, desarrollar las actividades previstas en sus correspondientes plazos.
- Por otro lado, la consecución de los objetivos que se pretenden con el presente plan, para lo que es necesario formular una serie de indicadores y de estándares.



Cuadro 4: Objetivos e indicadores del proceso de implantación del Plan de Mejora.

### a).-Control de avance de las actividades del Plan.

El conjunto de actividades que se van a desarrollar y productos que se van a obtener se han descrito en el apartado anterior, en el apartado donde se detallaba el cronograma.

Ahora bien, con objeto de evaluar el rendimiento de los responsables de implantación del presente plan se van a establecer las siguientes pautas:

**Objetivo:** Como objetivo el lograr la implantación exitosa del plan.

**Indicador:** indicador el número de productos y actividades clave que se obtienen en su fecha inicialmente prevista con una duración no superior a 3 días sobre ,la inicialmente prevista.

**Momento de valoración:** Evaluación mensual parcial y definitiva en junio 2006.

**Logro de objetivo:** El objetivo se considerará cumplido, cuando al menos el 75% de los productos y actividades clave que se obtenga en el plazo indicado.

Para el seguimiento del cumplimiento de estas actividades se propone un documento como el que se detalla, en el que se recogen todas las actividades y productos que se consideran clave:

SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y PRODUCTOS CLAVE									
ACTIVIDAD/PRODUCTO	DATOS ESTIMADOS			DATOS REALES			DESVIACIÓN	Ir	MOTIVO
	FECHA INCIO ESTIMADA	FECHA FIN ESTIMADA	DURACION ESTIMADA	FECHA INCIO ESTIMADA	FECHA FIN ESTIMADA	DURACION ESTIMADA			
Aprobación del proyecto por la Dirección General	dd mm aa	dd mm aa	dd	dd mm aa	dd mm aa	DD	DD-dd		
Constitución de la Unidad Responsable									
Selección de Consultora									
Formación del personal asesor									
Diseño de base de datos Access									
Diseño de las fichas y procedimiento para su explicación									
Diseño de manual del Sistema									
Diseño de prontuarios de preguntas y respuestas									
Preparación de un espacio en la red de la Dirección General para almacenar toda la información									
Diseño de encuestas y entrevistas de control del sistema									
Diseño del programa de formación del personal directivo									
Diseño del programa de formación del personal administrativo									
Constitución del COMITÉ DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS									
Impartición del programa de formación inicial al personal directivo									
Impartición del programa de formación inicial al personal administrativo									
MARCO ESTRATÉGICO									
Campaña de difusión del plan estratégico									
Reunión preparatoria en cada Subdirección General con presencia de asesor de DpO									
Reunión de elaboración del Plan Operativo Anual									
Edición y difusión del Plan Operativo Anual									
Reunión preparatoria en cada Subdirección General con presencia de asesor de DpO de la reunión de seguimiento									
Primera reunión de seguimiento									
Reunión preparatoria en cada Subdirección General con presencia de asesor de DpO									
Reunión de elaboración del Plan Operativo Anual para 2007									

Cuadro 21: Tabla de seguimiento de actividades clave.

Para cumplimentar este cuadro se deben cumplimentar las fechas de inicio y fin estimadas de cada una de estas tareas, y luego las fechas en que

realmente se han ejecutado. Por diferencia entre la duración estimada y la real obtenemos la desviación. Si esta es mayor a 3 en el campo Ir marcamos N si es inferior marcamos S. Para lograr el objetivo, es preciso conseguir S al menos en dieciocho de las actividades/productos.

En el apartado desviación es preciso indicar las razones de la misma, y las consecuencias de ellas. La información que se recoge en este apartado es de gran utilidad para evaluar la marcha del proyecto y proponer las modificaciones que se consideren oportunas sobre el proyecto inicial.

### **b).-Control del cumplimiento de los objetivos**

El segundo de los aspectos a valorar es el cumplimiento de los objetivos que se habían establecido en el presente plan. Para ello debemos basarnos en los objetivos que se establecieron en el correspondiente apartado del presente trabajo.

Es importante remarcar que se va a hacer uso de la información que proporciona el método de autoevaluación CAF (Marco Común De Evaluación). Ello quiere decir que determinados indicadores se van a asociar a criterios concretos de CAF que recogen con claridad el objetivo pretendido con este Plan de Mejora.

Veamos pues como quedaría los objetivos, indicadores y estándares:

**Objetivo** 1.-Lograr que, en diciembre de 2006 haya cambiado la orientación de la Dirección General de Relaciones Laborales, de ser un organización orientada a recursos a ser una organización orientada a resultados.

**Momento de valoración:** Diciembre 2006

**Indicadores:** Son indicadores la puntuación obtenida en los siguientes criterios del método de autoevaluación CAF (Marco Común De Evaluación):

- Criterio: 6.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes/ciudadanos
- Criterio 6.2. Indicadores utilizados para medir los resultados en los clientes/ciudadanos
- Criterio: 7.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción y motivación de las personas
- Criterio: 7.2. Indicadores de los resultados en las personas
- Criterio: 8.1. Resultados del rendimiento social
- Criterio: 8.2. Resultados del rendimiento medioambiental
- Criterio: 9.1. Consecución de los objetivos
- Criterio: 9.2. Rendimiento financiero

**Logro de objetivo:** Para que se pueda conseguir alcanzado el objetivo, es preciso obtener una puntuación mínima de 1 en el 100% de los criterios. Es decir, tenemos que haber medido todos los resultados, aunque no tienen que mostrar tendencias positivas.

**Objetivo 2.-**Lograr que todos los miembros de la organización conozcan la misión y los valores de la misma.

**Indicador:** Para la valoración de este objetivo se valorará el resultado obtenido en el criterio 1.1 de CAF 1.1. “Dar una orientación a la organización: desarrollar y comunicar con claridad la visión, misión y valores.”

**Momento de valoración:** Diciembre 2006

**Logro de objetivo:** Para que se pueda conseguir alcanzado el objetivo, debe obtenerse una puntuación mínima de 3 (correspondiente a haber planificado, implantado y revisado el enfoque).

**Objetivo 3.-**Lograr que la planificación estratégica sea la base de las actuaciones desarrolladas por la organización.

**Indicador:** Para la valoración de este objetivo se valorará el resultado obtenido en el criterio 2.3. de CAF (Marco Común de Autoevaluación) “Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización”

**Momento de valoración:** Diciembre 2006

**Logro de objetivo:** Para que se pueda conseguir alcanzado el objetivo, debe obtenerse una puntuación mínima de **3** (correspondiente a haber planificado, implantado y revisado el enfoque).

## 5.- Bibliografía empleada.

Angel Iglesias Alonso, Javier R. Arriola. (2004). *El planteamiento estratégico de las organizaciones públicas. Una visión desde la teoría del caos.* Editorial Dykinson.

Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública. KPMG. Guía Metodológica para el establecimiento de objetivos e indicadores.

Consejo Superior de Deportes (1990) Plan Estratégico 1991-1994. Ministerio de Educación y Ciencia.

Dale McConkey, (1985) *Administración por resultados.* Santa Fe de Bogotá. Colombia. Editorial Norma.

Denis Ryan, (1993) “La formación de asesores especializados en Dirección por Objetivos” en *Manual de dirección por objetivos. Bilbao.* Ediciones DEUSTO.S.A. pp 336-343.

Dirección por Objetivos. Boletines Infoservi <http://www.infoservi.com/BOLETIN/Dirección%20por%20Objetivos.htm>. Página visitada el 20 de octubre de 2005.

Ignacio Durán Boó.(2000) “Aplicación del método de Dirección por Objetivos en la Dirección General del Catastro” en *Revista CT.* N°40. pp 45-64

Inspección General de Servicios de la Administración Pública.. Dirección por Objetivos. Metodología.

Mark L.McConkie, “Aclaraciones en relación con la determinación de objetivos y procesos de valoración en la Dpo”. en *Manual de dirección por objetivos. Bilbao.* Ediciones DEUSTO.S.A. pp 257-271

Pablo Cardona y Carlos Rey. *La Dirección por Misiones: Como introducir la misión en la gestión.* Ocasional Paper nº 3/11. Marzo 2003. IESE Business School. Universidad de Navarra

Rafael Illana González. Incentivo de productividad en el Servicio de Gestión y Recaudación Tributaria de la Diputación de Jaén (Andalucía). Fundación Pí y Suñer. Banco de buenas prácticas. <http://www.diba.es/bbp/cat/default.htm>. Página visitada el 20 de octubre de 2005

Reddin, Bill y Ryan Denis. (1993). *Manual de dirección por objetivos* Barcelona : Ediciones Deusto, S.A.(Barcelona).

Reddin, Hill (1993) “El directivo eficiente” en *Manual de dirección por objetivos*. Bilbao. Ediciones DEUSTO.S.A. pp 32-59

Wikstrom, Walter (1993) “La dirección por y con objetivos” en *Manual de dirección por objetivos*. Bilbao. Ediciones DEUSTO.S.A. Pp 88-122

## 6.-Índice de cuadros.

<u>Cuadro</u>	<u>Pág</u>
Cuadro 1: Integración del Sistema de DpO en los ciclos políticos y presupuestarios.	8, 50
Cuadro 2: Distribución de los costes de implantación del Plan de Mejora.	9, 61
Cuadro 3: Cronograma de implantación del Plan de Mejora	10
Cuadro 4: Objetivos e indicadores del proceso de implantación del Plan de Mejora.	11,73
Cuadro 5. Detalle de la puntuación obtenida por la Subdirección General de Prevención en C.A.F. en los criterios relativos a resultados.	17
Cuadro 6: Porcentaje de ejecución de los créditos de la Dirección General de Relaciones Laborales en el año 2004.	19
Cuadro 7: Esquema de distribución de la productividad	53
Cuadro 8: Productividad asignada en función del porcentaje de objetivos conseguidos.	56
Cuadro 9: Productividad asignada en función del nivel de Complemento de Destino asignado.	56
Cuadro 10: Coste de recursos humanos necesarios para la implantación del Plan	63
Cuadro 11: Coste de recursos informáticos necesarios para la implantación del Plan	63
Cuadro 12: Coste de las acciones formativas necesarias para la implantación del Plan	64
Cuadro 13: Coste de organización de las reuniones necesarias para la implantación del Plan	64
Cuadro 14: Coste de la campaña de difusión necesaria para la implantación del Plan	65
Cuadro 15: Otros gastos para la implantación del Plan	66
Cuadro 16: Detalle de los costes de implantación del Plan de Acción.	67
Cuadro 17: Cronograma de la fase 0	68
Cuadro 18: Cronograma de la fase 1	69
Cuadro 19: Cronograma de la fase 2	70
Cuadro 20: Cronograma de la fase 3	71
Cuadro 21: Tabla de seguimiento de actividades clave.	74

**Anexo I. Informe de implantación de CAF en la Subdirección General  
de Prevención de Riesgos laborales**