

1.- Introducción al diseño de objetivos

“En resumen, el efecto positivo del establecimiento de objetivos en el rendimiento es uno de los hallazgos más sólidos y frecuentes en la literatura psicológica. El 90% de los estudios han demostrado este tipo de efectos. Además, el establecimiento de objetivos es un concepto central de la mayoría, si no de todas, las teorías organizacionales de la motivación” (1)

1

La psicología del trabajo ha estudiado exhaustivamente el efecto del establecimiento de objetivos en el rendimiento de trabajadores y empleados de todas clases. El pionero en estos estudios fue Edwin Locke, que publicó en 1968 "*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*". En 1990 publicó en colaboración con Gary Latham "*A Theory of Goal Setting and Task Performance*", el resultado de muchos años de investigación de campo sobre la materia. Los resultados de esas investigaciones pueden resumirse así:

- Los objetivos específicos aumentan la productividad más que los generales del tipo “hazlo lo mejor que puedas”. La claridad de los objetivos es esencial.
- Si son asumidos por los interesados, los objetivos difíciles de obtener motivan más que los fáciles. Sólo los objetivos tan difíciles que en la práctica resultan imposibles de alcanzar resultan más desmotivadores que los muy fáciles.
- La participación en la definición de los objetivos es fundamental, solo con ella puede asegurarse el compromiso del empleado en su logro.
- El *feedback* constante es la condición de éxito para el logro de los objetivos. Los objetivos deben ser medibles; eso da la oportunidad de desglosarlos en elementos más pequeños de producto o de tiempo. El cumplimiento, o no, de esos elementos que constituyen el objetivo mayor es el momento más adecuado para que el evaluador se reúna con el evaluado y le felicite o le pregunte cuál es el problema que impide el cumplimiento.

Los objetivos concentran la atención en una dirección concreta y regulan el esfuerzo: cuando las personas están comprometidas con los objetivos les dedican más esfuerzo y durante más tiempo cuanto más difíciles son.

Especificidad de los objetivos.

Las personas a las que se les asignan objetivos específicos y que suponen un reto rinden más que las que solo tienen objetivos genéricos. Esto es cierto no solo en el trabajo: una

persona que se da a sí misma el objetivo de “leer 20 páginas cada día durante un mes” leerá más en ese plazo que la que solo pretende “leer más” en general.

Dificultad de los objetivos.

Si los objetivos, siendo alcanzables, son difíciles, motivan más a las personas, y lo mismo ocurre si los plazos que se asignan para alcanzarlos son más justos que holgados.

Feedback

Ni las alabanzas ni el *feedback* (la información que se da a los trabajadores sobre si están realizando bien o no su trabajo) son útiles por sí mismos para incrementar el rendimiento. Para que lo sean deben referirse a los objetivos concretos que tengan asignados. Esto es así porque para que la información sea relevante para ellos tiene que ser un indicador de si deben empezar a hacer algo, terminarlo, continuar haciéndolo de la misma manera o empezar a hacerlo de otra.

2

Participación.

La participación solo afecta a la motivación si se refiere a objetivos específicos y relativamente difíciles, o a qué se puede hacer para obtenerlos. La participación genérica no mejora el rendimiento.

La investigación sobre el efecto del establecimiento de objetivos no señala diferencias genéricas. Es decir, su efecto, si los objetivos están definidos correctamente, es positivo independientemente del nivel de estudios o del sexo de las personas. En cuanto a las diferencias de carácter, los estudios indican que las personas muy orientadas a la obtención de resultados rinden más cuando se les asignan objetivos unilateralmente, mientras que las que están menos orientadas en el sentido señalado rinden más si se les permite participar en el establecimiento de esos objetivos.

(1) Gary Latham, *The role of goal setting in human resource management*, en *Performance evaluation, goal setting and feedback*, Gerald R. Ferris y Kendrith M. Rowland, eds. JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1990.

2.- Los objetivos útiles son objetivos SMART

2.1 Qué son las características SMART

Para que el establecimiento de objetivos sea útil para la organización, los objetivos deben reunir, como hemos visto, algunas características. En general, esas características se resumen en el acrónimo SMART¹

- **e**Specíficos. Es la concreción de un objetivo la que permite a quien debe alcanzarlo orientar correctamente su esfuerzo. “Mejorar la atención al público” es un objetivo general encomiable, pero carece de la especificidad necesaria; el objetivo correcto sería “Reducir el número de quejas recibido en la unidad de atención al público”.

- **M**edibles. Lo que no se puede medir no se puede controlar; tanto si se establecen objetivos en el marco de un proyecto de evaluación del desempeño como si se fijan con la única intención de asignar retribuciones complementarias, la mensurabilidad del objetivo es lo que permite al responsable de la unidad saber si va en la buena dirección, y al responsable del objetivo corregir, si es necesario, su actuación. Así que tenemos que hacer medible el objetivo anterior: “Reducir el número de quejas recibido en la unidad de atención al público en un 5%”.

- **A**lineados². Trabajamos para organizaciones empeñadas en alcanzar metas concretas. Si nuestros objetivos no responden por completo a esas metas, nuestros esfuerzos resultan inútiles o contraproducentes. Más abajo veremos cómo podemos asegurarnos de que nuestros objetivos responden a la estrategia general de nuestra organización.

- **R**ealistas. Asignamos objetivos a personas. Para que se comprometan de verdad en su logro, esas personas deben percibir que los objetivos de los que son responsables son alcanzables. Si establecemos el objetivo de “Reducir el número de quejas recibido en la unidad de atención al público a 0”, fijamos un objetivo imposible. Y nadie se esfuerza de verdad en alcanzar un imposible.

¹ SMART significa “inteligente” en inglés. El acrónimo se podría castellanizar como MARTE

² La A de SMART recibe distintos significados en la literatura sobre establecimiento de objetivos: Achievable (alcanzable), Aligned (alineado), Agreed (acordado). En un sistema de EdD es conveniente utilizarla para señalar la necesidad de alinear los objetivos.

· **Temporales.** Un objetivo sin plazo para alcanzarlo no es un objetivo, sino un deseo genérico que difícilmente se cumplirá. Así que tenemos que asignar un plazo a nuestro objetivo; por ejemplo, en nuestro caso, un año: “Reducir el número de quejas recibido en la unidad de atención al público en un 5% durante 2012”.

Ahora ya tenemos nuestro objetivo SMART: “Reducir el número de quejas recibido en la unidad de atención al público en un 5% durante 2012”.

2.2 Cantidad y calidad.

4

La cantidad es siempre más fácil de medir que la calidad. Una de las objeciones más habituales a la evaluación del desempeño es, precisamente, la dificultad que plantea medir objetivos que son necesariamente cualitativos. Esta dificultad puede salvarse de dos maneras:

- Reduciendo la calidad a cantidad, cuando sea posible.
- Estableciendo de antemano un óptimo de calidad que nos permita juzgar el grado en que se logra el objetivo.

Reduciendo la calidad a cantidad

En el primer caso podemos considerar dos ejemplos que se utilizan en la práctica: la evaluación del desempeño que se aplica a los jueces y la que se aplica a los investigadores en la universidad.

En el primer caso, además, naturalmente, de valorar el **número** de sentencias que un juez resuelve, tenemos que valorar su **calidad**. Si no fuera así estaríamos favoreciendo el aumento del número de errores judiciales (un ejemplo real es el de un laboratorio médico que revisaba TACs para identificación de tumores; sus empleados eran valorados solo en función del número de TACs que revisaban por día; inevitablemente aumentó el número de falsos negativos: la revisión era demasiado apresurada, y aumentó el número de casos en los que no se identificaban tumores que, sin embargo, sí aparecían en los TACs). En el caso de los jueces no podemos preguntar a las partes sobre la calidad de las sentencias, pero sí podemos conocer el número de apelaciones de que son objeto, y el resultado de esas apelaciones. Así, la calidad de las sentencias se refleja en el porcentaje de las que han sido objeto de apelación, y en el porcentaje de apelaciones que han prosperado y, dentro de estas, en el grado en que se ha revocado la sentencia original.

En el caso de los investigadores, se utilizan los índices que se refieren a la publicación de trabajos científicos, en particular el número de veces que un trabajo es citado en revistas científicas, que se considera un índice de su calidad.

La manera más sencilla de reducir la calidad a cantidad es la encuesta de valoración. En una unidad de atención al público puede solicitarse de los usuarios que rellenen un

cuestionario sobre cómo se les ha atendido, lo mismo puede hacerse con los alumnos que asisten a un curso, o con el servicio o unidad que recibe sistemáticamente informes de aquella en la que establecemos objetivos.

Cuando no es posible esa reducción tenemos que fijar un óptimo contra el que evaluar.

Supongamos que un Jefe de Área de Personal Laboral tiene, entre otras funciones, la de elevar al Subdirector General Adjunto del que depende informes favorables o desfavorables sobre las peticiones de contratación de trabajadores temporales que le remiten las distintas unidades del Organismo en que trabajan. Naturalmente, podemos incorporar algunas características SMART que no plantean problemas, como la temporalidad (“elevar informe favorable o desfavorable en un plazo no superior a 5 días desde que se recibió la petición de contratación”), pero la realización en plazo de una tarea determinada no nos dice nada sobre la calidad con que se ha realizado, y esta puede disminuir si es solo el tiempo de realización lo que medimos.

Para poder medir con objetividad la calidad de estos informes tenemos que establecer un óptimo, es decir, un informe-modelo con el que podamos comparar los que el Jefe de Servicio presenta. En este caso concreto, un informe deberá incluir distintos apartados:

- Es posible realizar la contratación desde el punto de vista legal y procedimental: existe plaza vacante; la plaza está dotada presupuestariamente; la unidad ha seguido el procedimiento establecido para realizar estas peticiones; existe autorización previa del Ministerio de Economía y Hacienda o del departamento responsable.
- La contratación que se solicita es realmente temporal: responde a una necesidad puntual (baja maternal, acumulación de personal de vacaciones en verano, etc.)
- No existe alternativa a la contratación temporal (externalización, asignación de las tareas a otros trabajadores de la unidad, etc.)
- La tarea a realizar por el contratado es esencial y no puede diferirse en el tiempo (se trata de atender al público, y no, por ejemplo, de archivar documentación ya tramitada).

Además, el informe será preciso y conciso, sin extenderse innecesariamente; estará bien redactado; no tendrá faltas de ortografía; estará compuesto con el tipo de letra, interlineado, etc., que se usa en la unidad habitualmente.

Es decir, el informe-modelo establecerá unos contenidos precisos, una estructura clara y unos baremos de calidad formal.

El informe-modelo se elaborará a propósito o bien se utilizará con este fin uno real que se considere óptimo. En todo caso, el Jefe de Servicio tiene que conocer el informe-modelo contra el que será evaluado, y tiene que haber dado su opinión sobre el mismo.

Estos, el de disminuir en un porcentaje concreto en un plazo temporal las quejas que se reciben en la unidad de atención al público y el de elaborar informes favorable o

desfavorables sobre peticiones de contratación en un plazo y con una calidad preestablecida, son unos objetivos concretos y alcanzables, que podemos asignar confiando en que sabremos, al final del año, si de verdad se han alcanzado o no con total seguridad, porque solemos contar las quejas que recibe la unidad y porque contamos con un informe-modelo que consideramos óptimo.

Ejemplos

Veamos ahora algunos ejemplos de objetivos SMART incorrectos (o sea, no SMART) y correctos:

INCORRECTOS	CORRECTOS	Le falta (*)
Resolver los expedientes de acción social	Resolver los expedientes de acción social en un máximo de 15 días, con un margen de error máximo del 3% durante 2011.	M,T
Elaborar y elevar al Consejo de Ministros el RD de Oferta de Empleo Público.	Elaborar y elevar al Consejo de Ministros el RD de Oferta de Empleo Público en plazo para que pueda publicarse antes del 1 de marzo.	T
Programar los cursos de formación en lenguas extranjeras correspondientes al Plan de Formación Continua.	Programar los cursos de formación en inglés correspondientes al Plan de Formación Continua para el segundo semestre del año para que su convocatoria se produzca antes del 1 de abril.	S, M, T
Convocar un concurso de provisión de puestos de trabajo.	Convocar un concurso ordinario de provisión de puestos de trabajo durante el primer trimestre del año, y resolverlo antes del 1º de agosto.	S, T

(*) Para saber si un objetivo está alineado a las metas de la organización, necesitamos saber esas metas. Para saber si son realistas, necesitamos saber qué recursos tiene la organización. En estos ejemplos no tenemos esa información adicional, luego no podemos valorarlo.

Vamos a ver, antes de pasar a los métodos de establecimiento de objetivos, un ejemplo más de fijación de objetivos que reúnen las características SMART:

La Subdirectora de Formación de un organismo público se ha propuesto mejorar la formación online que se proporciona en el mismo. Para conseguirlo, asigna dos objetivos a su Subdirector Adjunto:

- I. Revisar los 6 cursos online que ya se imparten, proponiendo modificaciones (hasta junio de 2012) y llevándolas a cabo (desde junio hasta noviembre). Los cursos deberán mejorar su calificación media actual, de 5, en al menos dos puntos.
- II. Programar y ejecutar durante 2012 al menos 4 nuevos cursos online. Estos cursos tendrán que obtener una calificación mínima por los alumnos de 7.

Vemos que estos dos objetivos reúnen las características SMART: son concretos (se refieren a productos bien definidos: un informe con propuestas de mejora en junio y modificaciones en cursos existentes en el primero, 4 nuevos cursos en el segundo); son medibles (hay un número de productos, y hay una calificación a obtener en la evaluación que realicen los alumnos, también es posible seguir a lo largo del año la evolución de los objetivos, ya que los cursos hay que elaborarlos o modificarlos, programarlos, convocarlos y ejecutarlos); están alineados (responden al objetivo estratégico que se ha impuesto el organismo de mejorar la capacitación profesional del personal distribuido en sus distintas sedes en la geografía nacional); han sido establecidos con la participación del Subdirector Adjunto; son realistas, ya que la Subdirección cuenta con el personal especializado capaz de alcanzar estos objetivos y con los recursos técnicos y económicos necesarios; y, por último, están sujetos a plazos temporales.

El Subdirector Adjunto asigna a su vez objetivos a los Consejeros Técnicos que dependen de él:

Al Consejero Técnico 1:

- I.1. Realizar una encuesta entre enero y febrero de 2012 entre los alumnos de los cursos online realizados en 2011, para conocer en detalle los defectos de esos cursos que determinaron sus bajas cualificaciones.
- I.2 Examinar el contenido de los cursos online realizados durante 2011 a la vista de la “Guía de calidad para elaborar cursos online”, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, y señalar sus errores. Enero y febrero de 2012.
- I.3 Entregar en mayo de 2012 un informe sobre los fallos cometidos en el diseño y ejecución de los cursos online, con propuestas concretas que permitan la programación de cursos de mayor calidad durante el segundo semestre de 2011.
- I.4 Trabajar con los formadores externos e internos responsables de los cursos que van a reproducirse mejorados en la incorporación de las mejoras correspondientes hasta

septiembre de 2012. Programar, convocar y evaluar los 6 cursos modificados, hasta finales de año.

Al Consejero Técnico 2:

II.1 Llevar a cabo entre enero y abril de 2012 las tareas necesarias (encuesta a los jefes de departamento del organismo y a los jefes de las sedes territoriales, consultas con los sindicatos, análisis de los programas de formación de años anteriores, etc.) para entregar a finales de abril una propuesta justificada de 4 nuevos cursos online a realizar en el organismo durante el segundo semestre del año.

II.2 Identificar entre abril y junio de 2012 los formadores internos y externos capaces de dar los 4 nuevos cursos propuestos con la calidad exigida, y proceder, en colaboración con el departamento de gestión económica, a su contratación.

II.3 Programar, en colaboración con los formadores elegidos y teniendo en cuenta la “Guía de calidad para elaborar cursos online” de la UNED y los resultados de la encuesta realizados a los alumnos de los cursos de 2011, convocar y evaluar los nuevos cursos online. Hasta finales de año.

También los objetivos asignados a los dos Consejeros Técnicos reúnen las características SMART.

3.- Objetivos individuales y estrategias de la organización.

Ya se ha señalado que los objetivos deben estar “alineados”, es decir, deben responder a la estrategia general de la organización. Así que si la organización tiene un Plan Estratégico será relativamente sencillo asegurarse de que los objetivos individuales responden al Plan.

Si la organización carece de Plan Estratégico tendremos que derivar los objetivos individuales de las funciones que tenga asignadas cada unidad.

9

Hay que tener en cuenta, en el establecimiento de objetivos, que estos pueden ser de cambio o de mejora, pero que **no pueden reproducir la actividad que ya se lleva a cabo habitualmente**. Es decir, no puede establecerse el objetivo de “emitir la nómina 12 veces al año”, pero sí puede asignarse el de incorporar todas las altas en el mes de incorporación del nuevo empleado mediante la emisión de tantas nóminas de incidencias como sea necesario, si no es este el comportamiento habitual de la unidad de retribuciones.

3.1.- Establecimiento de Objetivos Individuales cuando el organismo carece de Plan Estratégico.

El establecimiento de objetivos en ausencia de Plan Estratégico dificulta la alineación de los objetivos individuales con los generales de la organización, un aspecto esencial en la Evaluación del Desempeño.

Un Plan Estratégico garantiza dos aspectos que los objetivos deben cumplir en todo caso: **el que sean coherentes con las funciones que el organismo tiene asignadas y el que sean de cambio o mejora**. En ausencia de Plan es posible que las unidades en que se implante la EdD se den objetivos que se aparten más o menos de esas funciones, o que prioricen aspectos de las mismas que no son críticos para el organismo. Y es posible también que los objetivos se limiten a plasmar lo que ya se hace tal y como se hace, lo que convierte la Evaluación en un ejercicio estéril además de convertir los objetivos en algo fácil de alcanzar y por tanto poco motivador.

Por otra parte, y como dijimos en el Módulo I, la Evaluación del Desempeño en las administraciones públicas es necesariamente jerárquica.

Así pues, cuando no contemos con un Plan estratégico, partiremos de dos elementos de los que sí disponemos:

- Las competencias que los reales decretos de estructura asignan a los organismos y a sus unidades
- La estructura jerárquica conforme a la que se ordena la administración.

Formalmente, la asignación inicial de objetivos corresponde al titular del organismo o unidad, un Director o Subdirector General, que los establecerá para los Subdirectores y niveles 30 o niveles 29/28, que dependen de ellos. Si los titulares no conocen lo bastante la unidad o alguna de sus partes, tendrán que ser sus subordinados inmediatos quienes les propongan los objetivos. En todo caso, sólo el superior jerárquico puede fijar los objetivos. Es responsabilidad de quien fija los objetivos garantizar su alineación con los objetivos generales de la organización en ausencia de plan estratégico.

¿Qué métodos puede utilizar el superior jerárquico de un organismo o unidad para establecer objetivos cuando no dispone de un plan estratégico? Básicamente existen dos vías, no excluyentes, de aproximación a este problema:

- a) Centrarse en el usuario.
- b) Centrarse en el procedimiento.

Centrarse en el usuario quiere decir que tenemos que saber qué quiere el usuario o cliente de nuestro servicio obtener de nosotros; centrarse en el procedimiento, que tenemos que desmenuzar el proceso de trabajo (el “work-flow”) en sus distintas tareas. Recordemos que los objetivos deben ser siempre individuales, y que deben ser de cambio o de mejora.

Vamos a poner un ejemplo: tenemos la Subdirección de Formación del Ministerio X; el Ministerio X no dispone de Plan Estratégico, pero la Subdirección de Formación cuenta con un Subdirector General y sus funciones están establecidas en el Real Decreto de desarrollo de la estructura del Ministerio X.

Una de las funciones de la Subdirección es “la formación de los empleados del Ministerio en relación con el desarrollo de la Administración Electrónica”. Veamos si podemos convertir esta función tan genérica en objetivos concretos por las dos vías indicadas.

a) La Administración Electrónica afecta a las unidades del Ministerio encargadas de desarrollar las aplicaciones que permiten la informatización de procedimientos administrativos, de manera que el ciudadano pueda realizarlos desde un ordenador. Nos dirigiremos, pues, a los titulares de esas unidades para que nos digan qué formación necesitan, para cuánta gente y cuándo y dónde debe realizarse. A partir de esa información estableceremos los objetivos, que consistirán en la programación de cursos concretos, en fechas concretas, para empleados con niveles de responsabilidad y conocimientos previos concretos. Hemos establecido estos objetivos partiendo de las necesidades que nos han comunicado los usuarios del servicio de que somos responsables.

b) En este caso disponemos ya de una programación formativa de la que ya sabemos que es adecuada en lo que se refiere a sus contenidos. Para establecer objetivos nos centramos en el proceso de definición y ejecución de los cursos. Sabemos que debemos programar un curso para seis niveles 22 en el primer semestre del año sobre el gestor de contenidos LifeRay, el que se utiliza en la página Web del Ministerio. Los objetivos serán en este caso las metas que nos permitan asegurar la calidad y la adecuación del curso: conocer el nivel de formación previo en el gestor de contenidos de los alumnos,

identificar e incorporar a los profesores adecuados (internos si disponemos de ellos, externos si no), asegurar el soporte material (el aula, los ordenadores con las características necesarias, material didáctico), elaborar la programación del curso, fijar la fecha de la convocatoria, establecer los medios para evaluar la calidad del curso, etc. Estos objetivos los hemos establecido partiendo del análisis de los procesos de trabajo internos de la unidad.

Estas dos vías de establecimiento de objetivos cuando no se dispone de un Plan estratégico, a partir del usuario y a partir del proceso de trabajo, no son excluyentes ni tienen por qué ser necesariamente consecutivas, pero huelga decir que la primera es la más importante cuando la unidad administrativa presta servicios directos al ciudadano y, por lo general, en el resto de los casos. Si no sabemos qué esperan de nosotros nuestros “clientes” externos o internos, podemos dedicarnos a mejorar procesos de trabajo que no aportan valor.

Estos dos métodos apuntan, por otra parte, a los dos tipos de objetivos que se han señalado más arriba: objetivos de cambio y objetivos de mejora. En general, los objetivos de cambio buscan innovar, y deben centrarse en el servicio que prestamos al usuario; los objetivos de mejora, por su parte, se centrarán en el proceso o procedimiento y tienen que ver con el aumento de la calidad de los productos o servicios. Un Plan Estratégico obliga a la organización a fijar desde el principio en qué queremos innovar y dónde queremos mejorar, pero si no disponemos de él siempre podemos partir de esta formulación sencilla:

- ¿A quién atendemos? ¿Qué le proporcionamos? ¿Qué nuevo producto puede satisfacer mejor sus necesidades? ¿De qué manera podemos innovar el servicio o producto que espera de nosotros para que sus necesidades queden mejor satisfechas? **El análisis del cliente**, o usuario, o ciudadano nos llevará a la implantación de proyectos de innovación que se reflejarán en nuestros objetivos individuales. **Innovación** es la palabra clave.
- ¿Qué hacemos? ¿Cómo podemos hacerlo mejor? ¿Cómo podemos ser más rápidos, más fiables, más eficaces, más eficientes? ¿Cómo podemos mejorar nuestra manera de hacer las cosas? **El análisis de los procedimientos** nos llevará a proyectos de mejora que descansarán en obligaciones y objetivos individuales. **Calidad** es la palabra clave.

3.2 Establecimiento de objetivos individuales a partir de un Plan Estratégico

La planificación estratégica no es el objetivo de este curso, pero merece la pena detenerse un momento para ver de qué modo deriva un objetivo individual cualquiera de los aspectos más abstractos de un plan.

Plan estratégico

El primer paso de la planificación es determinar la Misión y la Visión de la organización.

La **Misión** es lo que tiene que hacer la organización

En el caso que vamos a seguir es doble: la DGT tiene que

- a) disminuir la siniestralidad vial, y
- b) gestionar desde el punto de vista administrativo automóviles y conductores.

La **Visión** es lo que la organización quiere ser en el futuro.

En nuestro caso será también, en consecuencia, doble:

- a) conseguir que España pertenezca al grupo de países con menor siniestralidad vial, y
- b) conseguir que la gestión administrativa del sector represente la mínima carga posible en tiempo y dinero para particulares y empresas.

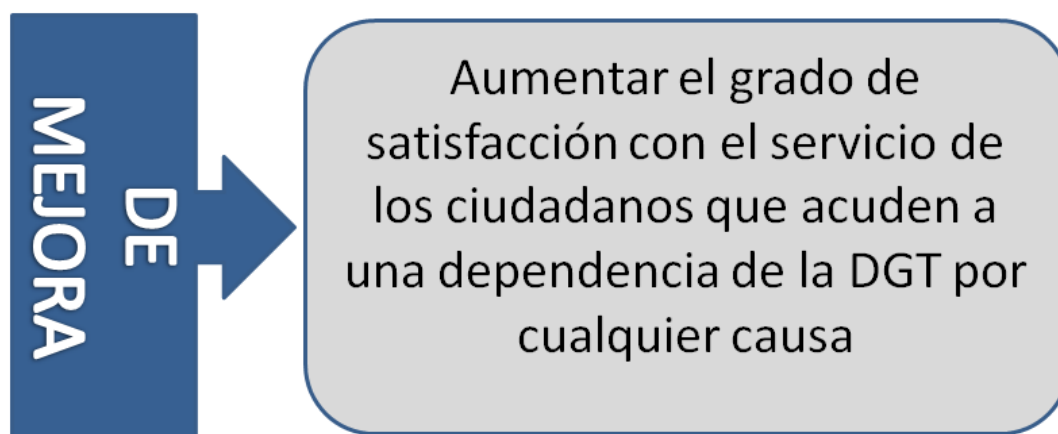
El Plan Estratégico persigue dirigir los esfuerzos de la organización hacia la Visión. Para ello establecerá, en primer lugar, unas Metas Estratégicas, y, en segundo, unas Estrategias.

Las **Metas estratégicas**, son enunciados cualitativos que expresan metas, propósitos o prioridades, y pueden ser de dos clases, de *mejora* o de *cambio*. Los primeros buscan mejorar lo que hacemos, los segundos hacerlo de manera distinta (y mejor).

En cuanto a las **Estrategias**, son los comportamientos de la organización que le permitirán alcanzar sus Metas estratégicas: tienen que ver con la distribución de los recursos disponibles, con la cultura de la organización, con el tipo de relaciones que mantendrá con otras organizaciones públicas o privadas, etc.

En nuestro ejemplo, lo que vamos a hacer en la unidad de atención al público de la Jefatura Provincial de Tráfico de Cuenca deriva de una Meta estratégica de *mejora*.

Metas estratégicas: Enunciados de carácter cualitativo que expresan metas, propósitos o prioridades



Ya tenemos una Meta Estratégica; para alcanzarla tenemos que establecer qué comportamientos o maneras de trabajar en la organización nos permitirán alcanzarla. De entre las Estrategias posibles, elegimos, en relación con la M.E. que hemos definido, la normalización y mejora de procedimientos y el establecimiento de criterios de referencia. Es decir, en el proceso de planificación hemos decidido que para "aumentar el grado de satisfacción con el servicio de los ciudadanos que acuden a una dependencia de la DGT por cualquier causa", tendremos que normalizar el trabajo, establecer criterios de referencia y mejorar los procedimientos de trabajo.

COLABORACIÓN	CAMBIO DE LA CULTURA DE TRABAJO	POTENCIAR LA PLANIFICACIÓN	REDISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS
- Con la D. Gral. - Con los Ministerios y Organismos Públicos	- Aumento de la participación - Formación que mejore la motivación - Creatividad en la búsqueda de nuevas soluciones	- Planificación - Mejora de la coordinación entre las Unidades - Normalización del Trabajo - Establecimiento de criterios de referencia	- Mejora de procedimientos - Creación de Grupos de Trabajo - Ahorro de recursos reduciendo las cargas de trabajo - Posibilitar nuevos productos

Ahora tenemos ya la posibilidad de concretar nuestra Meta estratégica en unos **Planes de Actuación**, que se traducen en unos **Objetivos Específicos**, que afectan a unidades concretas de la Dirección General.

El **Plan de Actuación** que nos toca es:

Plan de actuación
Aumentar el grado de satisfacción con el servicio de los ciudadanos que acuden a las unidades de atención al público

Este Plan de Actuación es **transversal**, o sea, responsabilidad de todas las unidades, y depende directamente de la M.E citada.

Ese Plan de actuación se refleja en un **Objetivo Específico** que tienen que alcanzar todas las Jefaturas Provinciales, también la de Cuenca:

Objetivo específico

Reducir las quejas que plantean los ciudadanos a las unidades de atención al público por cualquier causa.

Tratándose de un Objetivo específico, tenemos que desmenuzarlo para convertirlo en un *objetivo operativo, que podamos trasladar a cada puesto de trabajo afectado por el mismo*.

Este Objetivo específico lo concretamos así:

Objetivo específico

Denominación: Reducción de las quejas presentadas por los usuarios en los formularios oficiales de quejas y reclamaciones.

Justificación: Las quejas formales reflejan los problemas más importantes en nuestras unidades de atención al público. Su disminución será una indicación de un aumento de la satisfacción del público con los servicios que prestamos.

Seguimiento: Anual.

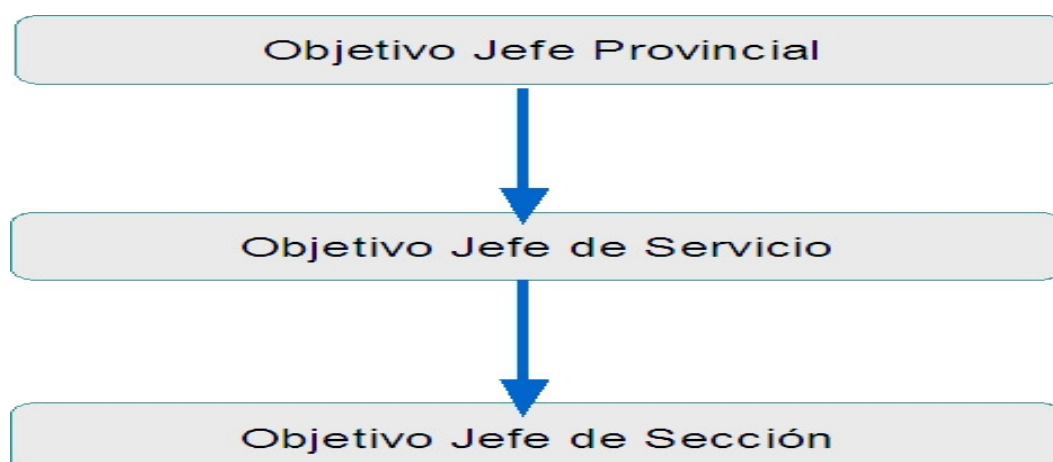
Duración: 2011.

Apoyo de unidades externas: De la Secretaría General de la DGT.

Responsable: Jefe Provincial de Tráfico de Cuenca.

14

El Jefe Provincial tiene ya un Objetivo Específico que cumplir. Le toca ahora trasladarlo a los puestos de trabajo correspondientes asignando a sus titulares los **Objetivos SMART** adecuados.



El Jefe Provincial ha recibido el entrenamiento necesario en establecimiento de Objetivos SMART, así que sabe que debe asignarle al Jefe de Servicio responsable de la unidad de atención al público un objetivo temporal, realista y medible. El plazo está claro: un año, que será 2011. Las otras características las fija en una reunión con el Jefe de Servicio. En esa reunión se define el objetivo como:

- Reducir las quejas de los ciudadanos en un 5% durante 2011”.

El Jefe de Servicio cuenta con un Jefe de Sección y dos Auxiliares de Información. Se reúne con el Jefe de Sección y determina los objetivos que va asignarle, que serán:

- a. Estudiar y clasificar las quejas por motivos de queja;
- b. Valorar qué problemas de los que señalan las quejas son más fáciles de atajar en el plazo señalado.

Le fija para ello como plazo el primer trimestre de 2011.

A primeros de abril, el Jefe de Sección le comunica que las quejas más frecuentes se refieren a los plazos de espera en las colas, plazos que dependen del número de Operadores que atienden al público y de la complejidad de los trámites, aspectos los dos que la Jefatura Provincial no puede modificar. Pero un número muy importante de quejas se refiere a las condiciones de la espera, en particular el que haya que esperar de pie haciendo cola.

El Jefe Provincial solicita de la unidad externa que debe apoyarle en el logro de su Objetivo, la Secretaría General, un sistema de gestión de colas para que los usuarios vayan cogiendo número, y unas sillas para que esperen sentados a que su número salga por la pantalla correspondiente. La Secretaría General instala el sistema de gestión y compra las sillas entre mayo y septiembre de 2011. A partir de octubre desaparecen las quejas por los motivos mencionados. El resultado final es que a finales de 2011 las quejas formales han disminuido en un 6,3%.

Hemos visto cómo pueden establecerse objetivos individuales a partir de un Plan Estratégico, una labor relativamente sencilla.

4.- Un resultado necesario de la Evaluación del Desempeño: la Dirección por Objetivos.

El establecimiento de objetivos responde al primer elemento, la medición del rendimiento o del logro de resultados, de un sistema de evaluación del desempeño que utilice objetivos y competencias. El resultado del desarrollo de este elemento es necesariamente un sistema de Dirección por Objetivos (en adelante DpO). Es decir, podemos considerar que la dirección por objetivos es un subsistema de un sistema mixto de evaluación del desempeño.

La dirección o administración por objetivos fue introducida en el mundo de la empresa por Peter Drucker a principios de la década de los 50 del siglo pasado. Drucker formalizó estas técnicas en su libro *“The practice of management”*, de 1950.

Si hoy se habla menos de la dirección por objetivos es sencillamente porque estas técnicas se han convertido en la manera de trabajar normal de las organizaciones públicas y privadas, y también porque la aplicación de la informática a la gestión ha permitido la introducción de herramientas, como el cuadro de mando o *“balanced scorecard”* que proporcionan un marco más sofisticado para hacer básicamente lo mismo.

La dirección por objetivos es un sistema que, además de contribuir a alinear las metas de los empleados con las de la organización, nos permite seguir el cumplimiento de esas metas. Con la DpO nos aseguramos de que todo el mundo sabe

- Lo que tiene que hacer.
- Que lo que hace es importante para la organización como un todo.
- Que lo está haciendo en tiempo y forma.

Es fácil ver la utilidad de esta manera de trabajar: cuando cada parte trabaja en función del todo es más fácil que este alcance sus objetivos globales. Y al centrar la atención y el esfuerzo de las personas en sus metas propias, es más fácil discriminar entre las tareas que son esenciales y las que no lo son.

Para conseguir que los objetivos que establecemos con el fin de evaluar el desempeño de los empleados públicos puedan organizarse de manera que al final obtengamos el documento DpO de una unidad u Organismo determinados, tenemos que ordenar esos objetivos según el árbol jerárquico de la unidad o del Organismo:

Subdirector General/Nivel 30	Objetivo I
Nivel 29	Objetivo I.1
Nivel 28	Objetivo I.1.1
Nivel 26	Objetivo I.1.1.1
Nivel 29	Objetivo I.2
Nivel 28	Objetivo I.2.1

Nivel 26

Objetivo I.2.1.1

17

Y así sucesivamente. Hay que recordar que los objetivos de los niveles 29 deben contribuir necesariamente a que el Subdirector General o Nivel 30 del que dependen alcance los suyos; los del nivel 28 a que los alcance el nivel 29, etc.

Veamos un ejemplo real de objetivos SMART ordenados en documento DpO de una unidad de atención telefónica. El plazo para alcanzar estos objetivos es el año natural:

OBJETIVOS NIVEL 26		OBJETIVOS NIVEL 22		OBJETIVOS NIVEL 18	
IV.1	Reducir el número de llamadas que abandonan en cola de espera en la línea 900, de manera que no superen el 20% de las recibidas.	IV.1.1	Reducir el número de llamadas que reciben el mensaje de saturación, de manera que no superen el 20% de las recibidas.	IV.1.1.1	Reducir el número de llamadas que reciben el mensaje de saturación, de manera que no superen el 20% de las recibidas. Indicadores: periodo efectivo en que el puesto de trabajo esté atendido en la jornada laboral, y el número de llamadas contestadas en relación a las recibidas.

Para que la dirección por objetivos funcione correctamente, los objetivos deben estar bien definidos. La buena definición de un objetivo consiste en que reúna las características SMART, que son, recordemos, las siguientes:

- eSpecífico.
- Medible.
- Alineado.
- Realista.
- Temporal.

Es decir, considerando que la DpO alinea los objetivos individuales con los de la organización y que establece objetivos SMART, tenemos que la DpO es un resultado necesario de la EdD. Como tal es también uno de los beneficios más importantes que pueden obtener las administraciones públicas de la implantación de la EdD: el establecimiento de metas individuales compromete a todos, permite al empleado público identificarse con las metas globales y conocer su contribución a las mismas, distribuye mejor las responsabilidades, motiva, mejora la calidad de la evaluación y mantiene vivas en el día a día las metas estratégicas.