

Módulo 2. Objetivos.

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”

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 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” 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.

Participación.

La participación es una característica central de los objetivos eficaces. Cada funcionario debe participar activamente en el establecimiento de sus objetivos individuales. En un primer momento, vemos la asignación de objetivos de arriba abajo como la manera “natural” de asignación de objetivos. Sin embargo, las primeras formas de asignación de objetivos en las organizaciones contemporáneas fueron totalmente participativas: la primera experiencia de *Management by Objectives* (gestión o dirección por objetivos) se implantó en la empresa Booz, Allen y Hamilton, considerada la primera empresa consultora del mundo (1914). El proceso se llamaba “*manager’s letter*” (podríamos traducirlo como “carta del gestor”) y consistía en que todos los mandos intermedios debían escribir una carta a sus superiores detallando cuáles iban a ser sus objetivos de rendimiento para el año siguiente y cómo pensaban alcanzarlos¹.

2.- Los objetivos útiles son objetivos SMART

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 SMART²

- **eEspecíficos.** 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”.
- **Medibles.** Lo que no se puede medir no se puede controlar; tanto si se establecen objetivos en el marco de un proyecto de

¹ Sharon Armstrong, “The essential performance review handbook”, Career Press, N.J., Estados Unidos, 2010. Página 59.

² SMART significa “inteligente” en inglés. El acrónimo se podría castellanizar como MARTE.

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%”.

- **Alineados**³. 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.
- **Realistas**. 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.
- **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 2014”.

Ahora ya tenemos nuestro objetivo SMART: “Reducir el número de quejas recibido en la unidad de atención al público en un 5% durante 2014”.

Cantidad y calidad.

³ 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.

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.
- 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.

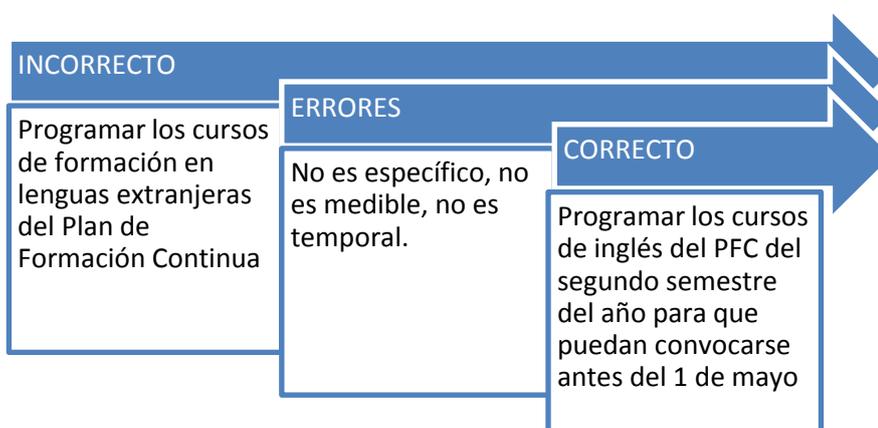
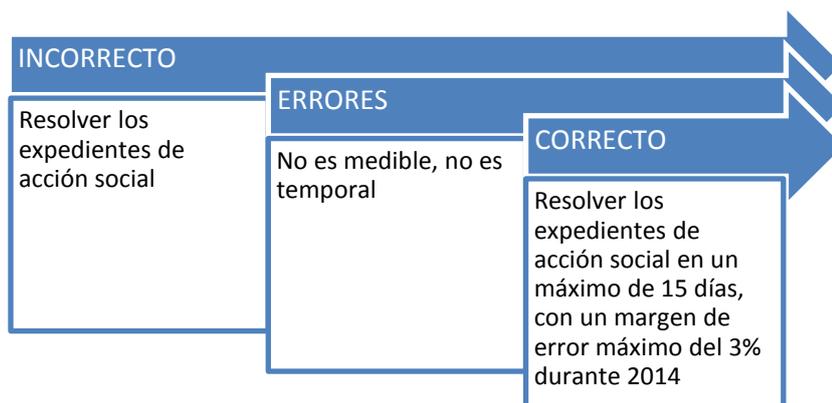
Es decir, el informe-modelo establecerá unos contenidos precisos, una estructura clara y unos baremos de calidad formal.

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:



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 mejora 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 2014) 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 2014 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 2014 entre los alumnos de los cursos online realizados en 2013, para conocer en detalle los defectos de esos cursos que determinaron sus bajas calificaciones.

I.2 Examinar el contenido de los cursos online realizados durante 2013 a la vista de la “Guía de calidad para elaborar cursos online”, de la UNED, y señalar sus errores. Enero y febrero de 2014.

I.3 Entregar en mayo de 2014 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 2013.

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 2014.

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 2014 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 2014 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 2013, 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.

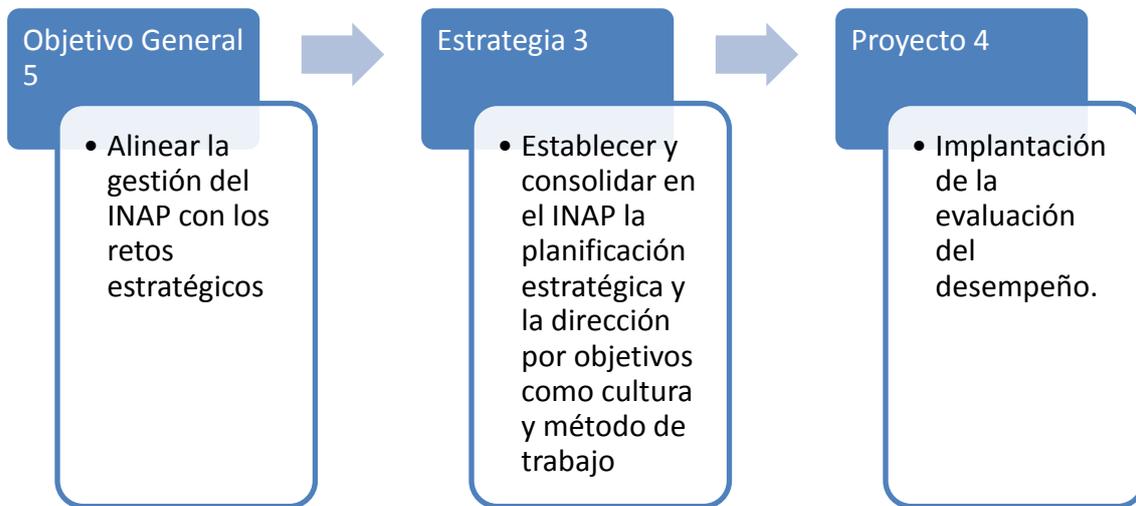
Hay que tener en cuenta, en el establecimiento de objetivos, que estos pueden ser de cambio o de mejora, pero que **no pueden reproducir la actividad que ya se lleva a cabo habitualmente**. Es decir, no puede establecerse el objetivo de “emitir la nómina 12 veces al año”, pero sí puede asignarse el de 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.

Vamos a ver, tomando como ejemplo ficticio una unidad de atención al público de una Jefatura Provincial de la Dirección General de Tráfico, el método a seguir en cada caso.

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 podemos establecer objetivos individuales evaluables a partir de un Plan. Vamos a seguir el caso real de establecimiento de objetivos individuales en el INAP con un ejemplo.

El Plan Estratégico General del INAP 2012-2015 tiene 5 Objetivos Generales. El 5º es “Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos”. Este Objetivo General tiene a su vez 4 Estrategias, de las que la 5.3 es “Establecer y consolidar en el INAP la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y método de trabajo”. El cuarto Proyecto de esta Estrategia es la “Implantación de la evaluación del desempeño”.



La planificación de este Proyecto se reflejó en una ficha del Plan Operativo:

Proyecto:	5.3.4	Implantación de la Evaluación del Desempeño	
Objetivo General:	5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos		Estrategia: 5.3 Establecer y consolidar en el INAP la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y método de trabajo.
Responsable del proyecto:	Carlos Adiego Samper		Gestor del proyecto: Esther Piccione
Equipo del proyecto:	Carlos Adiego Samper, Esther Piccione, José Luis Masegosa, Fernando Da Cunha.		
Producto o productos del proyecto durante su vigencia como POA (fecha última de entrega, 15 de diciembre de 2013):			
Árbol de dirección por objetivos; evaluaciones del personal; informes sobre el proceso.			
Desarrollo del proyecto:			
Actividad	Responsable de la actividad	Producto	Fecha de entrega.
Reuniones con los evaluadores para repasar la definición de los objetivos	Equipo del proyecto	Nuevas definiciones de objetivos	Hasta el 5 de abril
Grabación en la aplicación de los nuevos objetivos	Equipo del proyecto	Parametrización	Segunda semana de abril
Formación a evaluadores y evaluados sobre la utilización del portal	SG de Gestión Instrumental de los RRHH. Minhap.	Sesiones formativas.	Primera quincena de mayo
Entrevistas de seguimiento	Evaluadores	Entrevistas	Del 1 al 21 de junio.
Formación para la realización de la entrevista de evaluación	Equipo del proyecto con apoyo externo.	Sesiones formativas	Primera quincena de noviembre
Entrevistas finales	Evaluadores	Entrevistas	Diciembre 2013
Estudio y valoración de los resultados. Propuestas para	Equipo del proyecto	Informe.	Hasta marzo de 2014

A partir de esta planificación se establecieron distintos objetivos individuales para los miembros del equipo del Proyecto, desde la misma implantación de la evaluación para su responsable hasta la realización de las sesiones de formación, las reuniones con los

evaluadores para asegurar la calidad y coherencia de los objetivos individuales, etc.:

Objetivo individual	Explicación	Fecha
Reunión con 15 evaluadores para repasar los objetivos que han asignado	Reunión individual con cada evaluador para garantizar que todos los objetivos que asignan son SMART.	5 de marzo-5 de abril
Estudio estadístico de los resultados de la evaluación del desempeño	Informe de resultados: evaluaciones medias por unidades, por evaluador, etc.	Entrega el 28 de febrero.

Veamos otro ejemplo. El Objetivo General 1 del mismo Plan Estratégico es “Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional”. La Estrategia 1ª de este Objetivo General es “Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena administración”. El cuarto proyecto de esta Estrategia es “Impulsar la formación en administración pública para responsables políticos y cargos públicos”:



Y esta es la ficha correspondiente del Plan Operativo:

Objetivo General:	1	Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional	Estrategia:	1.1	Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena administración		
Proyecto:	1.1.4	Impulsar la formación en administración pública para responsables políticos y cargos públicos.	Fecha Inicio		Fecha fin		
Objetivo Especifico							
Grado de Avance		Estado		POA		Prioridad, Desviación, Alarma	Fecha revisión estado
Responsable del proyecto:	Carlos Adiego Samper	Gestor del proyecto:		Equipo del proyecto:			
Producto o productos del proyecto durante su vigencia							
Desarrollo del proyecto:							
	Actividad	Responsable de la actividad	Hito / Producto	Fecha inicio	Fecha fin/entrega	Estado	
1	Programar dos ediciones al año del curso Liderazgo Público	Carlos Adiego Samper	Primera edición Liderazgo Público	Marzo 2014	Julio 2014	En curso	
2			Segunda edición Liderazgo Público	Septiembre 2014	Enero 2014	Programada	
3							

Este Proyecto del Plan se plasmó en distintos objetivos individuales evaluables en el sistema de evaluación del desempeño. Algunos de ellos:

Objetivo individual	Explicación	Fecha
Programación del curso	Elaboración de un programa de Liderazgo	Hasta 31 de enero de

Público y propuesta de coordinadores de área.	contenidos y elementos didácticos y propuesta de profesores.	
Contratación de material multimedia para el curso Liderazgo Público	Elaboración de los pliegos para el contrato negociado sin publicidad y seguimiento de la ejecución del contrato	Hasta el 31 de marzo

Como vemos, es relativamente sencillo establecer objetivos individuales evaluables a partir de un Plan Estratégico.

La Dirección por objetivos: un resultado necesario de la evaluación del desempeño.

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

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

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.

En el apartado de Documentos de Referencia de este módulo puedes encontrar manuales de desarrollo de DpO, que incluyen naturalmente las técnicas de establecimiento de objetivos SMART, y descripciones de experiencias prácticas de implantación en administraciones públicas españolas.