

FIJACIÓN DE OBJETIVOS ESTRUCTURALES

INDICE

Fijación de objetivos en la plataforma digital Qualitas CLOUD

- 1.Introducción
- 2.Cómo hospedar y publicar objetivos

Funciones avanzadas para gestores con responsabilidades

- 1.Roles disponibles
- 2.Gestión de los objetivos y métodos para la fijación de objetivos de estructura
- 3.Cuadros de indicadores de referencia

Indicadores Q y fijación de objetivos en la plataforma digital QC

1. Introducción:

Las normas ISO especifican el apartado 5.4.1 **Objetivos de Calidad**: “La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, **incluyendo aquellos necesario para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes** dentro de la organización. Los objetivos de la calidad **deben ser medibles y coherente con la política de calidad**”. Así mismo y dentro de la Política de Calidad apartado 5.3.c) especifica: “proporciona un **marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad**”

La Plataforma Digital de Calidad QC dispone en el apartado **Objetivos**, de un cuadro de indicadores automático, sobre los registros generados en la propia plataforma QC que se denomina **Indicadores Q**, (inclusive para **contratas**), además permite establecer objetivos sobre dichos indicadores.

Pero además en el pestaña **Objetivos**, permite establecer **Indicadores Q y de contrata** y dispone de una potente aplicación de estadísticas bajo el modelo **Business Intelligence** y se expone su funcionamiento en otros manuales.



Período	Nombre (acc)	Creación	Aprobado	Aprobado por	Sede	Departamentos	Acciones
2013	a.Naranjo presupuesto	18/04/2013	18/04/2013	Habib ibou	Sede CENTRAL	Dirección	[Icons]
2011	OBJETIVO GENERAL DE PGA	27/07/2011	27/07/2011	Manuel Luaces Naranjo	Sede CENTRAL	Compras	[Icons]
2011	Objetivos AMBIENTALES	27/07/2011	27/07/2011	Manuel Luaces Naranjo	Sede CENTRAL, Hoteles Tenerife Sur, Hotel de Palma, Hotel de Napaolomas	Administración - Financiero, Compras, Calidad y SG, Almacén, Producción, Dirección, Contrata CAE, RR	[Icons]

1. Cómo hospedar y publicar objetivos:

En el apartado **Objetivos** y la pestaña **Objetivos**, se puede acceder, crear, descargar y pasar a históricos los diversos objetivos, o seguimiento de los mismos.

Dispone de los iconos - botones en operaciones globales:

-  **Añadir**, permite crear nuevos objetivos.
-  **Ampliar lista**, permite visualizar más de 15 registros en pantalla.
-  **Histórico** permite acceder al histórico de los objetivos.
-  **Exportar a Excel** los contenidos de la lista.

Al lado de cada objetivo aparece un conjunto de **Acciones**:

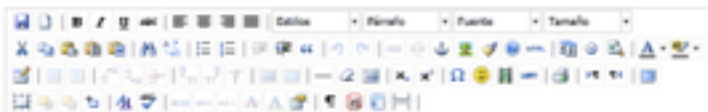


-  **Editar** permitiendo modificar la parametrización de los objetivos hasta que se aprueban (en cuyo caso no son modificables).
-  **Visualizar** el contenido descrito en el formulario.

Actualizar registro de Objetivo de Estructura

Período: Por defecto establece el año actual.

Nombre:

Descripción: 

Rule p:

Sedes: Para filtrar pulsar [Enter] o hacer click sobre la fecha.

No Asociados

- Sede Tenerife
- Silken
- Cádiz

Asociados

- Sede CENTRAL

Asignar Sedes

Departamentos: Para filtrar pulsar [Enter] o hacer click sobre la fecha.

No Asociados

- Cálculo y SQL
- Atención
- Producción
- Diseño
- Contratos C&E
- R&D+i
- Comercial
- Logística
- Ingeniería

Asociados

- Administración - Finanzas
- Compras

Asignar Departamentos

Documento: Seleccionar archivo No se ha... (hidden)

-  **Descargar** el documento anexo en el que consta el cuadro.
-  **Traspasar a Histórico** Esta función permite desplazar de forma individual los objetivos al apartado de históricos.

Al **Añadir** un objetivo de estructura se despliega el formulario a cumplimentar, que dispone de los campos:

- **Periodo** (año).
- **Nombre** que facilita establecer una denominación específica que se visualiza en la lista.
- **Descripción** donde se puede especificar el contenido de los objetivos o su seguimiento.
- **Sede** (para la versión multisede, solo accesible en las sedes definidas).
- **Departamento** al que solo podrán acceder las personas vinculadas a ese departamento.
- **Documento** donde anexar un archivo específico de los objetivos o su seguimiento.

Recomendación: los objetivos de estructura deben estar relacionados con un cuadro que los especifique y sugerimos se use esta parte de la aplicación para dos tipos de registros:

- **Fijación de objetivos:** pudiendo ser del periodo anual totales o por departamento, así como los objetivos o planes estratégicos.
- **Seguimiento de los objetivos:** dado que la norma obliga al seguimiento, se recomienda crear un registro con los seguimientos periódicos y el análisis de sus desviaciones.

Funciones avanzadas para gestores con responsabilidad

1. Roles disponibles:

Existe un conjunto de permisos o Roles, que limitan el acceso en las funciones de no conformidad, los cuales se pueden adaptar a requerimientos del cliente, estando preestablecidos:

- **RESPONSABLES DEPARTAMENTALES**

- Pueden ver el cuadro de indicadores Q y su exportación a Excel.
- **Listar:** pueden acceder a la lista objetivos de su departamento y sede, así como descargar los ficheros vinculados.

- **En la versión contratas, y para los responsables en la gestión de la CAE**

- Pueden ver el cuadro de indicadores Q de contratas y su exportación a Excel.

- **DIRECCIÓN Y CALIDAD**

Además de las anteriores:

- **Añadir:** permite crear nuevos objetivos.
- **Editar:** permite editar el formulario de objetivos antes de su aprobación.
- **Aprobar:** los objetivos lo que impide su modificación.
- **Añadir:** indicadores Q.
- **Estadísticas:** acceso a los cubos de **Business Intelligence**.

- **En la versión contratas**

- **Añadir:** indicadores Q.

2. Gestión de los objetivos y métodos para la fijación de objetivos de estructura:

Fijar objetivos es una metodología que la norma solicita, pero sobre todo debemos comprender lo que supone dicha exigencia, no solo en el establecimiento de metas, sino especialmente en el control y el cambio de operativa para su logro.

Las normas, cada vez más buscan la mejora en la gestión empresarial, y asumen que la Dirección por Objetivos es una práctica natural en las empresas.

Ello supone que incorporemos en QC tanto la metodología que usa la empresa, como el sistema para gestionar y controlar los objetivos.

En el caso que dicha metodología no esté muy avanzada dentro de la organización, aportamos las siguientes referencias:



1º Elaborar un Plan Estratégico:

No tiene por que ser un documento complejo, pero que si apunte. Cuál es la especialización y singularidad de la organización, si además integra una visión de la tendencia a 5 años en la demanda y oferta (competidores) mejor.

Pero sobre todo que sirva para establecer el conjunto de metas y retos a medio y largo plazo.

Ese documento se puede subir a Objetivos y vincular solo a la Dirección si no se quiere que sea visto por los responsables departamentales.

2° Especificar los objetivos del periodo anual:

La norma es muy clara en el apartado 5.4.1 cuando habla de los objetivos (pagina 2 de este documento) y pide que se debe establecer:

- Objetivos de requisitos en el producto (servicio). (ventas, producción, administración, compras, etc.).
- Que estén establecidos en los niveles de la organización implicados. (generales y por departamento).
- Que sean medibles y coherente con la política. (cuantificables y vinculados a la calidad y satisfacción).
- Deben revisarse y al menos en las revisiones por la dirección (apartado 5.6.1) (reflejar por escrito el seguimiento mensual o al menos trimestral).

Por tanto recomendamos usar algún formato de documento (u hoja excel) en el que se pueda:

- **Especificar los objetivo e indicadores** en periodos mensuales al objeto de identificar sus desviaciones.
- Incorporar algún cuadro que facilite detallar la **operativa** o plan de trabajo que se aplicará para el logro de los objetivos.
- Recomendamos finalmente hacer **revisiones periódicas** (mensuales) de los mismos y anotar los cambios que se introducen para el logro.

Fijar objetivos en los procesos de valor

Características que debe tener la definición de los objetivos

1° ESPECIFICOS Por tanto concretos . Declaran el objetivo a alcanzar.	<i>Incorrecto:</i> Mejorar. Correcto: Incrementar el beneficio neto de las ventas.
2° OPERATIVOS Debe orientar sobre la forma de operar , o el proceso para alcanzar el objetivo.	<i>Incorrecto:</i> Formar al equipo. Correcto: programar reuniones mensuales de formación en los procedimientos.
3° OBSERVABLES Medibles, cuantificables . Si no se puede medir no son objetivos; son deseos.	<i>Incorrecto:</i> Sacar los pedidos más rápido. Correcto: Disminuir el tiempo de respuesta en pedidos: de 48 horas, a 24 horas.
4° REALISTAS Alcanzables. Especialmente tras una prueba que evidencie una mejora notable.	<i>Incorrecto:</i> Satisfacer a todos los clientes. Correcto: Disminuir las quejas por retraso de: 25 al mes, a 4 por mes.
5° PARTICIPATIVOS Lo más complicado pero efectivo es: involucrar en el objetivo a los afectados.	

Luaces consultores

11

3. Cuadros de indicadores de referencia:

A) Cuadro de objetivos ambientales que integra criterios y medidas operativas

B) Cuadro para el seguimiento de rendimiento sobre un conjunto de objetivos mensual

INDICADOR		UNIDAD	año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%	Criterio de medición y gestión
RESIDUOS NO PELIGROSOS																		
Canón, periódicos, PAPEL,		#	2010												945	945	817	Anotar registros de retirada
Objetivos 2011 y desviación			2011	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	Abaratar de retirada del
Desviación			2011	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	grosor
MEDIDAS OPERATIVAS PARA REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL																		
Reducir el número de impresiones sobre borradores, habilitar una caja común para papel reciclable y reutilizar el papel reciclable. Imprimir por dos caras en la medida de lo posible.																		
Envases PLÁSTICOS y tetrabril en / kg estimados ASIMILABLES A URBANOS		#	2010															Anotar bolsas Kg/ mes
Objetivos 2011 y desviación			2011	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	Extensión de 1 bolsa
Desviación			2011	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	convencional semanal /kg
MEDIDAS OPERATIVAS PARA REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL																		
En la zona de cafeteria el personal dispondrá de una taza personal para reducir el número de vasos plásticos. Sustituir las paletinas de plástico por madera o cucharillas.																		
Basura convencional y otros / kg estimados ASIMILABLES A URBANOS		#	2010															Anotar bolsas Kg/ mes
Objetivos 2011 y desviación			2011	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	Extensión de 1 bolsa
Desviación			2011	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	convencional diario 3 kg
MEDIDAS OPERATIVAS PARA REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL																		
En la medida de lo posible se usaran envases retornables y se reducirá la reutilización de los diversos elementos de residuos																		
RESIDUOS PELIGROSOS																		
Bombillas y Tubos FLUORESCENTES / unidades		#	2010															Anotar unidades fundidas y
Objetivos 2011 y desviación			2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	entregadas
Desviación			2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Entrega a proveedor de
MEDIDAS OPERATIVAS PARA REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL																		
Tratar de sustituir las luminarias por lámparas y bombillas sin gases.																		
TONER y cartuchos de TINTA de impresoras / unidades		#	2010	1	9	3				16	1					29		Anotar registros de retirada
Objetivos 2011 y desviación			2011	-17	-8	-4				-6	-8					-34		Abaratar de retirada del
Desviación			2011	-17	-8	-4				-6	-8					-34		grosor
MEDIDAS OPERATIVAS PARA REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL																		
Evitar cuando realmente es necesario entregar un documento físico y por registro. Evitar el exceso de impresiones y asambleas																		
Responsable de ejecución	Fecha de Inicio	Fecha final	Frecuencia de seguimiento															Anotar unidades retiradas al
Juan	06/08/10	31/12/10	Mensual															sustituir equipos
Pedro			Mensual															Entrega a proveedor de
			Mensual															materia informático
			Mensual															Anotar unidades de
																		retirada

Objetivo	INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS											
Plan de trabajo y actividades	Visitar más clientes											
	comentar con los clientes											
	Visitar más clientes											
INDICADORES MENSUALES DE REFERENCIA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Indicador objetivo 1	1.000,00	1.000,00										
Indicador objetivo 2	1.000,00	1.000,00										
Indicador objetivo 3												
Indicador objetivo 4												
RESULTADOS REALES OBTENIDOS												
Indicador objetivo 1	500,00	500,00										
Indicador objetivo 2	1.500,00	1.500,00										
Indicador objetivo 3												
Indicador objetivo 4												
VARIACIÓN DE OBJETIVOS (Ratios)												
Indicador objetivo 1	0,50	0,50	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicador objetivo 2	1,50	1,50	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicador objetivo 3	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicador objetivo 4	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicador objetivo 1	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

En la medida que requieran apoyo, nos tienen a su servicio