

INLAC FORO MUNDIAL

A true Strategic Planning
approach with emphasis on
results

Cancun, May 2009

Part 1 – Nigel H Croft

“Strategy”

- (ISO/DIS 9004:2009) - *“a plan or method for achieving something, especially over a long period of time”*.
- organization's **strategy** should be based on analyses of demands, products, risks and opportunities, needed resources, etc.
- **policies** should define organization's intent and overall directives for subjects such as quality, environmental impact, safety and health, confidentiality, procurement, research and technology, supply and distribution.

Inputs for strategic planning

- Needs and expectations of interested parties
- Organization's environment
 - ***“combination of internal and external factors and conditions that can affect the achievement of an organization's objectives, and its behaviour towards its interested parties”***
- Current and future capabilities and resources
- Outputs needed to satisfy interested parties in a balanced way
- Identified risks



Qué buscan los dueños e inversionistas?

- Retorno de la inversión



- Mejores resultados de la operación



- Incrementar el mercado



- Incrementar las ganancias



Qué buscan los clientes y los usuarios?

Productos que:

- Sean conformes con los requisitos
- Sean seguros y confiables
- Esten disponibles cuando se requieren
- Sean conservables
- Esten en el precio correcto



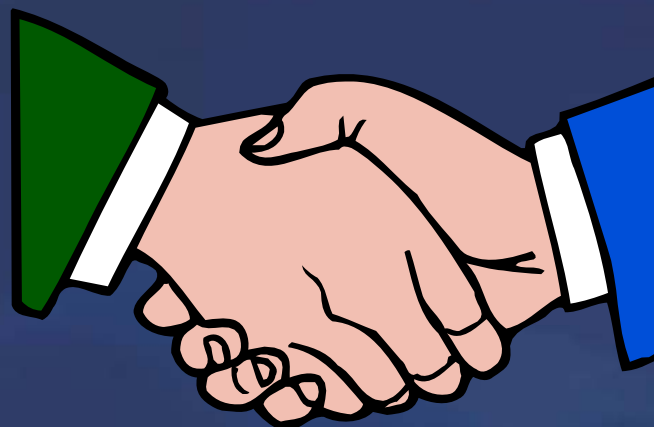
Qué busca el personal de la organización?

- Mejores condiciones de trabajo
- Aumento de la satisfacción de su trabajo
- Mejorar su salud y seguridad
- Mejorar moralmente
- Estabilidad de su empleo



Qué buscan los proveedores y socios?

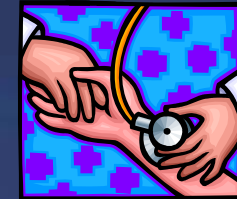
- Estabilidad
- Crecimiento
- Sociedad y entendimiento mutuo



Qué busca la sociedad?



- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios
- Mejorar su salud y seguridad
- Incrementar la conciencia del medio ambiente
- Responsabilidad social
- Un futuro sostenido!

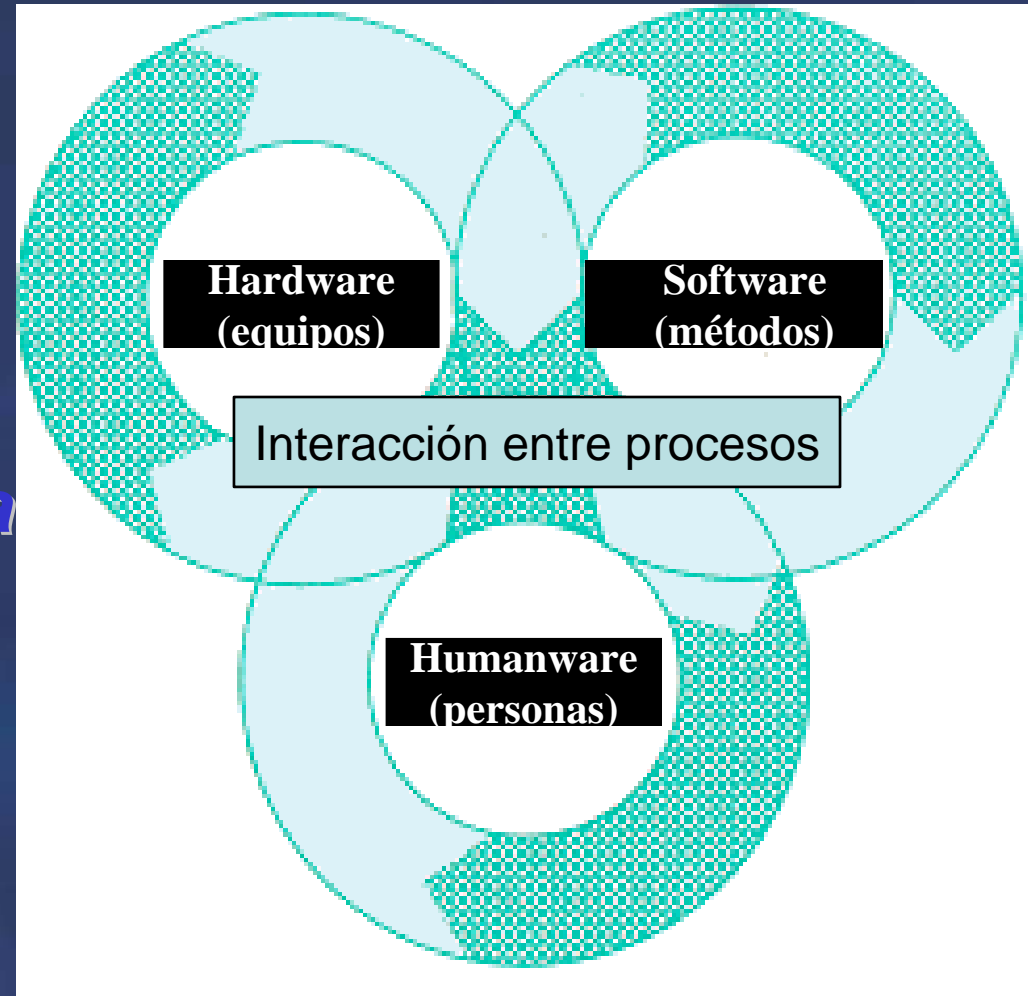


How to meet stakeholder needs and expectations?



Sistema de Gestión

“conjunto de
elementos interrelacionados o que interactúan
para
establecer la política y los objetivos
y para
lograr esos objetivos”



EFICACIA

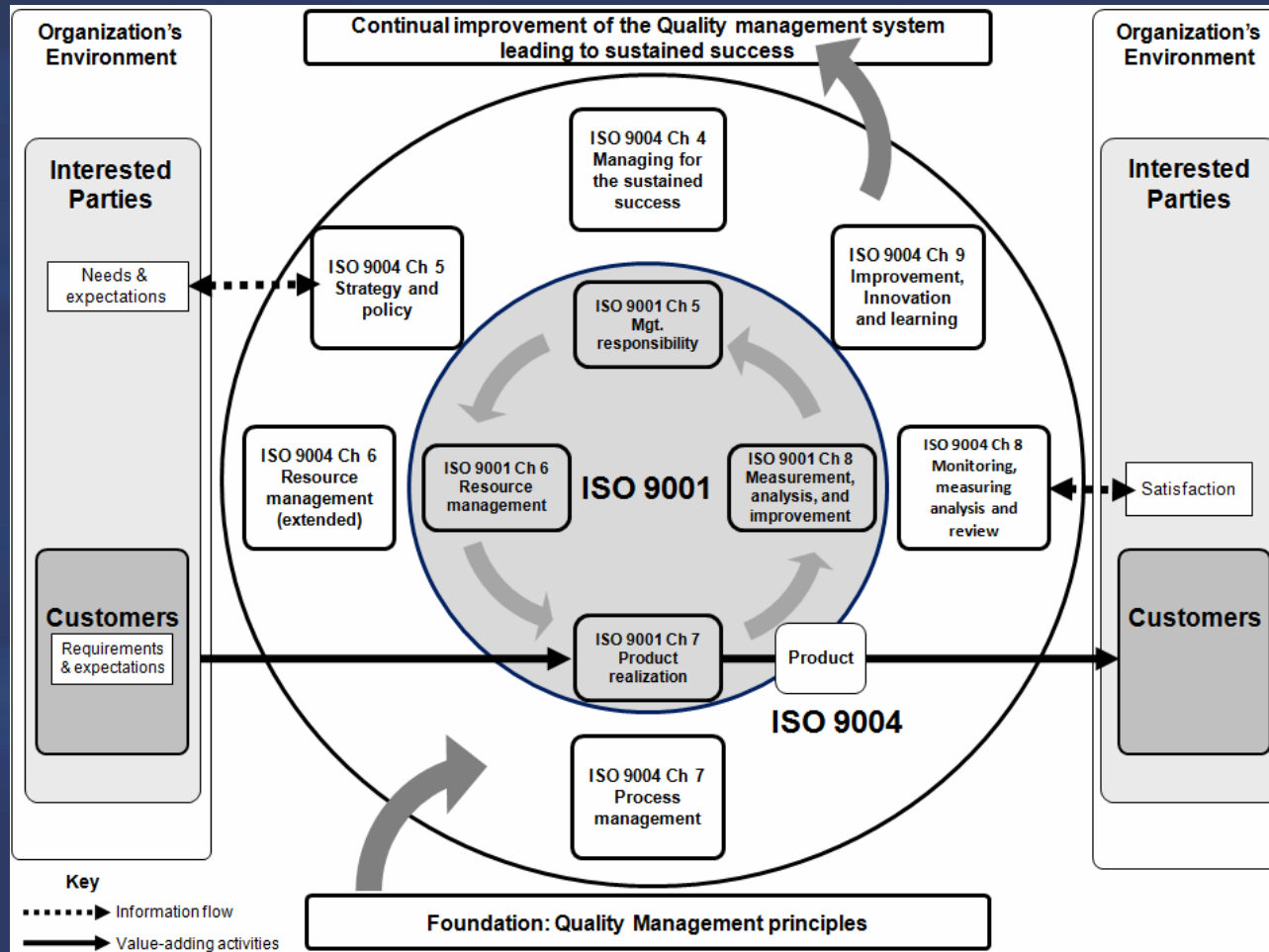
- Definición del diccionario:
 - ***“producir o capaz de producir un efecto deseado”***
- Definición de ISO 9000:2005:
 - ***“grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”***

EFICIENCIA

- Definición del diccionario:
 - ***“Actuar o producir eficazmente con un mínimo de desperdicio, de costo o de esfuerzo innecesario”***
- ISO 9000:2005 definition:
 - ***“relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”***

ISO 9004:2009 – Planning

sustained success





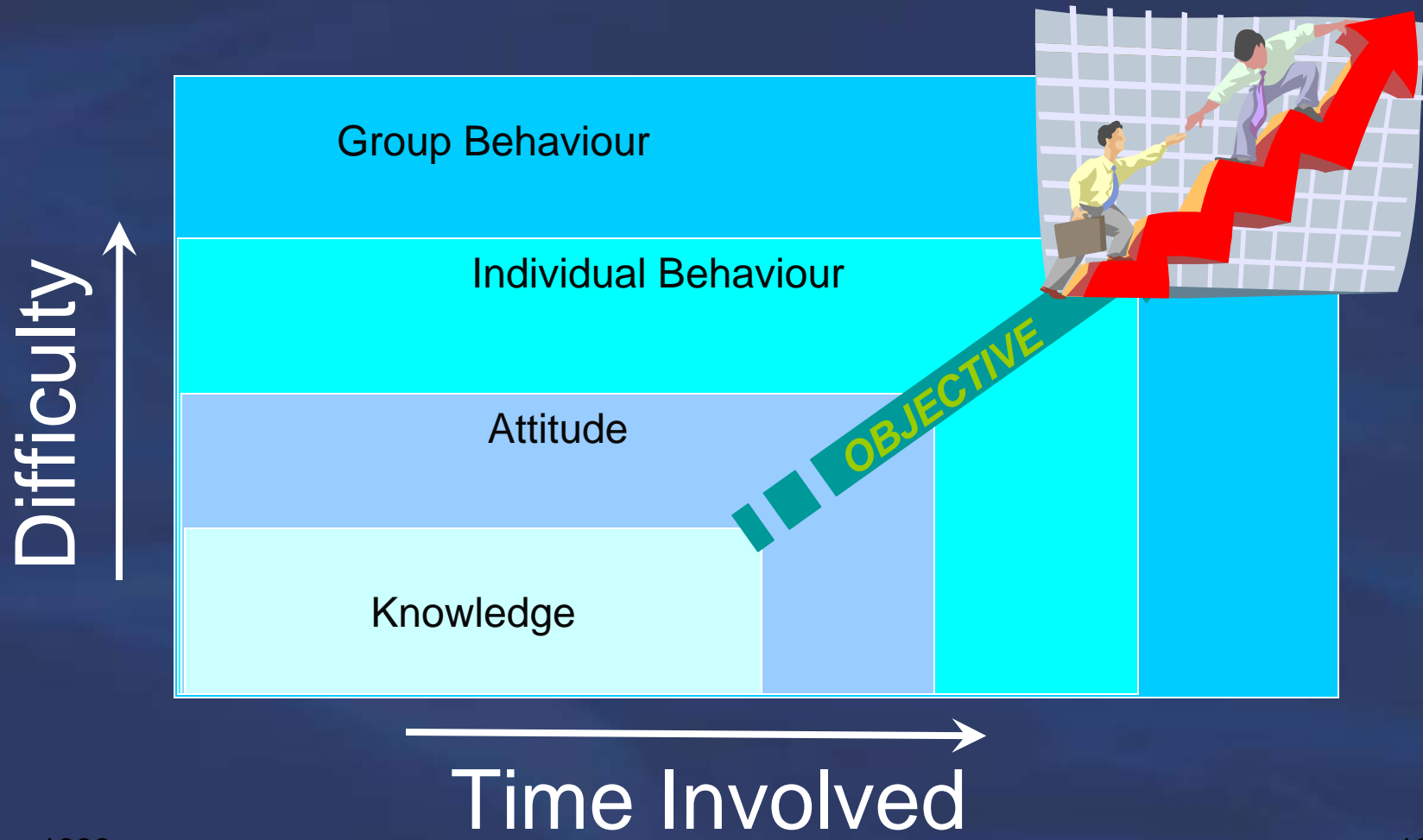
Planificar:

- **¿Qué** queremos lograr?
 - Visión
 - Misión
 - Objetivos
- **¿Cómo** podemos lograrlo?
 - Plan de negocios
 - Estrategias
 - Recursos
- Dr Deming – “No tiene sentido establecer un objetivo sin definir un **método** para lograrlo”

Hacer:

- Lograr que todos se involucren, comprometan y motiven (!“Liderazgo”!)
- Llevar a cabo “el plan”
 - Desplegarlo a través de la organización
 - Fraccionar los objetivos a las funciones y niveles apropiados

Applying the Principles (Hersey Model)



Verificar:

- ¿es esto lo que esperábamos?
- ¿los resultados son correctos?
- Identificar ***tendencias***

Actuar

- Corregir lo que fue mal (**Corrección**)
- Planificar para hacerlo bien la próxima vez (**Acción Correctiva**)
- Aprender a hacer las cosas “a prueba de error” (**Preventive action**)
- Pensar – ¿cómo podemos hacer esto.....
 - Más rápido?
 - Más barato?
 - Mejor?
 - Más seguro?
 - Más amigable con el ambiente?

(Mejora)

The strategic view

“Where do we want to be in the long term?”

- **“Understand, manage and improve”**
 - Understand the business
 - Define policy and objectives
 - Deploy policy throughout organization
 - Routine management
 - Continual (small-step) improvements
 - Breakthrough improvements

Understand the business

- Why are we here?
- Who is (who are) our customer(s)?
- What is our product?
- What are our processes?
- How do they fit together?
- What is important (risk analysis)?

Manage the business

- Use the “Plan-Do-Check-Act” cycle at all levels, functions and processes in the organization
 - from the Board Room to the shop floor
 - from R&D through customer support

Improve the business

- Focus on the customer
- Focus on the key processes
- Keep an eye on the competitor
- Innovate
- Think ahead (future trends; technologies; economic climate etc)

“The forgetful organization”

Improvements



May 2009

(c) Nigel H Croft 2009

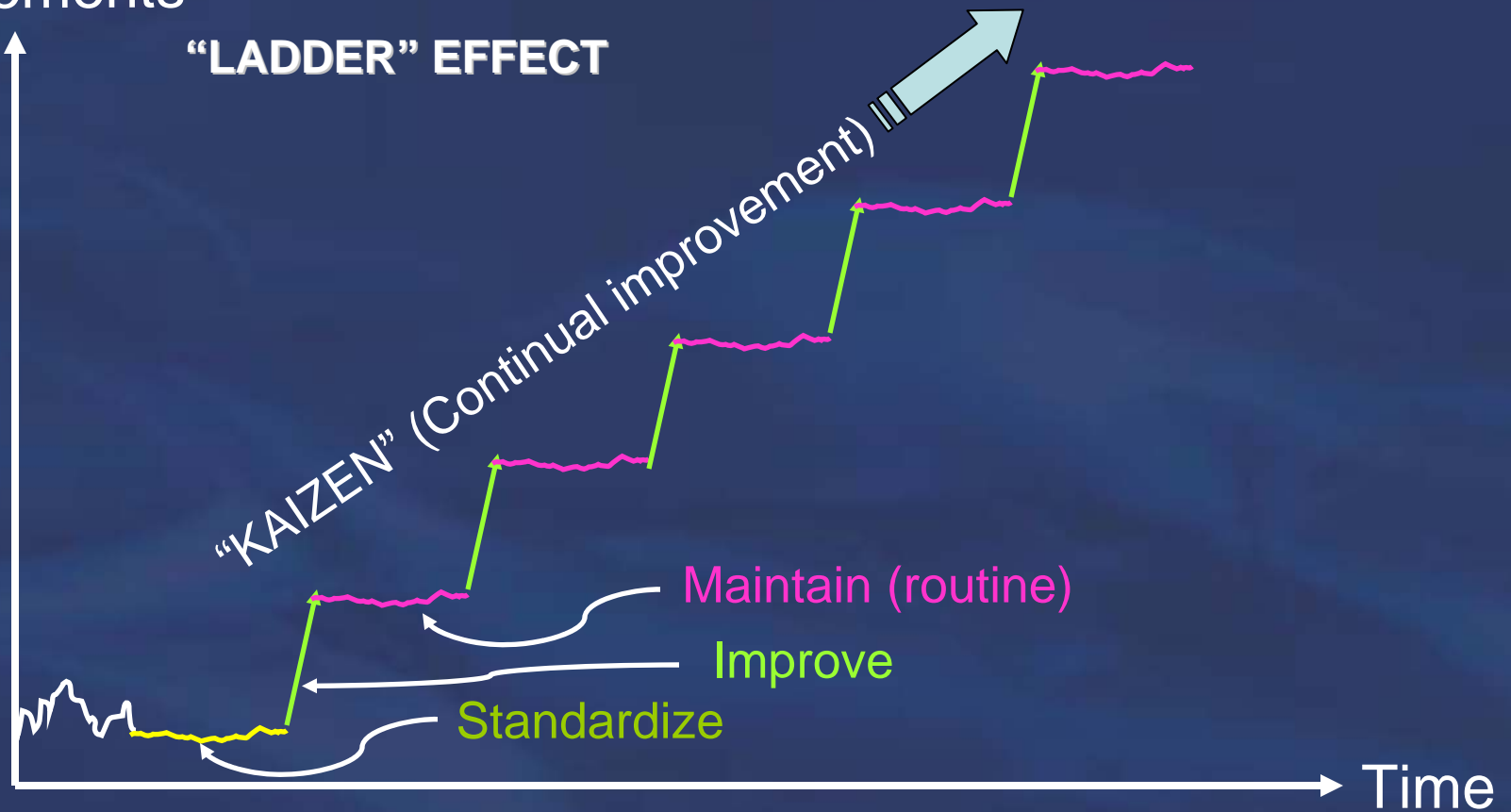
25

Jan 2009

(C) Nigel H Croft 2008 - All rights reserved

“The learning organization”

Improvements



May 2009

(c) Nigel H Croft 2009

26

Jan 2009

(C) Nigel H Croft 2008 - All rights reserved

Gestión de procesos utilizando el ciclo PHVA

Despliegue a través de la Organización

Alta Dirección

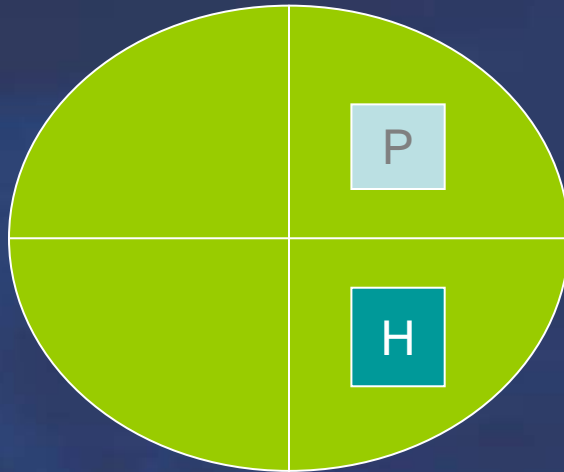


PLANIFICAR: (nivel ***Estratégico***)

- Debe ver *al exterior* y hacia el *futuro*
- Planificación estratégica:
 - Establecer Política
 - Definir Objetivos
 - Planificar y proporcionar recursos
 - Definir la estructura de la organización

Despliegue a través de la Organización

Alta Dirección

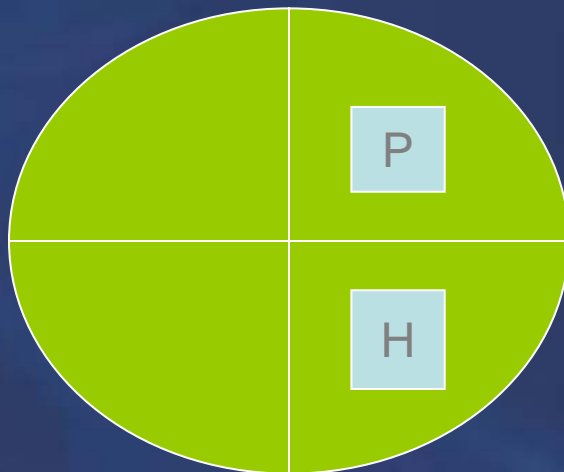


–HACER:

- Liderear con el Ejemplo
- Demostrar compromiso
- Desplegar la política a través de la organización
- Acordar objetivos medibles
- DELEGAR

Despliegue a través de la Organización

Alta Dirección



(INTERFUNCIONAL)



Representante de Dir.

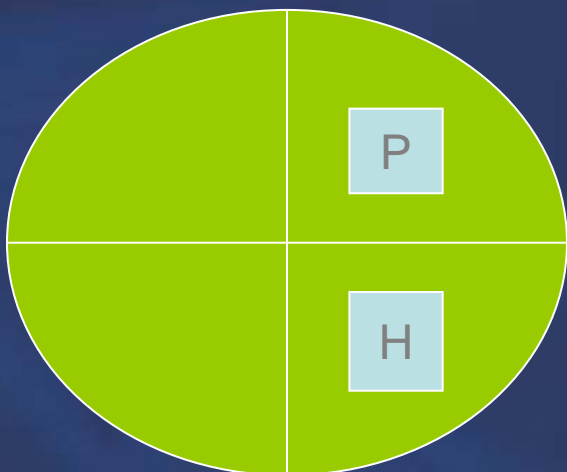


Representante de la Dirección

- Planificar (nivel ***Interfuncional***):
 - Coordinar la definición de los procesos clave, secuencia e interacciones (Evaluación de riesgos)
 - Definir necesidades de documentación
 - Coordinar Manuales y Procedimientos Interfuncionales (Control de doc., Auditoría interna, etc.)
 - Coordinar los requisitos legales y reglamentarios
 - Coordinar las actividades de planificación

Despliegue a través de la Organización

Alta Dirección



(INTERFUNCIONAL)



Representante de Dir.



Representante de la dirección

- Hacer
 - Asegurar que los procesos están definidos y controlados
 - Promover la toma de conciencia
 - Facilitar la comunicación interna y externa
 - Soportar las funciones de los gerentes de línea
 - Proporcionar el enfoque para el entrenamiento
 - Recolectar datos de medición
 - (capacidad para cumplir objetivos)

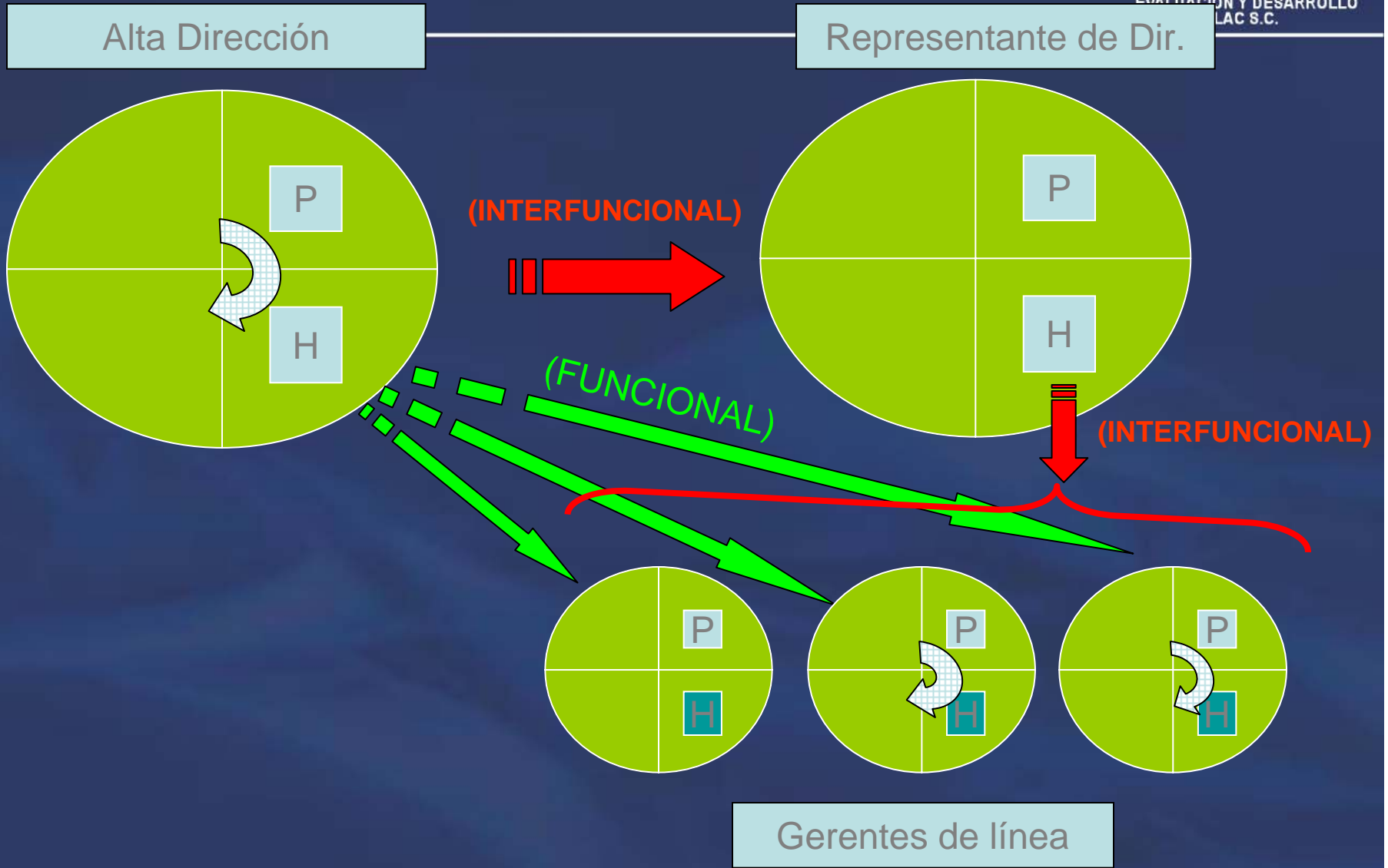
Despliegue a través de la Organización



Gerentes de línea

- Planificar (nivel **Funcional**):
 - Definir “Como”.....
 - Llevar a cabo los procesos
 - Lograr Objetivos
 - Dar seguimiento y medir
 - Coordinar la preparación de procedimientos **funcionales** / Instrucciones de trabajo
 - Coordinar entrenamiento “en el trabajo”

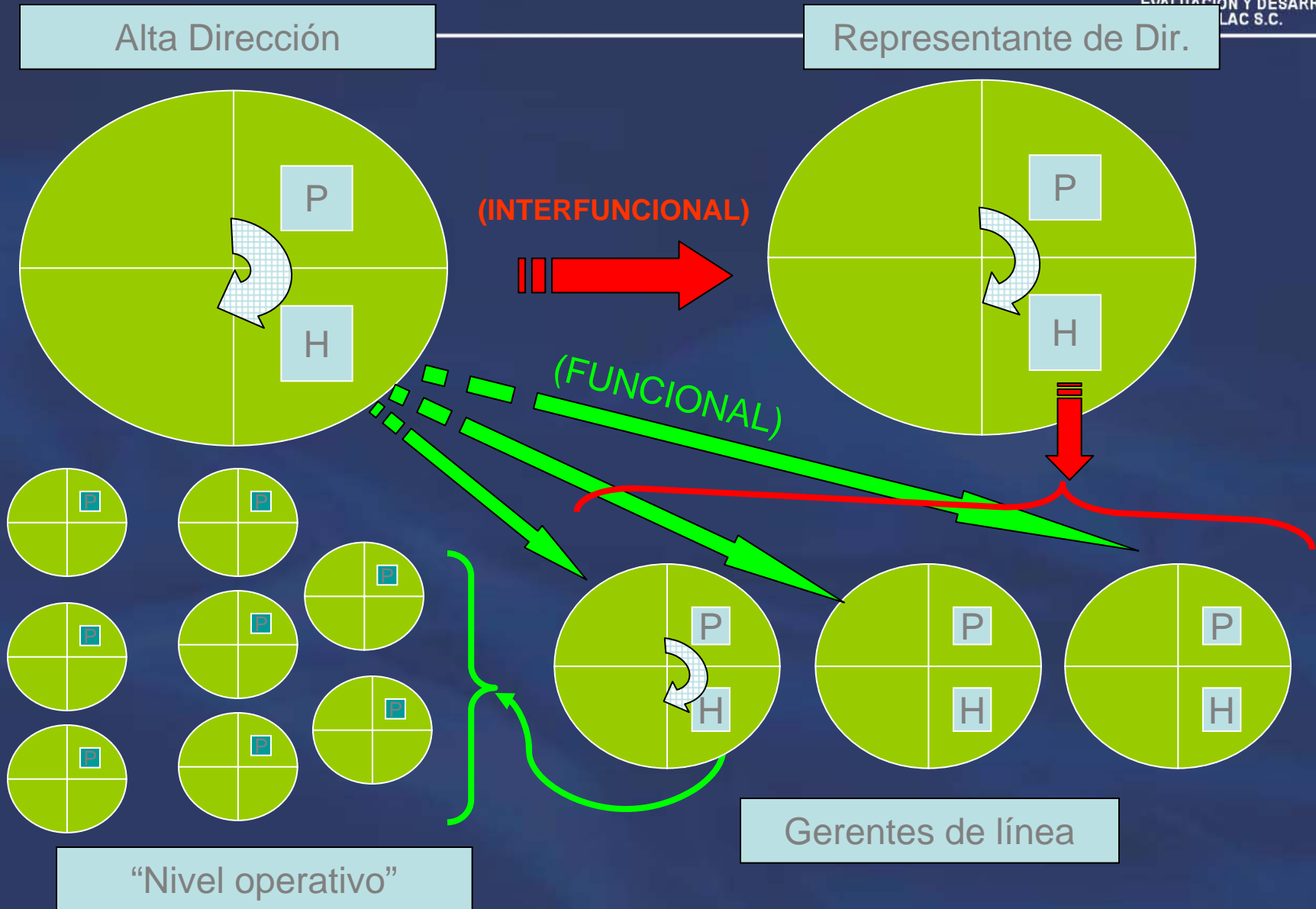
Despliegue a través de la Organización



Gerentes de línea

- Hacer: (!Tú eres la “Alta Dirección” en tu Departamento!!)
 - Liderea con el ejemplo
 - Muestra compromiso
 - Despliega la política en todo el departamento
 - Define objetivos medibles con el estaff inmediato
 - DELEGA

Despliegue a través de la Organización



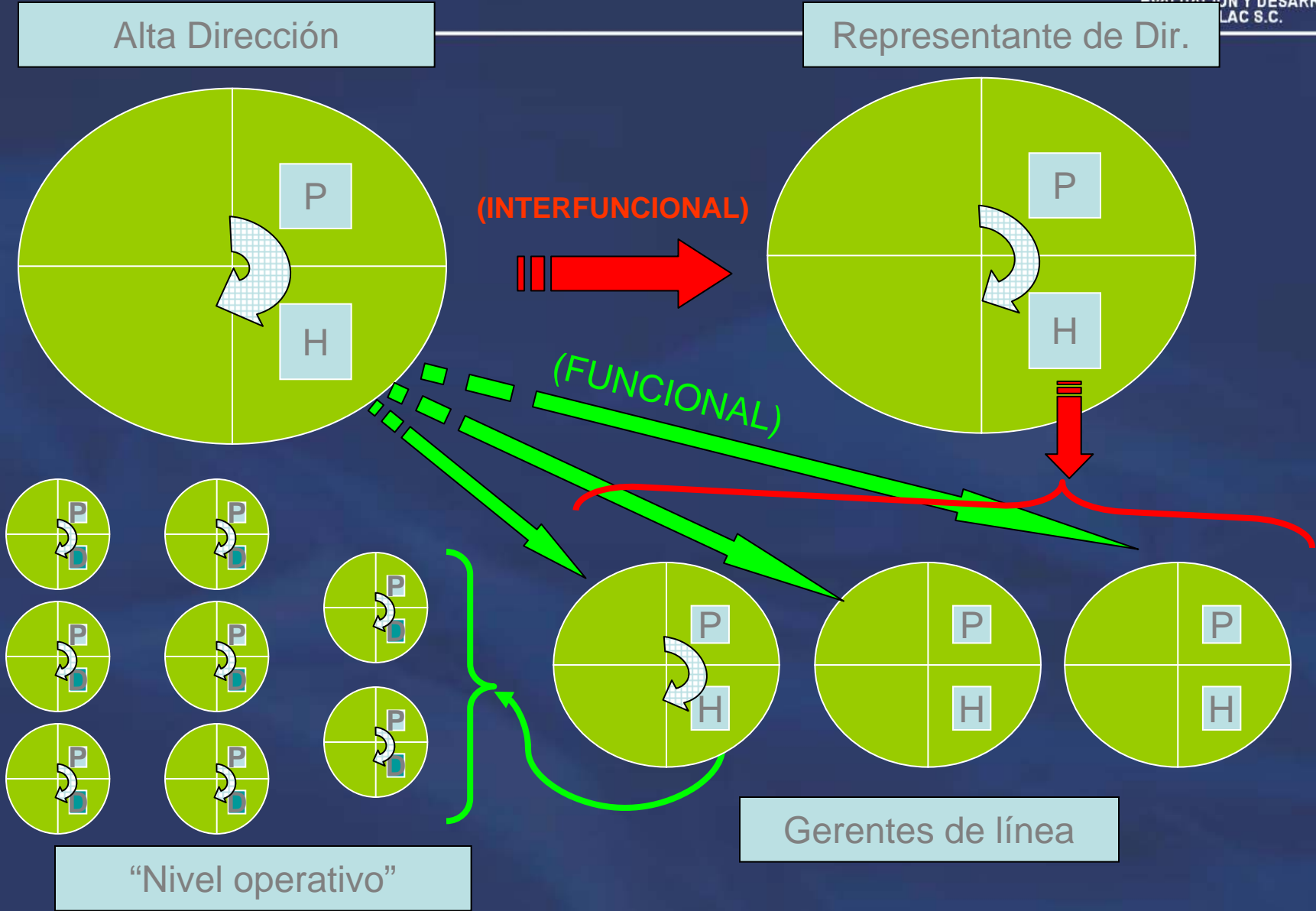
Operaciones

(Los “Trabajadores Dispuestos”;
Dr Deming)



- Planificar (nivel **Operativo**)
 - Pudiera ser informal / subconsciente
 - Basado en Causa y Efecto
 - ¿Tengo el equipo correcto? (“Máquinas”)
 - ¿Conozco como usarla? (“Método”)
 - ¿Mi proveedor interno me proporciona con los materiales / información, etc. correctos? (“Materiales”)
 - ¿Soy competente para desarrollar esta tarea? (“Mano de obra”)

Despliegue a través de la Organización



Operaciones

- **!Hacer!**
 - **!Aquí es donde las cosas SUCEDEN!**
 - **!Este es el corazón de la Organización!**
- Realizar el trabajo de acuerdo con los procedimientos definidos (documentados o no)

•

¿Cómo seabemos si todo esto esta trabajando?

Retroalimentación en todos los niveles

Nivel Operacional

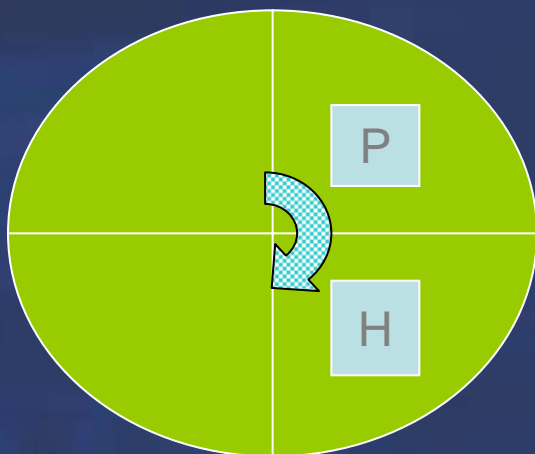
- Verificar
 - ¿Esto cumple con los requisitos / procedimientos/ instrucciones de trabajo?
 - ¿Estos son los resultados que yo esperaba?
 - ¿Está todo bajo control?
 - ¿Hay alguna tendencia negativa?
 - ¿Hay una mejor manera de hacer esto?

Operaciones

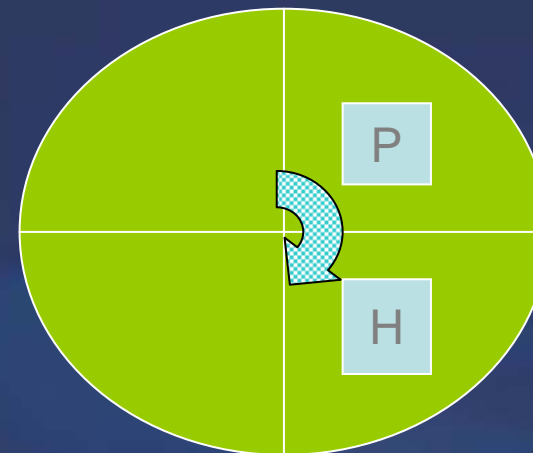
- Actuar
 - ¿Qué debo hacer si algo esta mal?
 - ¿Parar inmediatamente?
 - ¿Hacer ajustes?
 - ¿Continuar como de costumbre?
 - ¿Esperar hasta mañana?(!Los problemas frecuentemente ocurren cuando los gerentes duermen!!)
 - etc.....
 - Hacer sugerencias de mejora.

Retroalimentación y mejora continua

Alta Dirección



Representante de Dir.



“Nivel operativo”



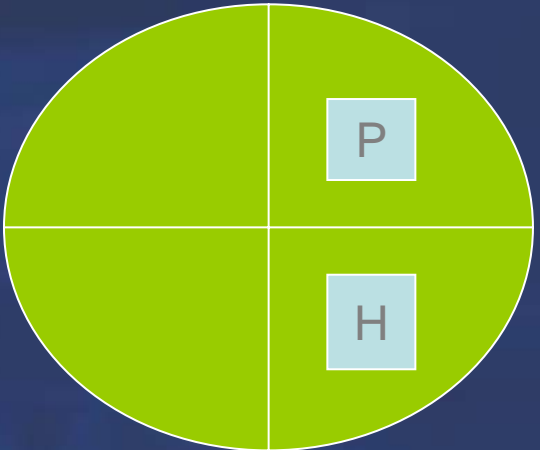
Gerentes de línea

Gerentes de línea

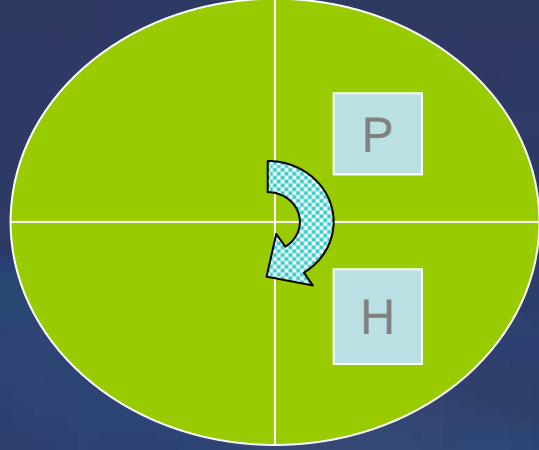
- Verificar
 - ¿Como esta trabajando mi departamento?
 - ¿Mis procesos están bajo control?
 - ¿Qué me están diciendo mis empleados?
 - ¿Estamos cumpliendo los objetivos?
 - ¿Cuáles son los problemas clave en mi área?
 - ¿Cómo podemos mejorar?

Retroalimentación y mejora continua

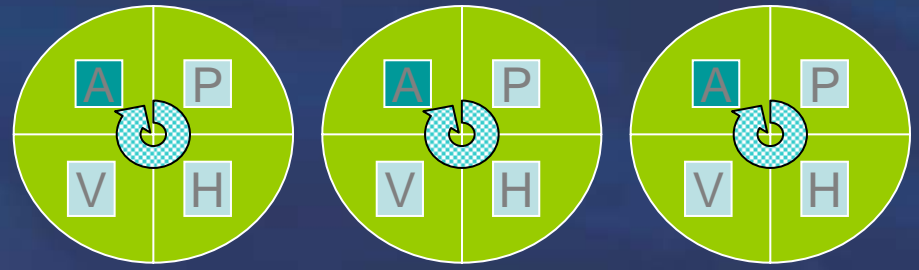
Alta Dirección



Representante de Dir.



“Nivel operativo”



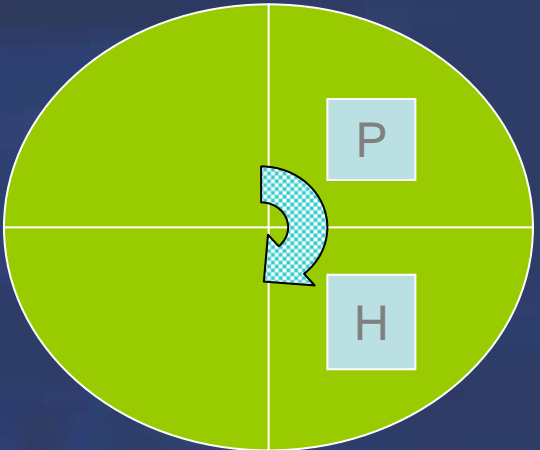
Gerentes de línea

Gerentes de línea

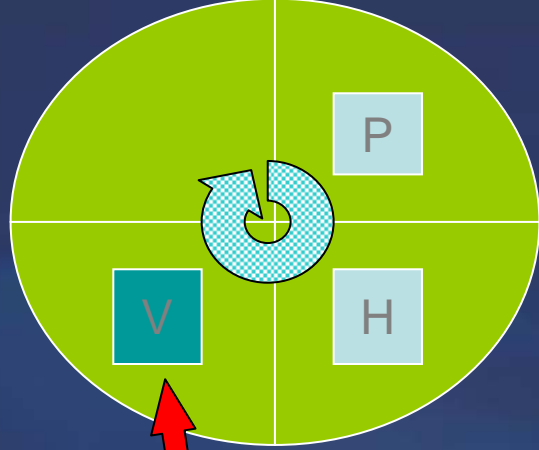
- Actuar
 - Resolución de problemas sistemático (En base a importancia, riesgo involucrado, etc.)
 - Desarrollo de planes de acción
 - Revisión de procedimientos existentes y de la necesidad de nuevos procedimientos
 - Concentración en la mejora (mejoras incrementales o “Breakthrough”)

Retroalimentación y mejora continua

Alta Dirección



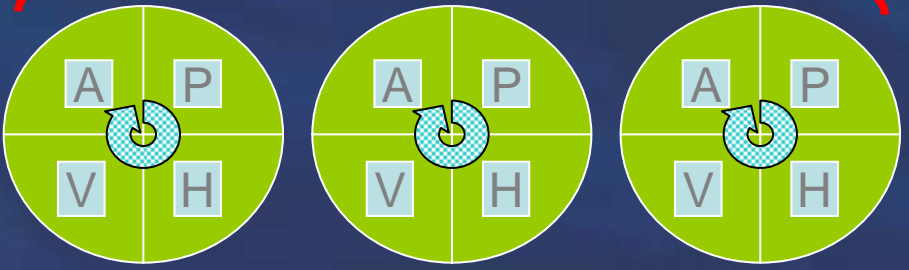
Representante de Dir.



(INTERFUNCIONAL)



"Nivel operativo"



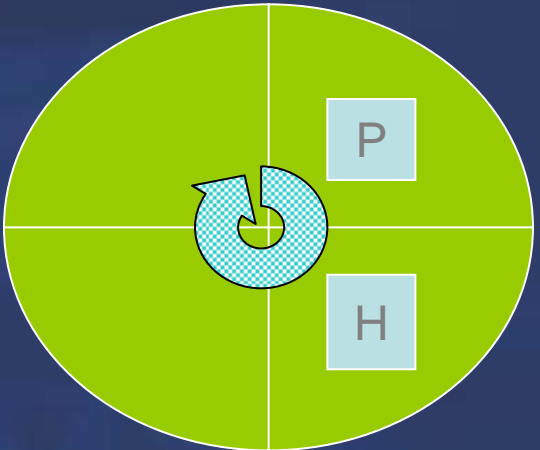
Gerentes de línea

Representante de la Dirección

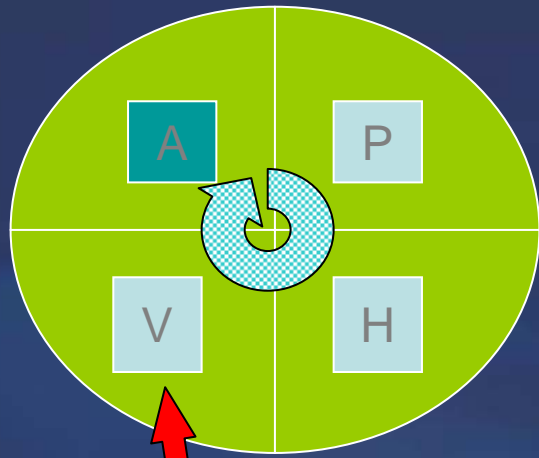
- Verificar (Auditorías internas)
 - ¿Todos los dept/áreas están gestionando sus procesos?
 - ¿Estamos cumpliendo nuestros objetivos?
 - ¿Nos estamos comunicando adecuadamente?
 - ¿Nuestro sistema está funcionando?
 - ¿Cómo podemos mejorar?

Retroalimentación y mejora continua

Alta Dirección



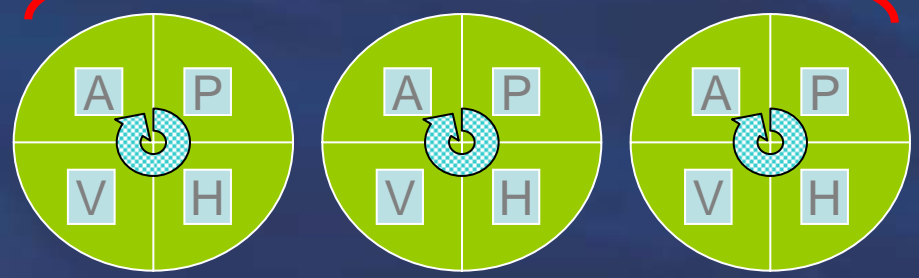
Representante de Dir.



(INTERFUNCIONAL)



"Nivel operativo"



Gerentes de línea

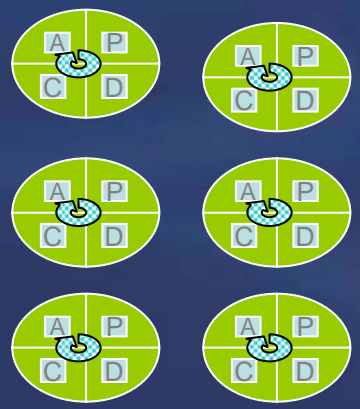
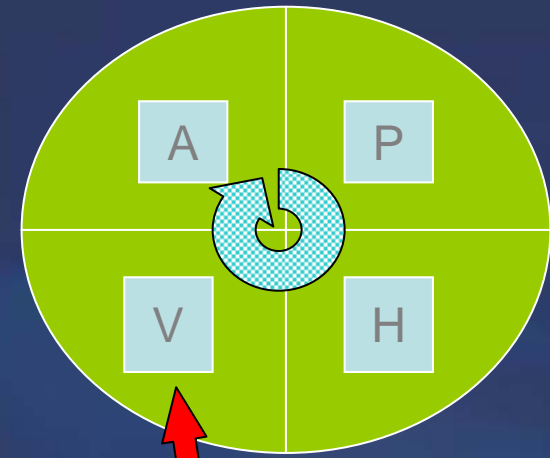
Representante de la Dirección

- Actuar
 - Asegurar que se toman las acciones correctivas y que son eficaces
 - Coordinar las acciones preventivas
 - Estimular/coordinar las acciones ***interfuncionales***
 - Revisar las auditorías internas
 - Informar a la alta dirección

Retroalimentación y mejora continua

Alta Dirección

Representante de Dir.



"Nivel operativo"

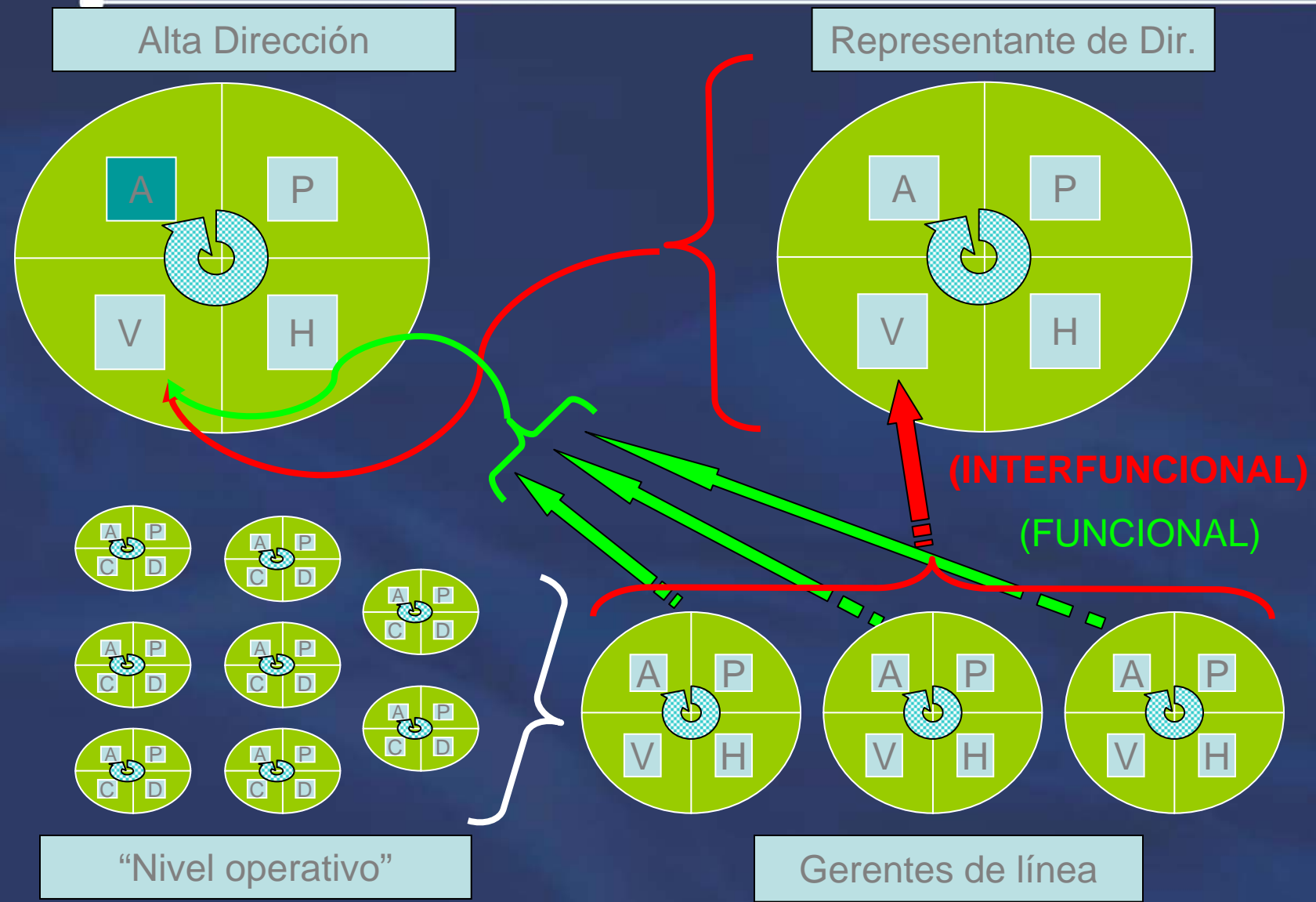
Gerentes de línea

(INTERFUNCIONAL)
(FUNCIONAL)

Alta Dirección

- Verificar (“Revisión por la dirección”)
 - ¿El sistema está trabajando para nosotros?
 - ¿Estamos cumpliendo los objetivos?
 - ¿Se está siguiendo nuestra política?
 - ¿Como está funcionando nuestro negocio?
 - ¿Cuáles son nuestros planes a futuro? ¿Qué impacto?

Retroalimentación y mejora continua



Alta Dirección

- Actuar
 - Incorpora la retroalimentación en la planificación estratégica
 - Revisa / ajusta objetivos
 - Proporciona recursos adicionales según sea necesario para lograr los objetivos
 - “Hardware” (tecnología / equipo)
 - “Software” (metodología)
 - “Humanware” (personas)

!Qué sorpresa!!.....

- ***Esto*** es la base del Sistema de Gestión de la Calidad
- ***!Esto*** es lo que necesitamos auditar!!

Dr. Nigel Croft

**Tel.: (55) 5250-4115
5250-4124
capacitacion@inlac.org
www.inlac.org**