

01167

4



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S

EL MÉTODO HOSHIN KANRI

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN INGENIERÍA
(PLANEACIÓN)**

P R E S E N T A:

FLOR YDELSA ESPINOLA ZAVALETA

DIRECTOR DE TESIS:

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN



CIUDAD UNIVERSITARIA

Noviembre del 2000

285304



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*"GRACIAS A DIOS POR PERMITIRME
REALIZAR UN SUEÑO MÁS"*

A mi maestro:

M. I. Arturo Fuentes Zenon

GRACIAS

Por apoyarme, dedicarme su valioso tiempo
y depositar su confianza en mí.

Por su comprensión para poder realizar
una de mis más grandes metas.

Por su ejemplo de superación incansable

Por sus consejos y amistad incondicional

Porque sin su apoyo no hubiera sido posible
la culminación de mi carrera profesional.

CON ADMIRACIÓN Y RESPETO

“Pensar es el trabajo más difícil que existe.
Quizá sea ésta la razón por la que haya tan pocas
personas que lo practiquen”.

Henry Ford

A mis padres:

Marcelino Espinola Rodríguez
María Elva Zavaleta Flores

A quienes me han heredado el tesoro más valioso: amor,
existencia, valores morales y formación profesional.
Porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte
de su vida para formarme y porque nunca podré pagar todos
sus desvelos ni aun con las riquezas más grandes del mundo.

A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme
en persona de provecho, por lo que soy y por todo
el tiempo que les robe pensando en mí... Gracias

CON AMOR Y CARIÑO

A mi hermana:

Dra. Nilda Espinola Zavaleta

Como un testimonio de gratitud y eterno reconocimiento, por el
apoyo que siempre me ha brindado y con el cual he logrado terminar
mi carrera profesional, siendo para mí, la mejor de las herencias.

CON ADMIRACIÓN Y RESPETO

A mi hijo:

Dilan Antonio Velazquez Espinola

Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta
vida de lucha y superación constante, deseo expresarle mi
agradecimiento, amor y cariño por su ternura que me ha inspirado
para alcanzar este logro que también es suyo, y para que los
esfuerzos hechos por mí no fueran en vano... Gracias.

A mi esposo:

Víctor Antonio Velazquez Cortazar

Por su amor, apoyo y comprensión que me ha
brindado en todo momento, para hacer realidad
este anhelado reto.

CON TODO MI AMOR

ÍNDICE

	Pag.
1. INTRODUCCIÓN	1
2. EL MARCO DE HOSHIN KANRI	7
2.1 EL CICLO PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACTION)	8
2.1.1 PLANEAR	
2.1.2 HACER	
2.1.3 VERIFICAR	
2.1.4 ACTUAR	
2.2 EL MODELO FAIR (FOCUS ALIGNMENT INTEGRATION REVIEW)	9
2.2.1 ENFOQUE	13
2.2.2 ALINEACIÓN	15
2.2.3 INTEGRACIÓN	17
2.2.4 REVISIÓN	20
2.3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	21
a) Actividades más significativas	21
b) Fundamentos de la Empresa	21
c) Balance de actividades	22
3. LA METODOLOGÍA DE HOSHIN KANRI	24
3.1 PLANEAR	26
a) <i>Paso 1.</i> Exploración del Ambiente	
b) <i>Paso 2.</i> Creación de los Principios, la Visión y Declaraciones de la Misión	
c) <i>Paso 3.</i> Creación de la Estrategia de la Empresa o el Plan a Largo Plazo (3-5 años)	
d) <i>Paso 4.</i> Desarrollo Anual del Hoshin para el Directivo de la Empresa (CEO)	

3.2 HACER	31
a) <i>Paso 5.</i> Desarrollo de las actividades del Hoshin	
3.3 VERIFICAR	31
a) <i>Paso 6.</i> Monitoreo de los Puntos de Control y Puntos de Verificación	
3.4 ACTUAR	31
a) <i>Paso 7.</i> Implementación de Soluciones, Monitoreo de resultados, Estandarización de Cambios	
4. EJEMPLO ILUSTRATIVO - XEROX	33
5. SOFTWARE - HOSHIN PLANNING	47
5.1 REQUERIMIENTO DEL EQUIPO	47
5.2 DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE	48
5.2.1 COMPONENTES PRINCIPALES DEL SOFTWARE	
5.2.2 VENTAJAS	
5.3 SOFTWARE HOSHIN PLANNING FREE TRIAL	49
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68

CAPÍTULO

UNO

INTRODUCCIÓN

Desarrollado originalmente en Japón, el *Hoshin Kanri* se ha utilizado para brindar un enfoque estratégico en el trabajo diario. El primer texto autorizado en inglés, traducido desde el japonés, y editado por Yoji Akao, describe a “Hoshin Kanri” como una planeación, implementación y revisión de sistemas para administrar el cambio (Akao 1991). También es la técnica de planeación más firmemente aplicada en la administración superior de las compañías japonesas, con un enfoque de sistemas para la administración del cambio en un proceso crítico de negocios. El beneficio primario de Hoshin es el enfoque de actividades sobre las cosas claves necesarias para el éxito.

Hoshin Kanri tiene sus raíces a principios de los años 40 como la transformación japonesa de control estadístico de la calidad y la administración por objetivos en una forma integral de administración organizacional, las cuales lo llamaron control de calidad total. Un estímulo clave fue la inclusión de la política y del plan como parte de la revisión en el premio Deming en 1958 (Soin, 1992: 53).

El *objetivo* de Hoshin Kanri es comunicar las políticas y estrategias de la compañía a todos los empleados para facilitar la implementación del plan estratégico.

Una influencia importante en el desarrollo de Hoshin Kanri en el oeste ha sido el éxito comercial de Hewlett-Packard en 1976 en el YHP, la compañía subsidiaria en Japón. En Yokagama 1982 Hewlett-Packard ganó el premio Deming y su éxito con Hoshin Kanri ha conducido últimamente a su adopción por otras compañías en el grupo de Hewlett-Packard. Un número de compañías occidentales ahora usan Hoshin Kanri con una diversidad de nombres parecidos para ser usados en la práctica. Esto podría reflejar una divergencia en la práctica. Los ejemplos de diferentes nombres incluyen el “Despliegue de Políticas” (Policy Deployment) en partes de AT&T (AT&T, 1992), Xerox en el Reino Unido (Rank Xerox, 1992) y los coches Rover (Cullen, 1993); “Despliegue de Metas” (Goal Deployment) en la química Exxon (Oakland y Porter, 1964); “Administración de Políticas” (Policy Management) en la Potencia y Luz Florida (Balla, 1986); “Administración por Resultados” (Managing for Results) en la Corporación Xerox (Palermo y Watson, 1993); “Planeación Hoshin” (Hoshin Planning) en Hewlett-Packard (Cobbe, 1993), y “Hoshin Kanri” en la Digital Equipment (Kern, 1993) ¹

¹ <http://www.mgt.uca.ac.uk/research/bjw1.htm>

Comprender el origen de las palabras, puede proporcionar un valuable entendimiento dentro de los conceptos Hoshin. El término “Hoshin” es corto para “Hoshin Kanri”. La palabra hoshin puede ser dividido en dos partes:

方針

ho -----> método, dirección

shin ----> aguja, flecha que indica dirección



hoshin --> aguja de dirección o brújula

La palabra “Kanri” puede también ser dividida en dos partes:

管理

kan ---> controlar o canalizar

ri ---> razón o lógica

Así,

Hoshin Kanri --> administración y control de la dirección de la compañía, enfoque o metodología para establecer la administración estratégica.

El uso actual es:

hoshin = un curso, una política, un plan, un fin, una brújula de metal brillante o dirección

kanri = administración, gerencia, control, cargo de, cuidado de, política, planeación

DEFINICIÓN.: Hoshin Kanri, es un enfoque para mejorar el funcionamiento de un *sistema de negocios* a partir de estructurar el planeamiento y el control de la gestión, alrededor de las cuestiones críticas del mismo. La planeación hoshin es semejante a una brújula que apunta a cada uno en la organización en la misma dirección, hacia un destino común, no reemplaza a otras estrategias administrativas, esto es un tipo de sistema de planeación estratégica que armonizan con el mejoramiento continuo. Estas áreas seleccionadas que necesitan mejoramiento, consiguen hacer una selección correcta del personal implicado, y el mejoramiento de calidad es implementado

Un *sistema de negocios* es un conjunto coordinado de procesos que llevan a cabo los objetivos de la empresa. Para cada sistema de negocios hay medidas de funcionamiento y niveles deseados de ejecución. Hoshin Kanri proporciona una estructura de planeación que efectuará la selección de los procesos críticos de negocios hacia el nivel deseado de realización.

¿Cuáles son los elementos clave de Hoshin Kanri?

- Proceso de planeación e implementación que es mejorado continuamente
- Enfoque estratégico
- Participación y coordinación por todos los niveles y departamentos
- Planeación e implementación basada en realidades
- Metas y planes de acción a través de cascadas en la organización

Algunas de sus características principales son:

- Soportar un sistema de planeamiento capaz de relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen día a día de la empresa.
- Concentrarse en los pocos objetivos críticos para el éxito.
- Integrar la calidad en la gestión empresarial.
- Incorporar los indicadores financieros del negocio y relacionarlos con las mediciones fundamentales de los procesos.
- Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento, por medio de un diálogo de doble vía o “*juego de pelota*”.
- Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional.
- Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.

En síntesis, un método que conjuga toda la energía organizacional para dar efectivamente las respuestas necesarias hoy, que permitan atender las necesidades presentes y las futuras de la empresa, utilizando toda la potencialidad humana.

El *propósito* de Hoshin Kanri es permitir escapar del estado quo y llevar a cabo una mejora importante del funcionamiento, analizando problemas actuales y desarrollando una respuesta a las condiciones ambientales.

La intención es que, en compañías donde están usando Hoshin kanri, todos estén enterados de la *visión* de la gerencia, los departamentos no compitan entre sí, los proyectos sean ejecutados a conclusiones acertadas, el negocio sea considerado como un conjunto de procesos coordinados

En el ambiente de negocios de hoy, cualquier organización desea superar las expectativas del cliente y pasar las necesidades competitivas a un plan estratégico a largo plazo. Este plan debe ser visionario y factible, mientras al mismo tiempo se esfuerza hacia la mejora continua de los procesos claves del negocio de la organización. La organización debe, en efecto, tener “ambas manos sobre el volante” para desplazarse hacia adelante con éxito. El proceso *hoshin* de la planeación estratégica en uso en Hewlett - Packard Co. ha sido altamente exitoso en la solución de sus necesidades.

El proceso *hoshin* es, primero que todo, una metodología sistemática de planeación para definir los objetivos claves de largo plazo en la entidad. Éstos son los objetivos descubiertos que se expanden típicamente de dos a cinco años con un pequeño cambio. En segundo lugar, el proceso *hoshin* no pierde de vista las medidas cotidianas del “fundamento del negocio” requeridas para llevar a cabo el negocio con éxito. Estos dos enfoques proporcionan un periodo extenso de tiempo a la organización para enfocar su esfuerzo del descubrimiento mientras que los procesos claves de la empresa mejoran continuamente.

La metodología del Hoshin proporciona:

- Enfoque de los objetivos más significativos o de mayor relevancia
- Desarrollo de planes que utilicen adecuadamente los objetivos
- Revisión del progreso de estos planes
- Cambios a los planes según lo requerido
- Mejoramiento continuo de los procesos claves de la empresa
- Un vehículo para el aprendizaje organizacional

Hoshin garantiza de que cada uno en la organización esté trabajando hacia el mismo fin. El plan es jerárquico, la organización y los encargados de los procesos claves de la empresa están conectados en cascada. La responsabilidad del soporte estratégico se identifica claramente con las medidas en el nivel o proceso apropiado dentro de la organización.

La premisa básica detrás del plan *hoshin* es la mejor manera de obtener el resultado deseado, asegurándose que todos los empleados en la organización entiendan la dirección a largo plazo y que ellos estén trabajando según un plan conectado para hacer de la visión una realidad. El segundo aspecto del plan es que hay medidas de los procesos fundamentales, los cuales son monitoreados para asegurar el mejoramiento continuo de los procesos clave de la empresa en la organización. Esencialmente, todos están encabezando la misma dirección con un sentido de control.

Hoshin Kanri opera en dos niveles:

- El nivel de la planeación estratégica
- El nivel de la administración diaria

El proceso incluye:

- Identificación crítica del resultado del negocio frente a la organización*
- Establecimiento de objetivos de negocio para direccionar el resultado
- Fijación de metas totales
- Desarrollo de estrategias de apoyo
- Determinación de metas para cada estrategia
- Establecimiento de medidas para el funcionamiento del proceso
- Establecimiento de medidas fundamentales del negocio

Los beneficios del Hoshin Kanri son:

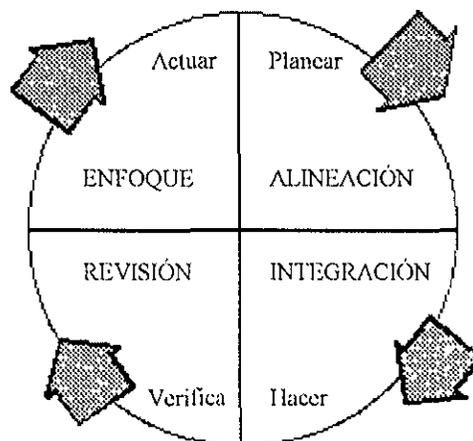
- Crear un proceso repetido para descubrir las soluciones
- Incrementar la cooperación interdepartamental
- Usar y reforzar el ciclo Plan-Do-Check-Act
- Crear un sistema de planeación disciplinado que sea responsable y flexible
- Proporcionar un método para entender las áreas problemas
- Crear un enfoque común por todas partes en la organización

CAPÍTULO

DOS

2. MARCO DE HOSHIN KANRI

En la literatura se plantea, que el pre-requisito fundamental para que *Hoshin Kanri* sea un sistema exitoso de TQM (Total Quality Management) es estandarizar los procesos de negocio que están bajo control, los cuales hacen uso del funcionamiento cruzado, y aplican como práctica diaria el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action) conjuntamente con las herramientas básicas de calidad. Por esta razón resumimos el marco de hoshin como ciclo anual a lo largo de líneas PDCA en la figura 2.1. La figura representa cuatro fases. Iniciamos con la etapa *Actuar (Action)* donde los ejecutivos revisan la estrategia corporativa con los directores generales de la compañía, ésta es la fase del *ENFOQUE (FOCUS)* de hoshin kanri donde se determinan los pocos objetivos fundamentales estratégicos para la corporación y sus compañías. Esto es seguido por la etapa *Planear* donde el funcionamiento cruzado es traducido y desarrollado dentro de la compañía, para designar unidades prioritarias en la *ALINEACIÓN (ALIGNMENT)*. La etapa *Hacer (Do)* es la *INTEGRACIÓN (INTEGRATION)* de prioridades en la administración diaria y en el trabajo del proyecto. La etapa *Verificar (Check)* es la administración de los objetivos estratégicos en los procesos del funcionamiento diario, implicando las revisiones diarias y periódicas del progreso del trabajo, hacia el final del ciclo anual, de una auditoria anual (de la calidad). En la figura 2.1 esto se llama la fase de *REVISIÓN (REVIEW)*, donde el progreso se vigila, se controla y, en caso de necesidad, se actúa continuamente sobre la información de estas revisiones y la intervención será retroalimentada en el siguiente ciclo anual como lo indica la fase de *ENFOQUE*.



Fuente: <http://www.mgt.uca.ac.uk/research/bjw1.htm>

Figura 2.1: El Modelo FAIR de Hoshin Kanri basado en el ciclo PDCA

2.1 EL CICLO PDCA

Hoshin Kanri puede pensarse como la aplicación del ciclo de Deming Plan-Do-Check-Action (PDCA) a la administración de procesos. El ciclo PDCA representa un enfoque genérico a la mejora continua de actividades y procesos.

La única naturaleza de Hoshin Kanri vista como un proceso de administración estratégica yace en la Administración de la Calidad Total (TQM - Total Quality Management) basada en forma de administración estratégica donde el ciclo PDCA se aplica como proceso anual en el siguiente orden:

2.1.1 ACTUAR

Se analizan los resultados. Las causas de algunas diferencias entre los resultados esperados y los resultados reales son identificados, discutidos y acordados. Se identifica la acción correctiva.

2.1.2 PLANEAR

Se desarrolla un plan para dirigir un problema y llevar a cabo la acción correctiva. Se crean los puntos de control correspondientes y los parámetros de control. El plan es acordado y revisado.

2.1.3 HACER

El plan es implementado. Los planes son manejados por un mismo equipo con principios del ciclo PDCA y kaizen (mejoramiento continuo).

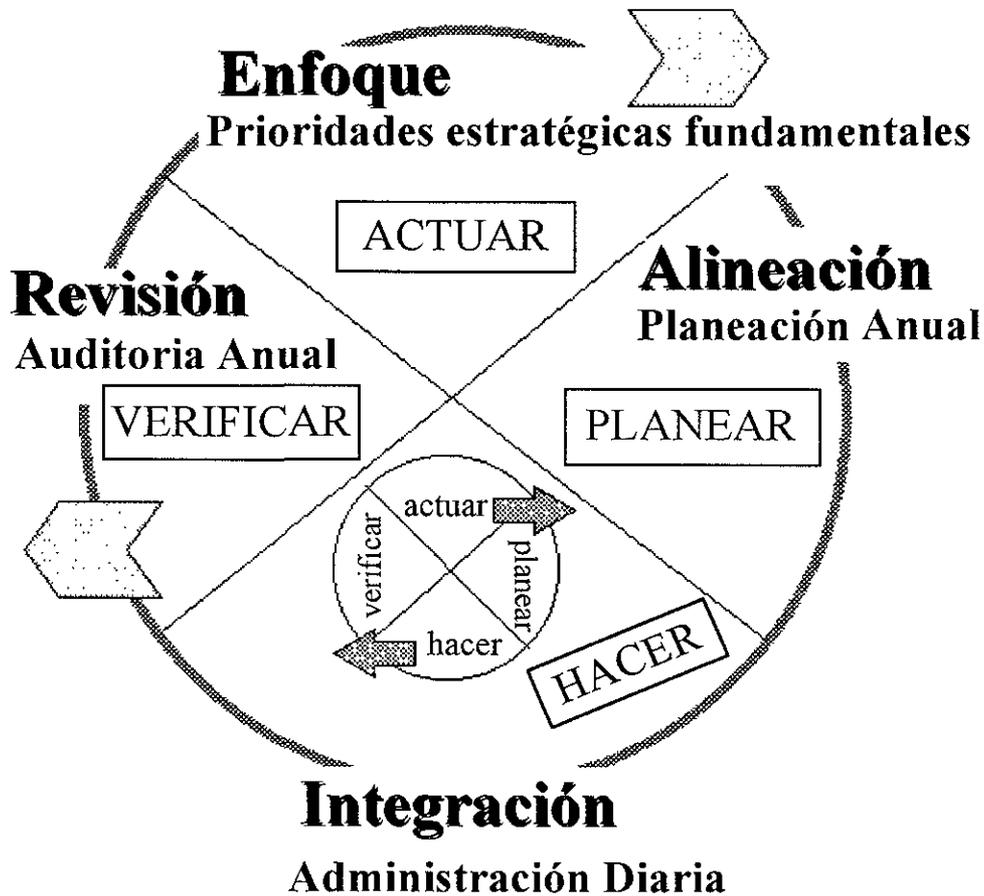
2.1.4 VERIFICAR

Se recolecta la información de acuerdo a los parámetros de control. Los resultados reales se comparan con los resultados esperados. La administración superior lleva a cabo los procesos de auditoría y funcionamiento.

El ciclo PDCA implica que una vez iniciado la secuencia, el ciclo debe ser terminado con el paso 'actuar', y el paso 'planear' del siguiente ciclo debería iniciarse. Esto lo podemos apreciar en la figura 2.1.

2.2 EL MODELO FAIR (Focus, Alignment, Integration, Review)

Como un marco de referencia para el equipo de investigación la administración estratégica significa “la determinación de cómo una organización, se puede dirigir y manejar lo mejor posible en un mundo que cambia”. Esto indica cómo una organización formula, implanta, maneja y revisa las estrategias en ejecución para proporcionar un valor y alcanzar los objetivos de la organización. Este significado va más allá de la estrategia competitiva a incluir en el tratamiento estratégico de todos los elementos de una organización para incluir el manejo de la estrategia como actividad o como un proceso estratégico. En la práctica, la eficaz estrategia corporativa desarrolló algunos conceptos claves que proporcionan unidad para llevar a una organización al éxito. La esencia es construir una fuerza de manera selectiva que permita a una organización alcanzar sus metas corporativas. Hay cuatro tareas primarias anuales necesarias para alcanzar dichas metas; esto lo establece el Enfoque (Focus), la Alineación (Alignment), la Integración (Integration), y la Revisión (Review) anual. El *Enfoque* determina la dirección y da la prioridad a las actividades. La *Alineación* requiere que los planes anuales sean puestos en línea, de modo que la estrategia corporativa es acomodada junto a una estrategia local y cada una se ajusta a los medios. Las prioridades corporativas se deben entonces integrar en la administración diaria de modo que progresen y sean llevadas a acabo. Pasado, el proceso entero se debe revisar para permitir a la administración superior aprender de la experiencia para informar al siguiente ciclo anual. En resumen, la administración estratégica proporciona buena práctica al enfoque, a la alineación, a la integración, y a la revisión. Llamamos a esto una opinión FAIR de la administración estratégica. Esto es importante porque Hoshin Kanri lo ha desarrollado como un marco anual para alcanzar las cuatro etapas. Estas cuatro partes de la administración estratégica son mostrados (en la figura 2.2). Esta representación también conecta al ciclo PDCA (o Deming), y la noción para que la administración estratégica sea un proceso anual manejado en grandes organizaciones. No en el sentido que es un sistema de dominio y de control, pero algo como un marco organizado dentro del cual las actividades se pueden armonizar a un propósito común.



Fuente: <http://www.mgt.uea.ac.uk/rcsearch/bjw3.htm>

Figura 2.2: La Administración Estratégica como Un Proceso Anual

Hoshins

Un hoshin es un objetivo corporativo determinado anualmente y puede ser virtualmente considerado como algo importante para un avance empresarial. Por ejemplo, se puede derrotar a un competidor, satisfacer a un cliente importante, mejorar un proceso interno, o brindar una mano de obra calificada. Típicamente se expresa en forma documentada como un conjunto de reglas con respecto a un objetivo, las estrategias para alcanzar el objetivo, y las medidas para alcanzar cada estrategia. Hewlett-Packard usa un formato del plan hoshin que ha sido adquirido por un gran número de organizaciones. Esto consiste en describir la necesidad del hoshin en una situación, en un objetivo indicado que tiene que ser alcanzado, en una estrategia la cual se compone de un número pequeño de mini-estrategias sobre cómo el objetivo debe ser alcanzado, las medidas asociadas con cada una de estas

estrategias y esto incluye los medios con sus objetivos asociados; y una meta la cuál es un medida total para el progreso de la estrategia en la realización del objetivo. Este formato se ilustra en la figura 2.3.

SITUACIÓN Los competidores usan la web para construir una relación cercana con sus clientes.			
OBJETIVO	#	ESTRATEGIA	MEDIDAS
Entrar al mercado	1	Páginas web	Diseñado por Q1
	2	Equipo responsable	10 personas por Q2
META	3	Construir base de datos	X # por Q2/3/4
10 % visitantes a la web	4	etc....	

Fuente: <http://www.mgt.uca.ac.uk/research/bjw3.htm>

Figura 2.3: Formato para un Plan Hoshin

Para todas las compañías un objetivo se considera como un hábito difícil que se rompe, de modo que la gente requiere buscar diferentes caminos para hacer las cosas. Si un objetivo es demasiado fácil entonces la gente tenderá a permanecer con las formas existentes de hacer su trabajo. Sin embargo, un objetivo puede pedir demasiado y también parecer difícil de hacer, o entender, entonces la gente probablemente se de por vencida. Esto requiere un equilibrio y la forma de escribir los objetivos debe ser clara y concisa para ser comprendidos por todos. No incluye ningún elemento de la estrategia, es solamente sobre lo que debe ser alcanzado. La estrategia es acerca de como deben ser alcanzados los objetivos. Cada estrategia para alcanzar un objetivo tiene un conjunto de medidas y nombra un responsable que será el

encargado de su progreso. Las estrategias tienen que ser prácticas y manejables para ser realizables. Una prueba de una buena estrategia es que resuelve solamente las necesidades de su objetivo. Las medidas incluyen objetivos para vigilar el progreso de las estrategias individuales, y éstas incluyen normalmente las fechas y los tiempos diseñados para mostrar si una estrategia es alcanzada.

En resumen, un hoshin es un objetivo para alcanzar algo, para alcanzar un número de estrategias, cada estrategia con medidas que esbozan los medios realizados a lo largo de una estrategia con sus objetivos para monitoriar el progreso. Cada estrategia hoshin tiene un responsable encargado de su progreso. Para mostrar como los hoshin se utilizan en la administración estratégica ocupamos el marco FAIR, y destacamos ejemplos generales de la elasticidad de la práctica para ilustrar los puntos principales.

2.2.1 ENFOQUE

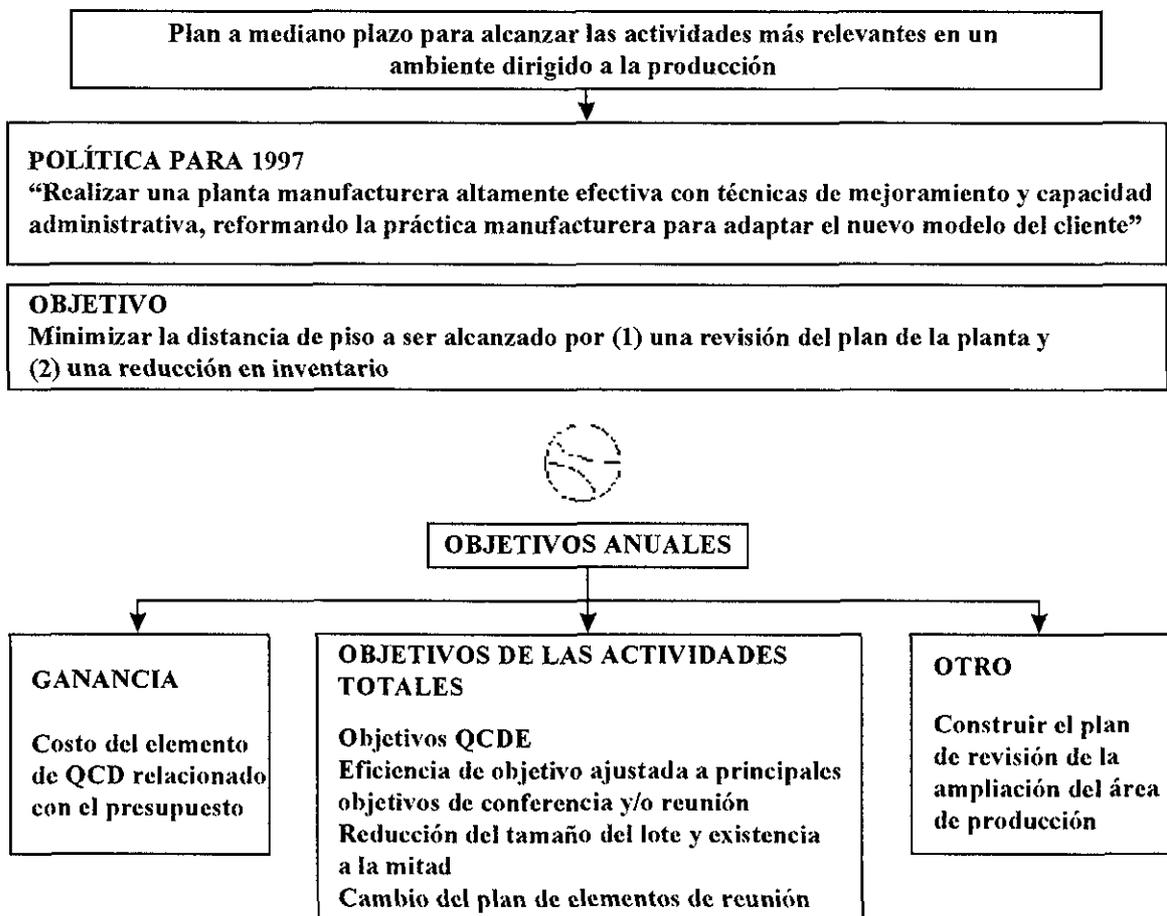
Los cinco elementos de visión, objetivos a mediano plazo, voz del cliente, condiciones externas, condiciones internas y progreso, han sido identificados hasta el momento como las características del proceso corporativo de la estrategia que se asociaron a la organización del hoshin kanri. Hay un documento de la visión corporativa que establece valores concisos y metas a largo plazo de la entidad corporativa, y un plan a mediano plazo que generalmente traduce la visión en objetivos por no más de tres años. Éstos son considerados junto con las necesidades actuales y anticipadas de los clientes. Donde a menudo se hace posible, para que la voz de los clientes pueda traducirse en términos de calidad, costo, entrega y relación-empleado. Las condiciones externas e internas y el progreso se refieren a auditorías de negocio y del sistema de comercialización en el sentido más amplio, capacidades internas y competencias de la organización, más la retroalimentación en el ciclo anterior del hoshin

Esta fase del ciclo difiere de las reformulaciones tradicionales de la estrategia corporativa en que el énfasis está puesto en la selección de apenas unos cuantos objetivos, generalmente no más de cuatro, y sobre todo si los objetivos corporativos a mediano plazo son alcanzados.

Las prioridades a largo plazo son expresadas típicamente como un documento direccional relacionado con los propósitos y la identificación organizacional, y una combinación de valores (cómo una organización debe dirigir su negocio), *Visión* (una aspiración de la organización), y *Misión* (propósito de la organización). Los objetivos a mediano plazo fueron expresados en las compañías japonesas como retos, y en compañías típicamente occidentales como programas. Un ejemplo de la traducción de un objetivo a mediano plazo de un hoshin anual es ilustrado por la figura 2.4. El objetivo a mediano plazo muestra parte de un reto a tres años de ser el proveedor principal en su grupo para una importante compañía de carros. Uno de los objetivos era alcanzar mayor respuesta a los requerimientos para el cambio de modelo del mejor cliente a través del trabajo. Esto fue traducido por la administración superior como una política anual (hoshin) y un objetivo (objetivo del hoshin).

El equipo de investigación encontró una tendencia a traducir estrategias hoshin y medidas en términos de categorías operacionales. En las compañías japonesas estos fueron etiquetados como QCDE (Quality, Cost, Delivery, Education): Calidad (cliente), Costo (financiero), Entrega (logística, innovación), y preocupación por la Educación (empleado). Este es un lenguaje común para todos en la fabricación y en el ambiente TQM, donde los objetivos QCDE son utilizados para proporcionar objetivos anuales y de esa forma conducir al mejoramiento continuo los procesos de operación críticos y no críticos, primeramente, en la realización del cambio. Las administraciones superiores no

detallaron los medios para realizar los objetivos hoshin, las estrategias y medidas fueron dejadas para que lo determine el resto de la organización. La pelota mostrada en la figura 2.4 es la alineación de las medidas y estrategias hoshin a través del “catchball” Proceso Interactivo de Comunicación que dio lugar a los nuevos objetivos anuales mostrados aquí. Otro enfoque para determinar los hoshins de Xerox, son los pocos programas esenciales llamados hoshins (los hoshins anuales por lo general son modificados anualmente, pero usualmente dentro de la continuidad de un tema a mediano plazo). Ellos son elegidos para hacer el impacto más grande en sus metas del negocio corporativo.

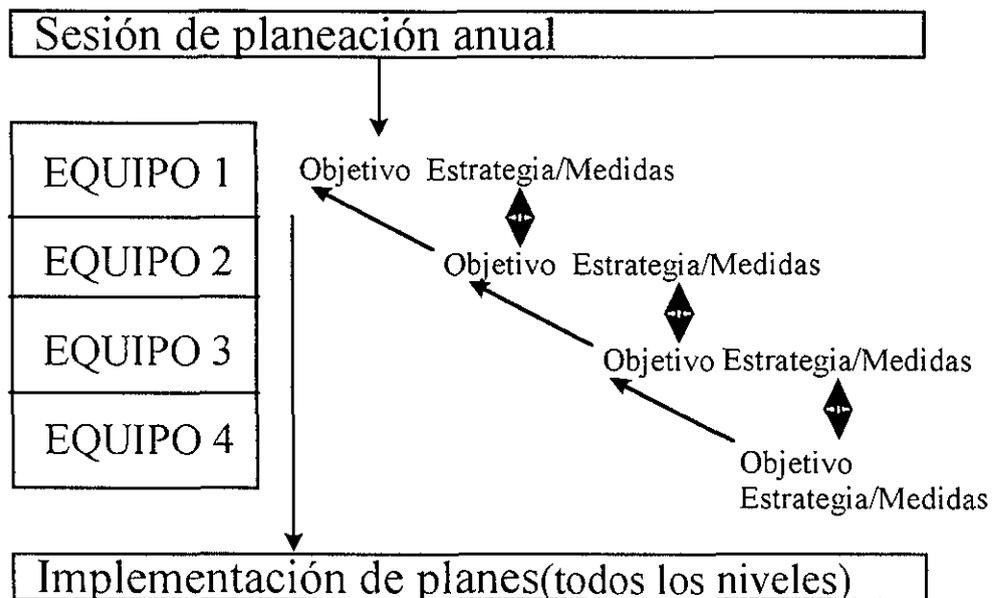


Fuente <http://www.mgt uca ac.uk/research/bjw3.htm>

Figura 2.4: Traducción de objetivos

2.2.2 ALINEACIÓN

La alineación inicia al principio de una planeación anual, cuando los hoshins son presentados a la administración local en las reuniones (y a veces a una mano de obra entera de las unidades). Los hoshins son típicamente presentados en el contexto de un antecedente explicativo que incluya referencias a las estimaciones básicas, a la visión, y a la misión, así como información sobre las circunstancias predominantes. Estas reuniones inician en un Proceso Iterativo de Comunicación llamado “Catchball”, de pasar los hoshins del bosquejo, sugerencias y posibilidades, hacia adelante y atrás entre las personas afectadas para alcanzar el acuerdo en los planes anuales. Este se encarga de las cosas que las personas esperan hacer así como del estado de los recursos disponibles (a menudo dentro de asignaciones existentes del presupuesto). Catchball es ilustrado en la figura 2.5 y muestra la dirección del desarrollo de los hoshin como una actividad donde las estrategias y medidas de un equipo en un nivel son usadas para indicar el objetivo del equipo en un nivel más bajo. Éstas discusiones generalmente no están enfocadas tanto sobre qué se debe alcanzar en términos de un hoshin, sino cómo pueden ser alcanzadas: la pregunta es cómo alcanzar hoshins realistas proporcionando capacidades y competencias organizacionales. Así la ‘pelota’ es pasada hacia adelante y hacia atrás hasta que se alcanza el acuerdo general.



Fuente: <http://www.mgt.uea.ac.uk/research/bjw3.htm>

Figura 2.5: Actividad Catchball

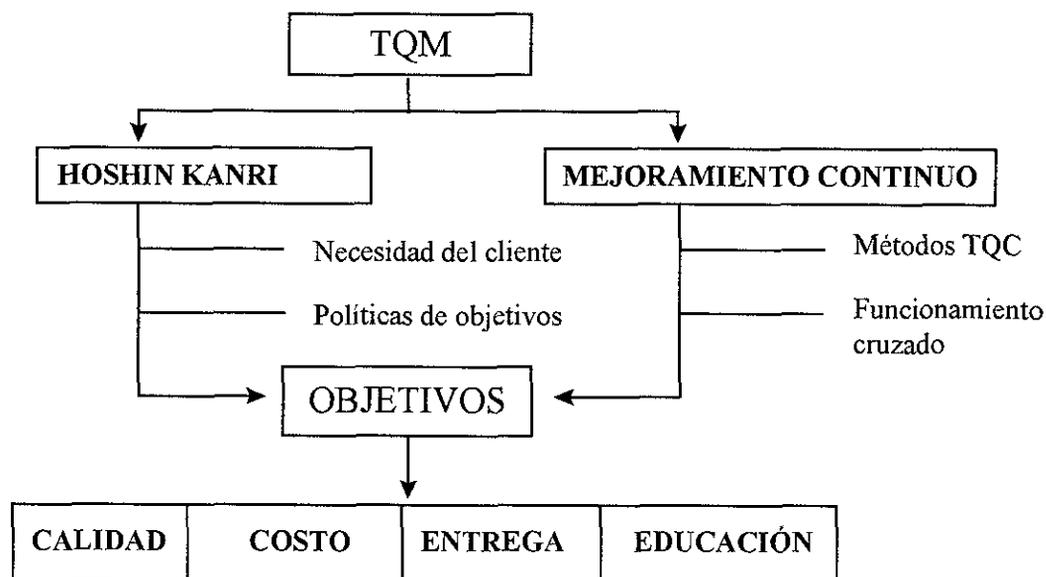
En realidad, la falta de formalidad es compleja y difícil de prevenir en la práctica. Hacia el final del proceso iterativo de la comunicación, las unidades, los equipos, y a veces los individuos (como parte de un sistema de evaluación), elaboran planes más detallados de las actividades. Esto se resume como *planes de implementación*, los cuales son documentados en diversos niveles de la organización para indicar las responsabilidades claves, el uso del tiempo y los recursos, y posteriormente informar las revisiones periódicas.

Un objetivo hoshin es traducido a través del acuerdo de cada una de las estrategias y medidas implicadas, sobre todo manejables. Esto requiere prioridad estricta para preservar el número de estrategias a un mínimo, de modo que las responsabilidades y las actividades no estén fuera de control. Hay una necesidad de parte de la administración de adaptar el trabajo de la gente a calendarios de corta duración para completar el proceso iterativo de comunicación en tiempo razonable. Esto señala el final del catchballing y el inicio de la fase de implementación. La dimensión a la cual el catchball se desarrolla depende de la forma de la estructura de la organización. El catchball más participativo se desarrolla hasta el cuarto nivel de jerarquía.

2.2.3 INTEGRACIÓN

Cuando el proceso catchball es finalizado y los hoshins son acordados, se elaboran los planes para la implementación (el plan anual de la compañía se refiere a veces como plan de negocio integrado). Estos planes dan una idea clara y total de la ruta crítica implicada, especificando las actividades críticas, a lo largo de las acciones, y de sus objetivos y calendarios asociados. Esto es comunicado por la administración a los individuos y a los equipos. Para el hoshin la actividad relacionada que no integra fácilmente el trabajo diario en el proceso, generalmente requiere un enfoque de equipo en el proyecto; esto puede seguir un proceso rutinario en la indagación de la mejora de la calidad, o implique una administración especial en el equipo del proyecto.

La idea para que Hoshin Kanri sea un proceso anual de administración estratégica por los principios de TQM, especialmente PDCA, indicado antes. En la figura 2.2, en la parte 'integración' del marco FAIR, se señala como otro ciclo PDCA donde está en curso la revisión continua y periódica en la administración diaria. Lo importante es haber estandarizado los procesos que están completamente bajo control, donde el trabajo se controla continuamente para asegurar que se está cumpliendo con las expectativas y, en caso de ser necesario se puede antes tomar acción en el plan. La administración de procesos conduce a la mejora continua. La constante que monitorea y controla conduce a la identificación de resultados que son investigados por los equipos de mejoramiento de calidad, en un cierto plazo esta actividad creciente agrega un cambio significativo (llamado Kaisen en las organizaciones japonesas). Hay una distinción entre esta clase de administración del cambio y división del cambio desde Hoshin Kanri; esto se ilustra en la figura 2.6.



Fuente: <http://www.mgt.uea.ac.uk/research/bjw3.htm>

Figura 2.6: Hoshin Kanri & TQM (Total Quality Management)

Ambos objetivos hoshin y mejora continua combinados en un nivel operacional como objetivos QCDE. En esencia la mejora continua es profunda y reactiva, mientras que hoshin es sobre todo estratégico y proactivo. En la práctica esta compañía utilizó objetivos hoshin para desarrollar objetivos modificados QCDE para el cambio principal y la mejora creciente. Quiere decir que el trabajo normal basado en procesos está significativamente ligado a un punto donde la acción correctiva y el proyecto asociado de mejoramiento de calidad probablemente trabajan para conducir a un cambio fundamental y al proceso de *re-ingeniería*.

Los objetivos hoshin que son complejos e inciertos se convierten normalmente en proyectos experimentales de trabajo. Los proyectos comienzan típicamente con la recopilación de datos, después progresan para examinar alternativas y medidas para su implementación. Un equipo de proyecto cambiará su personal ya que el trabajo toma turnos diferente e inesperados involucrando a nueva gente. El trabajo esta dividido como sub-grupos para investigar diferentes aspectos, y traslaparlos con otros resultados

El ciclo PDCA y el uso de las herramientas de calidad fueron utilizados por los equipos y los individuos para imponer un sentido de prioridad y comprensión de cómo los resultados de la organización se enlazan al mismo tiempo en la administración diaria. Verificaciones continuas en el trabajo diario, combinado con revisiones periódicas para monitorear el progreso total, son usados para cerciorarse de que el progreso del trabajo relacionado con hoshin no es retrasado ni permitido ir por default. Un papel clave desempeñan los diseñadores de la

estrategia, quienes se encargan del progreso de su estrategia y son responsables de su revisión. Los usos y dificultades de menor importancia se tratan típicamente con tanta ocurrencia en los procesos, y donde persisten se consideran en una reunión de la gerencia y se investigan más a fondo, quizás con una iniciativa de mejora en la calidad. La revisión periódica es más formal, orientada a la administración superior y al progreso total de los hoshins, cuando la estrategia individual o departamental presenta progresos trimestrales y planes para cualquier actividad remediadora. La revisión periódica es especialmente vital para administrar resultados inesperados ya que estos pueden dejar fuera la actividad hoshin.

Los resultados inesperados se reconcilian y se abordan en la revisión. Una comprensión clara de su impacto para la estrategia anual es resuelta. Sin embargo, encontramos pocos casos donde los hoshin fueron cambiados y esto también es verdad para las estrategias individuales. El diseño y la responsabilidad de las estrategias y medidas a todos los niveles es la clave para obtener buenos resultados.

2.2.4 REVISIÓN

Esta fase involucra la administración rutinaria o el control diario de procesos, el chequeo diario, y la solución de problemas crónicos y usos críticos, y la estandarización resultante de soluciones. Así a través de las prácticas normales del ciclo PDCA de la administración diaria, los objetivos hoshin relacionados son revisados y si es necesario se actúa sobre una base continua. Si los problemas persisten puede requerir a los medios hoshin, objetivos e incluso una política misma, que debe ser repensada y modificada.

Hacia el final de esta fase la información es transferida a las revisiones periódicas para la retroalimentación de la administración superior para la fase próxima de enfoque, que inicia con el nuevo ciclo anual. La retroalimentación puede incluir los resultados de una intervención de calidad anual, la que dirigirá, por lo menos en parte, para evaluar el progreso del ciclo hoshin en su totalidad. Estas intervenciones empresariales son usualmente programadas sobre un periodo breve y pueden algunas veces hacer uso de criterios basados en un modelo de como una organización es administrada en términos de objetivos claves o en términos de un marco usado para evaluar los premios de la calidad.

El control PDCA usado por la administración superior en el proceso estratégico anual de la administración es una revisión organizacional de ambos el proceso Hoshin Kanri y los resultados. Esto es requerido para re-enfocar los hoshins o para introducir unos nuevos, para la planeación del año próximo. También se utiliza para evaluar el trabajo inconcluso del hoshin y para disponer de proyectos especiales de desarrollo. La revisión anual es algunas veces parte de una intervención anual más profunda y comprensiva de los procesos y funcionamiento crítico de la organización. La administración superior justamente no refleja cómo los resultados críticos en general son alcanzados, sino también sobre como se hace realmente para compararlos con la mejor práctica. La auditoria es usada para informar en general la formulación de estrategias, pero es también un vehículo para transferir conocimiento a los niveles locales. El compromiso visible de los encargados socios y externos como auditores es importante para la creación de un sentido de dirección para la administración estratégica y la legitimación continua de los método de trabajo, incluyendo TQM.

2.3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

a) Actividades más significativas o de mayor relevancia

Las actividades de mayor relevancia están dirigidas hacia el logro de mejoras significativas en el funcionamiento o a cambios significativos de elementos en la dirección de una organización, departamento o en el funcionamiento de procesos claves de la empresa. Estas actividades se dirigen típicamente en la superación de los resultados críticos de la empresa que la organización hará frente en los dos o cinco años próximos. En el sentido más amplio, estos resultados pueden relacionarse como parte de las ganancias, crecimiento o mercado; hacia un resultado específico tal como un problema de calidad, o en ayuda de la introducción de un nuevo producto o servicio.

Para elegir claramente qué necesidades se debe contemplar, las organizaciones deben desarrollar un documento de la misión. El documento debe indicar qué debe ser logrado (el objetivo de la empresa) con una medida de la realización (la meta total) dentro de un marco de tiempo dado (cuando). El documento de la misión describe lo que necesita el plan *Hoshin* para ser logrado.

Todas las mejoras o cambios específicos que se harán por la organización deben contribuir directamente a los objetivos de la empresa. Éstas son las estrategias hoshin elegidas por el equipo de la dirección. Cada estrategia tiene una meta estratégica y las medidas de la realización del proceso vigilan continuamente el funcionamiento de cada estrategia individual. Esto asegura que las estrategias hoshin sean realizadas correctamente y estén progresando hacia sus metas estratégicas individuales. Si todas la estrategias son logradas con éxito (todas la metas estratégicas satisfechas), la meta total del hoshin también será resuelta

b) Fundamentos de la empresa

De forma realista, no obstante, la mayoría del tiempo de la organización se debe dedicar al cuidado del funcionamiento de la empresa, es decir, realizando las actividades de valor agregado de los procesos claves de la empresa que satisfacen el propósito de la organización. Las actividades de valor agregado necesitan el monitoreo día a día para llevarse a cabo en todas partes de la organización. Así es como los encargados de los procesos pueden tomar acción correctiva en tiempo real para la mejora continua del proceso (conocida por los Japoneses como *Kaisen*). Este monitoreo de puntos seleccionados son medidas fundamentales para la empresa, y juntos abarcan la tabla de los fundamentos de la empresa.

Se recolecta la información de BFT (Business Fundamentals Table) usando las medidas de funcionamiento de los procesos que reflejan el progreso de las actividades de procesos individuales (o pasos). Los PPMs (Process Performance Measures) se colocan en los pasos dentro de un proceso clave para asegurarse de que los pasos de valor agregado del proceso se estén realizando verdaderamente en el tiempo y precio correcto, así como con el nivel requerido de calidad. Estas son medidas esencialmente para el funcionamiento de la organización y procesos claves de la empresa.

c) Balance de actividades

Las actividades de mayor relevancia pueden realmente llevarse a cabo cuando las actividades fundamentales de la empresa estén bajo control razonable. Si la BFT (Business Fundamentals Table) está bajo control, se debe dedicar algún tiempo disponible al proceso de mejora continua. Después de alcanzar este estado el proceso de mejora continua, la organización tiene tiempo para realizar las actividades de mayor relevancia.

Para un cierto fragmento, la cantidad de tiempo perdido en las actividades más significativas es regulado por uno mismo. Si una organización esta luchando por tener el control de los procesos claves de la empresa, los resultados claves de la empresa para la cual una división es necesaria pueden ser “introducidos el en control BFT”. Esto dará lugar a retrasar o a posponer un objetivo de un nivel superior del *Hoshin* pero es un primer paso esencial para obtener el éxito a largo plazo (la visión).

El punto clave es que las actividades de mayor relevancia deben acontecer a partir del tiempo indicado previamente sobre los puntos que están fuera del control BFT. Los equipos encargados necesitarán proporcionar cierto esfuerzo enfocado, pero la cantidad de tiempo dependerá de la complejidad, tecnología y experiencia requerida por las estrategias que apoyan los objetivos.

CAPÍTULO

TRES

3. METODOLOGÍA DE HOSHIN KANRI

En el proceso Hoshin, la planeación estratégica es sistematizada. El formato de los planes se unifican vía estándares. La estandarización proporciona un enfoque estructurado para desarrollar y producir planes estratégicos de la organización. La estructura y los estándares también permiten una eficiente conexión del plan estratégico con la organización. Esto conduce en última instancia a una comprensión del plan en una organización grande pero también el proceso de planeación.

Esto igualmente es verdad para la metodología usada para revisar y seguir el progreso del plan. Esta estandarización incorporada permite a la organización evaluar las decisiones tomadas por los líderes de la organización y calibrar la eficacia de las estrategias seleccionadas. Porque el proceso de la revisión enfatiza no solo en los resultados sino en cómo se alcanzan las decisiones, la organización puede identificar métodos y prácticas acertadas en la toma de decisiones. La metodología de la revisión es esencialmente un proceso benchmarking incorporado para la toma de decisiones de la organización.

Como un beneficio adicional, la metodología de la revisión puede ayudar a identificar áreas de oportunidad para el futuro. Estas oportunidades pueden ser usadas para modificar los defectos de las estrategias o puntos de vista del próximo objetivo hoshin a perseguir. Este identifica la próxima misión que se logrará con el esfuerzo de la organización para la visión.

Estas oportunidades para el futuro, unidas con el aspecto benchmarking de la metodología de la revisión, son los vehículos para el aprendizaje organizacional en todos los niveles. La figura 3.2 muestra el proceso.



Fuente: http://www.iqd.com/Hoshin_Mgn.htm

Figura 3.2: Proceso de la Administración Hoshin

3.1 PLANEAR

a) PASO 1. Exploración del Ambiente

- i) La administración superior analiza las fuerzas, las debilidades, las oportunidades, y las amenazas de las organizaciones. Análisis de SWOT.
- ii) Fuentes de información: clientes, proveedores, empleados (flujo bottom-up), industrias y revistas comerciales, análisis de tendencia social y política, expertos, etc.
- iii) Se debe ejecutar con los objetivos y medios para alcanzar el éxito.
- iv) Herramientas: Lluvia de Ideas; Análisis del Campo de Fuerzas, Diagrama Relacional, Diagrama de Afinidad, Theory of Constraints, New Lanchester Strategy.

b) PASO 2. Creación de los principios, Visión, Documento de la Misión.

- i) Este es igual al que fue hecho en la administración diaria.
- ii) Los principios deben reflejar la filosofía de la empresa a través de su vida. Fijar límites sobre que actividades serán aceptables. Aplicar la contribución a la sociedad, al respeto por el ambiente y la gente, compromiso con la calidad para los clientes, proveedores, empleados, mano de obra, etc.
- iii) La Visión y la Misión tienen una relación causa efecto. La Visión debe reflejar lo que considera la organización para sí mismo (5-10 años) a lo largo del camino. El tiempo corto ayuda a asegurar el marco que la organización revitaliza cada década más o menos. El informe de la visión debe contener la dirección (mejora, disminución, etc.) + indicador (calidad, satisfacción del cliente, etc.) + valor del objetivo (cuánto, #, %, etc.) + límite de tiempo (cuándo).

La *Misión* describe las actividades para alcanzar la Visión. La Misión es la causa y la Visión el efecto. El documento de la Misión puede también contener el *verbo* (diseñar, entrenar, mantener, etc.) + *objeto* (sistema, estrategia, etc.) + *valor del objetivo* (cuánto, #, %, etc. Esto es opcional) + *límite de tiempo* (debe ser el mismo marco de tiempo que la visión).

Algunas organizaciones japonesas tienen Visiones a largo plazo (30 años) y Visiones a corto plazo (5-10 años).

iv) Los Principios, la Visión y los puntos de la Misión deben ser simples y fáciles de entender por todos los empleados. Deben ser visibles a todos los empleados. Deben ser redactados tal que los clientes quieran venir a usted y los empleados quieran trabajar para la organización.

v) *Ejemplo:*

Principio de la Guía: La compañía X tratará a clientes, proveedores, y empleados con respeto y orgullo establecidos en la compañía.

Visión: La compañía X será un líder reconocido como tal, en proveer sistemas integrados por todas partes del mundo por 1999.

Misión: La compañía X proporcionará el desarrollo mundial del producto, soporte y servicio, junto con educación y entrenamiento.

vi) Herramientas: Diagrama de Afinidad, Diagrama de Árbol, Diagrama Causa Efecto.

c) *PASO 3. Creación de la Estrategia de la Empresa o el Plan a Largo Plazo (3-5 años)*

i) Esta estrategia refleja un milestone intermedio a la Visión y a la Misión.

ii) Contiene los objetivos y el informe de medios según lo definido en la Visión y la Misión, sólo con valores de objetivos y marco de tiempo. Los objetivos y los medios deben tener valores de objetivos y valores métricos.

iii) Los objetivos y los medios deben cubrir áreas críticas tales como mejoras en calidad, satisfacción del cliente, ventas, costo, productividad, programación, estrategia, etc.

iv) Herramientas: Diagrama de Pareto, Matriz de Prioridades, Proceso de Jerarquización Analítico (AHP), Diagrama Causa Efecto, Diagrama Relacional, Diagrama de Árbol, Diagrama de Afinidad.

d) PASO 4. Desarrollo anual del hoshin para el Directivo de la Empresa (CEO).

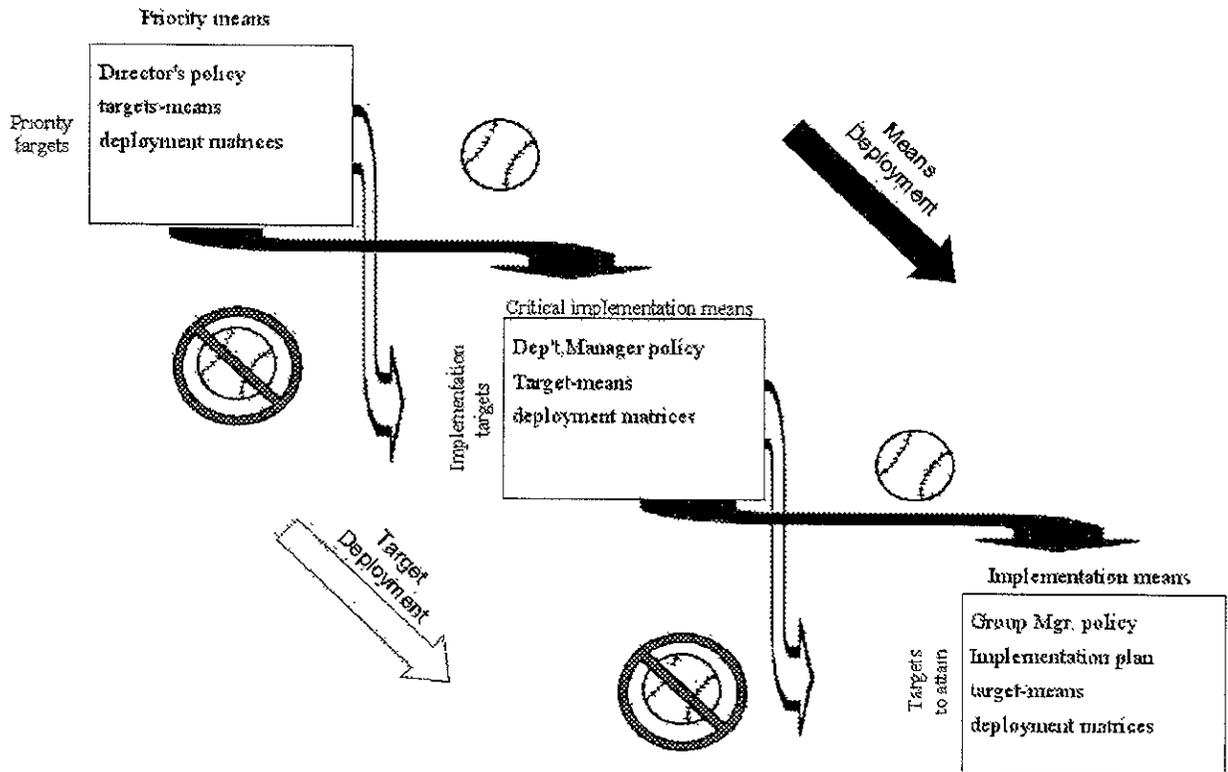
i) Exploración del ambiente de la empresa incluyendo metas inalcanzables del período anterior. Esto se hace generalmente 3 meses antes del inicio del nuevo período de dicha empresa. Comprender que ha cambiado en el ambiente, mercado (ventas, proveedores, trabajo, stock) y por qué las metas anteriores no fueron logradas. Ver los pronósticos y tendencias en finanzas, tecnología, información, trabajo, requerimientos de los clientes, etc. Con el flujo de la información de arriba hacia abajo. La New Lanxester Strategy puede ser útil para las estrategias del nuevo producto y del nuevo mercado.

ii) Crear oportunidades y jerarquizar los problemas por prioridad.

iii) Seleccionar de 3-5 puntos importantes para el hoshin anual del CEO. Hoshin = objetivos + medios con valores de los objetivos y valores métricos para cada uno.

iv) Identificar los objetivos y los medios para el hoshin del CEO. Los objetivos y los medios deben ser apropiados al nivel de la administración. Estar seguro de incluir puntos de control y puntos de verificación. Cerciorarse de que la contribución de los puntos de control para los medios sumen el valor de los puntos de control para los objetivos con los cuales se relacionan. Si no, adicionalmente los medios pueden necesitar ser encontrados. Horizontalmente, ver los que faltan o los medios redundantes.

v) Desplegar hacia abajo de la organización negociando los medios entre los estratos de la gerencia a través de los departamentos. Esto se llama "Catchball o Juego de Pelota" y se muestra en figura 3.1. Los objetivos no deben ser negociados. Estos se pueden visualizar en matrices objetivos-medios. Estar seguro de incluir puntos de control y puntos de verificación.



<http://www-personal.engin.umich.edu/~gmazur/tqm/hoshin.htm>

Figura 3.1: El proceso Catchball o Juego de Pelota

El Sistema de Bandera Komatsu es un camino para hacer esto.

vi) *Ejemplo:* Si no existe un sistema de administración diaria, esto debe ser primero un hoshin anual.

vii) Herramientas: Diagrama Causa Efecto, Diagrama Relacional, Diagrama de Afinidad, Diagrama de Árbol, Matriz de Prioridades, Diagrama de Pareto, Proceso de Jerarquización Analítico.

viii) Aquí está un ejemplo de la matriz de objetivos-medios para el actual año académico. Entonces se despliega al nivel siguiente de la "organización" que es el equipo del proyecto TQM. Juntos, crearemos una matriz similar de Objetivos-Medios que identifique su contribución a mis objetivos y medios, así como algunos objetivos pueden tener su propia matriz.

Medios >	Promover afuera	Introducir nuevos temas	Actualizar materias actuales	Reducir la lectura	Puntos de Control	Valor Objetivo
Objetivos v	 cursos de Ingeniería					
Incrementar el # de estudiantes	(0)	0			3 ^{ra} semana de asistencia	20%
Hacer cursos más relevantes para las necesidades de los negocios		(0)	0		Alineación con resumen de resultados CPD	80%
Incrementar las evaluaciones a los estudiantes		0		(0)	Resumen de fin de semestre	0.4 puntos
Puntos de verificación	# contactos	# de materias	% de actualización	# de libros		
Valor del objetivo	3	3	15%	4		

<http://www-personal.engin.umich.edu/~gmazur/tqm/hoshin.htm>

3.2 HACER

a) PASO 5. Desarrollo de las actividades del Hoshin.

Todos los administradores ahora tienen que realizar Administración Diaria y Administración de Actividades Hoshin. Así, la organización puede trabajar simultáneamente a favor del dinero ahora y en el futuro.

3.3 VERIFICAR

a) PASO 6. Monitoreo de los puntos de control y puntos de verificación.

Como se indica en la matriz de objetivos-medios y las formas de acompañamiento. Vigilan internamente el logro obtenido. Repiten la historia para entender la causa raíz y desarrollar las soluciones. A veces el logro obtenido de los objetivos puede ser debido a las influencias externas que afectan igualmente la competencia. Así, el poco logro puede sin embargo probar si los competidores son exitosos aún más porque no tienen ninguna estrategia. De la misma manera, no permita que el logro obtenido le tiente a parar cuando usted haya alcanzado sus objetivos. Si las influencias externas (tales como los precios del petróleo descienden) ayudan igualmente a sus competidores, el éxito neto de su estrategia puede terminar de más a menos. Resulta importante la retroalimentación en la organización.

3.4 ACTUAR

a) PASO 7. Implementación de soluciones, monitoreo de resultados, normalización de cambios

Si el objetivo hoshin es alcanzado, el valor del objetivo debe ser por consiguiente alcanzando. Existen valores de objetivos que pueden ser bajos o actividades para los medios que pueden ser altamente efectivos. En ambos casos, esto significa realizar el porqué y cómo los objetivos fueron alcanzados. El caso puede ser que los valores de los objetivos no requieran ajuste. Se tendrá que decidir dependiendo de la situación de la organización, si los valores necesitan ajuste.

Continúe con el ciclo PDCA.

CAPÍTULO

CUATRO

4. EJEMPLO ILUSTRATIVO

XEROX (UK)

Xerox (UK) es la venta, la comercialización y el subsidio del soporte de Xerox Ltd. Esta tiene su base en Uxbridge, con un empleo superior a 4000 personas en 50 localidades y genera una ganancia anual alrededor de 0.7 mil millones. Xerox Ltd tiene empleados de alrededor de 24,000 personas, fabrica y vende procedimientos documentados de productos y servicios por toda Europa, Asia y Africa, el cual genera una renta anual de alrededor de 3.5 mil millones. Ambas compañías son parte de Xerox Corporation la cual tiene su base en los Estados Unidos y tiene un empleo superior a las 90,000 personas por todo el mundo con una renta anual superior a los 18 mil millones.

Desde 1993 Xerox se ha estructurado con cuatro *Unidades de Desarrollo de Negocios* basadas en sistemas documentados de oficina, productos documentados de oficina, sistemas documentados de producción, y sistemas de impresión. Estas unidades tienen responsabilidad del desarrollo de los rangos del producto hasta su introducción al mercado. Hay también siete Unidades de Negocio Regional basadas en el cliente, que son responsables de ventas y servicios. Hay una organización corporativa central, que tiene funciones legales, financieras, de calidad, recursos humanos y comunicaciones corporativas. En las unidades, los procesos del negocio se organizan en torno a los objetivos de los grupos de clientes antes que de funciones especializadas.

Hay especialistas funcionales, tales como encargados de calidad, distribuidos a través de las unidades de negocio. Ellos mantienen contacto con cada uno a través de redes especializadas organizadas desde el centro. En el caso de la red de calidad, esta se reúne trimestralmente en el centro y es administrada por una Oficina de Calidad, cuyo encargado responsable es el Director de los Recursos del Grupo (al igual que todos los encargados de estas redes). No hay una base organizacional para las redes pero la idea es que estos especialistas platiquen y aprendan el uno del otro. Así las redes son organizadas por uno mismo y determinaran los sub-grupos para trabajar en torno a temas de interés común así como lo exige la ocasión. El centro no le dice a la red que hacer, sino ellos son considerados por la administración superior para ser parte importante de la arquitectura de la organización. Las redes sirven para facilitar donde “obtener las decisiones reales;

recurriendo obviamente a la junta para conseguir la decisión final sobre algo, pero en términos de todo el trabajo, que realizan lo hacen vía las redes”.

Xerox fue una de las primeras corporaciones Occidentales en utilizar TQM y su éxito competitivo se debe mucho a la adopción del enfoque estratégico para administrar, en realidad fue utilizado proactivamente para transformar Xerox de una organización, basada en tecnologías separadas, a una conducida por el servicio y la solución de problemas del cliente. En el primer caso, TQM fue adoptado como respuesta a una “crisis de supervivencia” en presencia de un desafío de la competencia Japonesa. Durante los años 70 la tasa de retorno de Xerox sobre los activos había sido estable en la región de 20%. Después de 1980 declinó cada año a un punto bajo de menos de 5% en 1984. TQM fue implementado en este tiempo, y más tarde la tasa de retorno se recuperó a un 10%, y para 1997 alcanzó el 18%. El proceso de negocios de Xerox ha sido algunas veces el más innovador en la administración de negocios moderna, y han incluido iniciativas para abrir nuevos caminos tales como grupos de trabajo, benchmarking, y auditorías. Xerox Ltd fue también la primera compañía que ganó el Premio Europeo de Calidad.

Una revisión importante de la estrategia corporativa por Xerox Corporation en 1990/1991 implicó un riesgo en la empresa junto con, Fuji Xerox. Esta empresa había estado utilizando Hoshin Kanri y había ganado el codiciado Premio Deming para la calidad en Japón, y después de la revisión Xerox Corporation adoptó formalmente Hoshin Kanri. En Xerox (UK) esta decisión fue aceptada; pero la corporación se mostró muy entusiasta que contáramos con despliegue de políticas. Como un resultado, éste desarrollo depende del gran entusiasmo e iniciativa en diversas áreas.

En Xerox (UK) Hoshin Kanri actualmente es una forma muy desarrollada, donde se le conoce como Despliegue de Políticas. Sin embargo, en Xerox Corporation se le conoce como Administración por Resultados (Managing for Results). Esta diferencia es histórica. Cuando en 1991 Hoshin Kanri fue introducido, Xerox (UK) lo vio principalmente como sistema de administración para la fabricación, semejante a la administración por objetivos. Para distinguirlo claramente de esto, y porque la empresa UK se consideró principalmente en las ventas y operación de la comercialización, adoptando un nombre que reflejaría un enfoque menos perceptivo para el despliegue de objetivos. Este ejemplo está estructurado en términos del marco FAIR, iniciando con el Enfoque - Focus.

4.1 ENFOQUE

Visión

Xerox Corporation fija la Visión y las Metas del Negocio: estas son tomadas y adaptadas por las compañías en el grupo. La Visión es un escrito, que muestra un estado deseado. Esto muestra a Xerox la necesidad de alcanzar el éxito permitiendo a sus clientes ser más productivos.

La Visión fue articulada en esta forma en 1990 y siguió siendo en gran parte inalterada puesto que, aunque era originalmente “Europea” antes que mercado global, y en 1998 substituye “soluciones” para proporcionar “servicios” a más clientes centrados y menos productos orientados por el escrito.

Metas y Direcciones del Negocio

Para avanzar hacia la visión, Xerox fija grandes metas corporativas para ayudarle a medir su funcionamiento. Estos también siguen siendo iguales desde 1990.

- Satisfacción del Cliente
- Motivación y Satisfacción de los Empleados
- Parte del Mercado - Market Share
- Ganancia sobre los Activos

Xerox fue una de las primeras compañías en darle importancia a la satisfacción del cliente como meta de negocio, donde se indica explícitamente como prioridad estratégica. Paul Allaire, el CEO de Xerox Corporation que introdujo TQM a Xerox en 1984, observó que “sobre todo, TQM abrió nuestros ojos en la importancia del enfoque del cliente”. Poco tiempo después de la introducción del TQM la satisfacción del cliente fue puesta en pie de igualdad con retorno de activos y parte del mercado. En la actualidad esto ahora es práctica común para las compañías grandes y particularmente para las que utilicen marcador de equilibrio. El descontento del cliente a menudo es por la falta de importancia de los encargados por hacer tareas aparentemente improductivas.

En sí mismas las metas del negocio solo proporcionan prioridades estratégicas, no proporcionan un enfoque o una dirección general y como “las metas de Xerox consideran su propósito” como los medios para medir su progreso en las áreas clave que determinan su éxito más largo.

Pocos Programas Fundamentales

Xerox (UK) al principio inicia determinando los pocos programas fundamentales cuando el Consejo lleva a cabo una reunión de planeación de dos días en Julio. A partir de esta reunión preparamos un bosquejo del plan de negocios así como un bosquejo para los programas fundamentales. El plan de negocios se compone sobre todo de los estados financieros y estos eventualmente se resuelven y traducen en términos de objetivos y medidas de ingresos, ganancias, etc., en colaboración con todas las unidades de negocios. Los pocos programas fundamentales sobresalen y son tomados por separado por la oficina de calidad, traducidos y trabajados con los ejecutivos superiores, más a detalle. El fin es tener la documentación que especifique el centro de los pocos programas fundamentales preparados antes de fin de año.

Así el refinamiento de los pocos programas fundamentales ocurre al concluir los 5 meses antes de que se introduzcan en las reuniones al principio del año en las unidades de negocio en la segunda semana de enero. Un ejecutivo individual actuará como patrocinador para cada uno de los programas, dependiendo de como ellos en realidad adapten la naturaleza del programa o como alguien que desee defender una causa particular. En 1998 los pocos programas fundamentales fueron percibidos en Xerox (UK) como “algunas cosas que tendrán un gran impacto” La oficina de calidad toma la Dirección y trabaja con los patrocinadores para traducir al detalle los pocos programas fundamentales. Durante este tiempo la retroalimentación estará dentro del proceso de certificación XMM que estará funcionando en diversas partes de la organización en el mismo tiempo.

Los programas fundamentales son especificados en torno a cada una de las metas de negocio para garantizar que son conectados. En 1997 la meta satisfacción del cliente fue dada a su propio programa sobre Lealtad del Cliente y esto finalmente fue escrita como:

Solamente cuando podemos demostrar nuestra lealtad a nuestros clientes podemos entonces esperar tener su lealtad de vuelta.

Este programa fue especificado para reducir el descontento del cliente y para reducir al mínimo las pérdidas en las ganancias para los clientes existentes en línea con los requerimientos de Dirección anotados antes. Igualmente llamado para la introducción de nuevas formas de cuidado del cliente que facilitarían el monitoreo y administración de todos los contactos del cliente durante el período que los clientes están con Xerox.

Hay un grado fuerte de continuidad en los programas fundamentales año con año. La determinación anual de los programas toma en consideración una duración más larga de tiempo del que implica el ciclo anual estratégico de la administración. “Cuando pusimos algunos programas fundamentales juntos, dijimos que no íbamos a poner las cosas que eran apenas tácticas para el año, esperábamos poner solamente las cosas

para ser implantadas a cinco años. Al pasar de los años las palabras pudieron ser ligeramente diferentes; es una serie continua, especialmente con ‘muchas habilidades’ [una motivación del empleado y una satisfacción basada en algunos programas fundamentales, que apuntan a desarrollar a la mano de obra de Xerox como recurso de múltiples talentos]. Actualmente hemos hablado de esto por tres o cuatro años, aunque el enfoque de cada año ha sido ligeramente diferente”.

4.2 ALINEACIÓN

El Libro Azul

La alineación de algunos programas fundamentales en el nivel local de las unidades de negocio y equipos inician con la distribución de la documentación conocida como el Libro Azul y la guía para el Despliegue de Políticas del empleado. Esto va a la unidad de los encargados de la calidad al principio del año. Este “libro” es principalmente para los encargados puesto que ellos tienen la responsabilidad de conectar a sus equipos la información en cascada en torno a los pocos programas fundamentales. Esto continúa con su propio plan personal de desarrollo o evaluación, conociendo el papel que desempeñan, las responsabilidades y el documento de los objetivos (Roles, Responsibilities y Objectives - RRO).

Roles, Responsabilidades y Objetivos (RRO)

El Libro Azul es traducido para muchos empleados como la Guía del Empleado para el Despliegue de Políticas. Este está diseñado como un folder y explica claramente qué es el despliegue de políticas, da una descripción de los programas, y proporciona un espacio en la parte posterior donde un individuo puede asociar a su equipo, o a su personal. Puede también incluir un resumen de su función de trabajo primario (o de la de su equipo), que incluirá su trabajo en curso así como lo relacionado con algunos programas fundamentales. Además contará con aquellas actividades y proyectos claves de los cuales un individuo es responsable, y los estándares, objetivos y medidas que determinan el criterio para el éxito al finalizar el trabajo.

Se espera que todos los empleados tengan un RRO, incluyendo los encargados superiores y ejecutivos. Puesto que el RRO es usado para la evaluación proporcionando un enlace directo entre su funcionamiento individual y el progreso de algunos programas fundamentales. Este enlace es el punto fuerte de todo. Los RROs de las personas se actualizan anualmente como parte del desarrollo de procesos y son conectados al desarrollo de los empleados.

Despliegue (Deployment)

El proceso de alineación inicia con reuniones a Principios de Año cuando los encargados explican el Libro Azul a sus unidades y equipos. Cada encargado superior tendrá encargados de línea informándole y después que inician las reuniones ellos regresarán otra vez con sus equipos, y así sucesivamente, hasta que cada uno se haya involucrado. Todas estas reuniones subsecuentes ocurren generalmente durante todo

Enero con el fin de concluir el libro azul local y RROs por Febrero, aunque en los equipos es preferible iniciar un trabajo en los programas al finalizar la documentación.

Hay una necesidad crucial de ser realistas sobre lo que se puede o no se puede alcanzar. Si hay también muchos programas secundarios desplegados y la cascada es muy amplia, entonces las cosas pueden conseguir rápidamente estar fuera de control y las personas perder el enfoque. La satisfacción del cliente lo proporciona el grupo de administración un ejemplo es dar prioridad a la solución de problemas. Esta unidad esta a cargo de garantizar la satisfacción total de la compañía; asimismo seguir la pista de la satisfacción del cliente y ser el guardián de la satisfacción del cliente empresarial.

En la reunión de Inicio de Año esta unidad se enfoco en la satisfacción y lealtad del cliente, algunos programas fundamentales y trabajó primero en un análisis de situación de la posición actual del funcionamiento de la unidad. Esto implicó la reflexión a cada uno en una serie de reuniones donde fue utilizado el análisis SWOT para determinar la fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad, en relación a una contribución al programa. Estos fueron utilizados para pensar en acciones, uno que incluyó el uso de la voz del cliente en canales de distribución, otro como mejorar la retención del cliente, y otros relacionado a las comunicaciones y resolución de preguntas. Estos fueron evaluados por su impacto y relación por el análisis causa efecto, y posteriormente dar prioridad a las acciones usando el análisis de Pareto. De esta manera fueron seleccionadas cuatro acciones y a cada una se le atribuyo un estado deseado con los medios para alcanzarlo. Así la unidad decidía sobre la acción para entender la conexión entre la retención y la satisfacción del cliente, y acordar un estado deseado y los medios:

- Estado deseado: Un programa de retención del cliente es implementado conjuntamente con un programa de comunicaciones de satisfacción del cliente, diseñado para demostrar la conexión entre la lealtad y la retención.
- Medios: Un programa de pérdida de cliente con un objetivo de ganancia de alrededor de \$ 4 millones; medidas de pérdida por equipo; pérdida del pago de bonificación; comercialización interna de los resultados de la lealtad.

Catch Ball

Cuando las unidades y los equipos resuelven primero un programa semejante este es provisional. Esto es porque las implicaciones completas tienen que ser resueltas por un proceso de comunicación iterativa con otras unidades y equipos afectados por los programas de la unidad. La implicación de otras direcciones a veces conduce a un conflicto acerca de los medios, pero al final las unidades y equipos deben dar prioridad a lo que es posible con el presupuesto existente. Catch ball continúa hasta llegar a un consenso sobre que puede ser alcanzado. En Xerox esta actividad de alineación no se llama catch ball sino que se conoce como despliegue. Las discusiones no son sobre la

corrección del propósito de los programas fundamentales corporativos, sino se centra en los usos prácticos de como alcanzarlos. En el Xerox (UK) catch ball se confirma como un proceso informal, que se adapta al conocimiento del buen funcionamiento diario.

La alineación de acciones debe ocurrir dentro de presupuestos existentes, aunque hay un grado de flexibilidad en la práctica. El papel de los encargados de la calidad en la unidad es importante porque proporcionan una retroalimentación a la administración corporativa.

El papel de la red de la calidad

Los encargados de calidad tienen un papel giratorio puesto que ayudan a facilitar el despliegue para su administración local, y ayudan a traducir estrategias corporativas para dar prioridades a las acciones locales. Ellos tienen un papel activo en las reuniones de Inicio de Año y supervisan informalmente el progreso de algunos programas fundamentales. Para 1997 la red de la calidad acordó como un grupo despliega de forma consecutiva algunos programas fundamentales, y este fue hecho más robusto que el año anterior. Los encargados de calidad no poseen el proceso de planeación pero ellos están considerados por el centro como la conciencia de la organización para todo el proceso Hoshin Kanri de la compañía, y la red tiene un remitente para cerciorarse de que algunos programas fundamentales sean seguidos a través de la organización.

4.3 INTEGRACIÓN

La esencia de Hoshin Kanri es que la gente debe trabajar sobre estas actividades en el trabajo diario las cuales son fundamentales para el éxito estratégico. Esto no es simplemente una cuestión de como se despliegan algunos programas fundamentales sino también acerca de cómo ellos son manejados día a día. Significa que los procesos diarios se deben manejar de tal manera que se aseguren de que están bajo control.

Calidad a través de la dirección (Leadership through quality)

Llamado calidad a través de la dirección. Esto ahora se ve dentro del grupo como la Declaración de los Valores de Xerox. La intención estratégica en 1984 era crear y mantener una ventaja competitiva a través de la calidad y esta sigue siendo verdad hoy.

El Modelo de la Administración de Xerox (XMM)

El modelo de Administración de Xerox es una metodología usada para desplegar la visión, las metas y objetivos para manejar el negocio. Introducida en 1994 en una extensa actualización corporativa de TQM llamada Xerox 2000, su propósito era hacer el enfoque general de Xerox de la calidad a la administración. El XMM proporcionó un marco a los encargados para identificar los procesos claves usados por Xerox para manejar el negocio. El XMM se constituye en términos de cinco categorías de administración. Estas son dirección, administración de recurso humanos, administración de los procesos de negocios, enfoque del cliente y del mercado, utilización de la información y herramientas de la calidad. La definición de la buena práctica en estas áreas conduce a un buen funcionamiento en una sexta categoría, resultados del negocio, expresados en términos de las cuatro metas del negocio de Xerox.

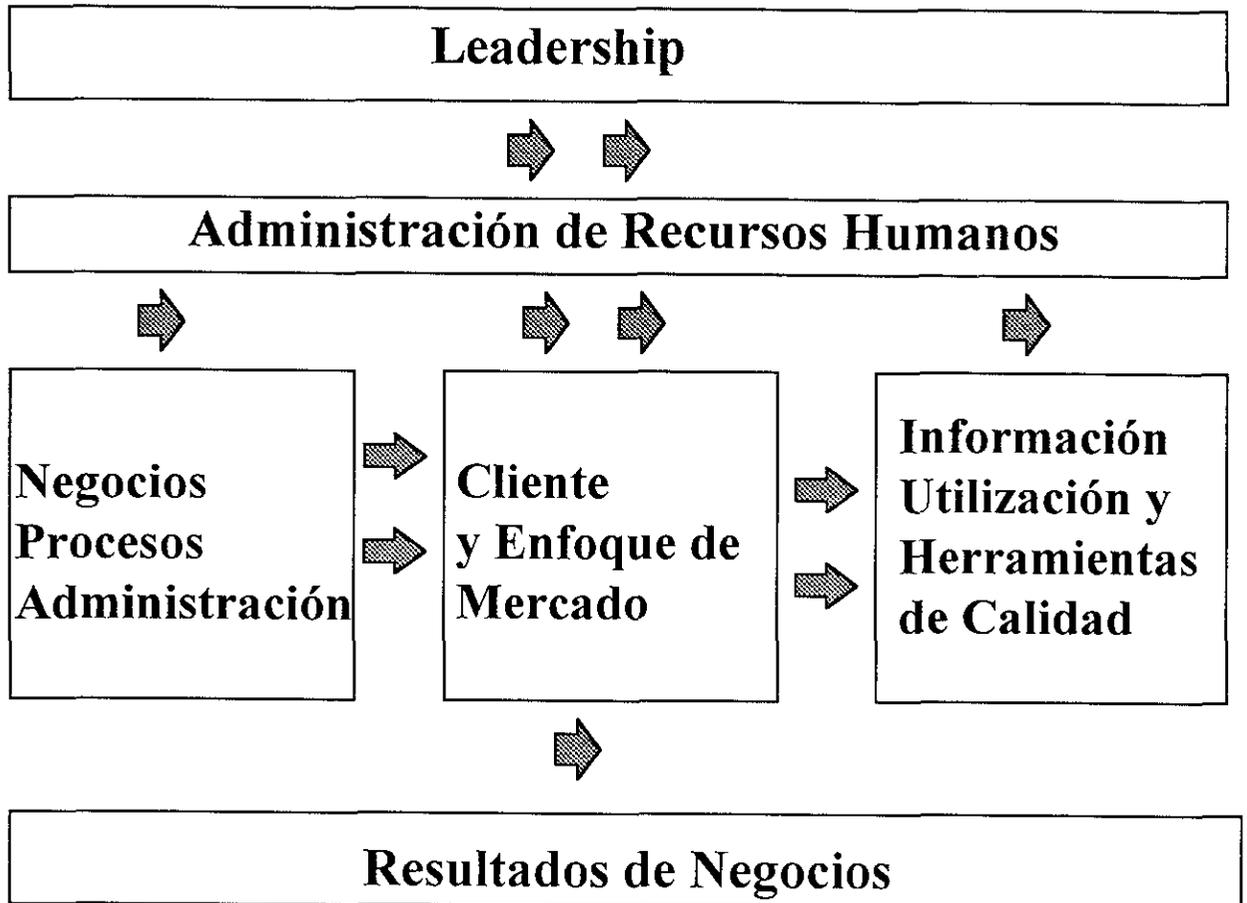


Figure 4.1: El Modelo de la Administración Xerox

En la figura 4.1 las direcciones de las flechas comunican la importancia central de la categoría del enfoque del cliente y del mercado: aquí el resto de los elementos vienen juntos y los impactos fluyen hacia afuera de los resultados del negocio. Las categorías de la administración de los procesos de negocios, enfoque de cliente y mercado y la utilización de la información y herramientas de calidad son habilitadas en torno a las personas. La dirección de la gerencia en la etapa de la fig. 4.1 ilustra que el compromiso y la dirección de la administración conduce a otras acciones. Las flechas dobles acentúan la necesidad de un diálogo de continuación entre la gerencia y otros empleados. Dentro de cada categoría están las subdivisiones enumeradas llamadas los elementos, y cada uno de éstos tiene un estado deseado y son la base para los procesos métricos. Así para la categoría del enfoque del cliente y del mercado los elementos son como siguen:

Subdivisión XMM 4: Enfoque del cliente y del mercado

- 4,1 Primeros clientes
- 4,2 Requerimientos de los clientes
- 4,3 Base de datos del cliente
- 4,4 Segmento de mercado
- 4,5 Comunicación del cliente
- 4,6 Preguntas y quejas administrativas del cliente
- 4,7 Satisfacción y lealtad del cliente
- 4,8 Relación cliente administración
- 4,9 Compromiso de los clientes

4.4 REVISIÓN

Revisiones periódicas

Hay tres niveles de revisión en la administración. Los primeros dos son en esencia similar a las reuniones de la administración en donde sea, y se aplican en dos diferentes niveles: el nivel de la unidad de negocios y el nivel de la compañía. Así cada unidad de negocios tiene un equipo de administración que realice una revisión mensual de la administración donde se sanciona la acción a corto plazo. En Xerox (UK) los encargados de la calidad poseen esto para asegurarse de que esta aconteciendo y que las cosas están siendo revisadas correctamente. Hay también una reunión similar en el centro donde el Director y su equipo (jefes de unidades, jefes de redes) revisan el progreso total. Ambas formas de revisión se refieren a asuntos generales y no exclusivamente sobre algunos programas fundamentales. Hay también una Revisión Operacional y se centra enteramente en el estado fundamental. Los encargados superiores revisan el funcionamiento cada trimestre con el director general de cada unidad y su personal. La agenda es un apunte estándar para lograr la consistencia en la dirección estratégica. Las unidades representativas presentan el estado actual contra el plan, y hacen una valoración del progreso de sus planes de acción de modo que acuerde, enmiende y adicione a los planes locales en estas reuniones.

Más generalmente, el progreso esta señalado a través de los especialistas en redes y los medios de comunicación de la compañía son usados para transmitir la información sobre las mejores historias de la práctica y del éxito. Así las redes con los medios de comunicación juegan un papel importante y proactivo en la difusión de las lecciones a partir de que esta aconteciendo en la organización. Por su puesto todas las revisiones son importantes para el aprendizaje organizacional, no por lo menos en la administración diaria, donde el funcionamiento se está controlando constantemente y en cualquier divergencia en el plan se actúa como lo indica el ciclo PDCA. Donde algunos programas fundamentales se han traducido a objetivos operacionales, éstos serán monitoreados y administrados diariamente de manera rutinaria.

XMM Certificación

En los últimos meses de año Xerox conduce una auditoria del funcionamiento de las unidades de negocios para proporcionar una retroalimentación en la reformulación en el centro de algunos programas fundamentales para el siguiente año. Una vez llamada la Business Excellence Certification, esta actividad ahora se llamada la Certificación XMM. En Japonés las formas de Hoshin Kanri es llamado un Diagnóstico de Presidente e implicará a miembros de una junta directiva como asesores. En Xerox los encargados de línea un director superior y el superior de otras unidades validan la evaluación. Los estados deseados de la XMM son usados para evaluar la contribución

de cada unidad para la visión y objetivos de la compañía incluyendo algunos programas fundamentales, así como la manera de como se ha manejado una unidad y más generalmente como se ha desempeñado. Donde se han alcanzado algunos programas fundamentales y la certificación de los estados deseados del XMM ha sido aprobada. Esto señala por medio de una bandera hasta las otras partes de la compañía que una unidad ha demostrado un alto nivel de ordenes operacionales para permitir el XMM, y ha producido buenos resultados de negocios basados en la mejora continua. La certificación XMM es esencialmente una intervención externa y representa un acontecimiento importante para la unidad referida.

Aprendizaje sobre Hoshin Kanri

Hoshin Kanri es un marco orgánico de la administración y varía a través de los años en su naturaleza y resultados, dependiendo de como la administración superior lo considera y los utiliza para permitir la participación de otras. Entra el detalle descriptivo del XMM.

Hoshin Kanri está atrás en el curso (is back on course). La compañía ha resumido recientemente como comprender los atributos claves del Despliegue de Políticas y estos son:

- Es un enfoque holístico (cubriendo todos los aspectos del negocio y los stakeholders claves).
- Este maneja la entrega pronosticable y el mejoramiento sostenido.
- Estos hechos fundamentados, usan mediciones y análisis como permisos para fijar los objetivos y fijar el mejoramiento.
- Los planes son finalizados sólo cuando estos pueden ser alcanzados.
- Esto involucra a todos los empleados en un proceso interactivo para negociar su contribución en la Dirección de Negocios.
- Estos son integrados con todo el proceso administrativo de la compañía incluyendo un sistema de recompensa y reconocimiento.

CAPÍTULO

CINCO

5. SOFTWARE - HOSHIN PLANNING

Sistema gerencial que integra la gestión de la calidad con las acciones cotidianas y el plan estratégico.

Este software fue desarrollado por Total Quality Engeneering (TQE), una compañía californiana, que representamos con exclusividad en Argentina, cuyo presidente el Ing. Pete Babich, tuvo una larga trayectoria en HP, habiendo pasado de la etapa de resistencia inicial (cosa de japoneses) a la de apasionamiento por Hoshin. Durante muchos años fue responsable de la implementación del método en HP.

Pete consideraba que el modo tradicional del Hoshin (basado en el uso de formularios) tenía una dificultad, la generación de demasiados papeles. El software "Hoshin Planning for Windows" que TQE desarrolló resuelve el problema y simplifica enormemente la aplicación. Además hace mucho más efectivo el entrelazamiento dinámico de los planes de distinto nivel, ya que con un simple click de mouse uno pasa de un nivel de plan a otro.

5.1 REQUERIMIENTOS DEL EQUIPO (HARDWARE REQUERIDO)

- PC IBM o Compatible 486 DX4 100 Mhz (o superior).
- 20 Mb de RAM.
- 20 MB de espacio libre en disco
- Microsoft Windows 95, Microsoft Windows NT 4.0 (o superior).
- Monitor VGA (o superior).
- Microsoft LAN Manager, Novell Netware, Lantastic, Banyan Vines u otra red compatible, (solamente para versión en red).
- Para adquirirlo llame a:

Competitividad Empresaria S.A.
 División Software
 Tel: (541) 555-4141 Fax: (541) 552-2325
 E-mail: consulce@overnet.com.ar

➤ Costo:	Versión individual	Hoshin Planning 1.3	\$195
	Versión red	Hoshin Planning 1.3N	\$1195

5.2 DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE

Software de planeamiento y control.
Sincroniza el corto, el mediano y el largo plazo.

5.2.1 COMPONENTES PRINCIPALES DE SOFTWARE

Se compone de cinco elementos:

- ⇒ El **Business Fundamentals Plan** *documenta el trabajo diario*. Basado en la Misión de la compañía, describe LO QUE EL NEGOCIO ES.
- ⇒ El **Plan a Largo Plazo** documenta cómo la compañía espera operar en el futuro. Basado en la Visión de la compañía, describe lo que el negocio debería ser.
- ⇒ El **Plan Anual** documenta los procesos críticos que requerirán mejoras sustanciales y que se deben lograr este año en el orden para que la compañía alcance su Planeación a Largo Plazo.
- ⇒ Las **Tablas de Revisión** que sirven para comparar los resultados actuales con los esperados y para documentar los cambios a los planes.
- ⇒ Las **Tablas de Anormalidades** documentan la ocurrencia de situaciones inesperadas y facilitan la remoción de las *causas raíces* de los problemas.

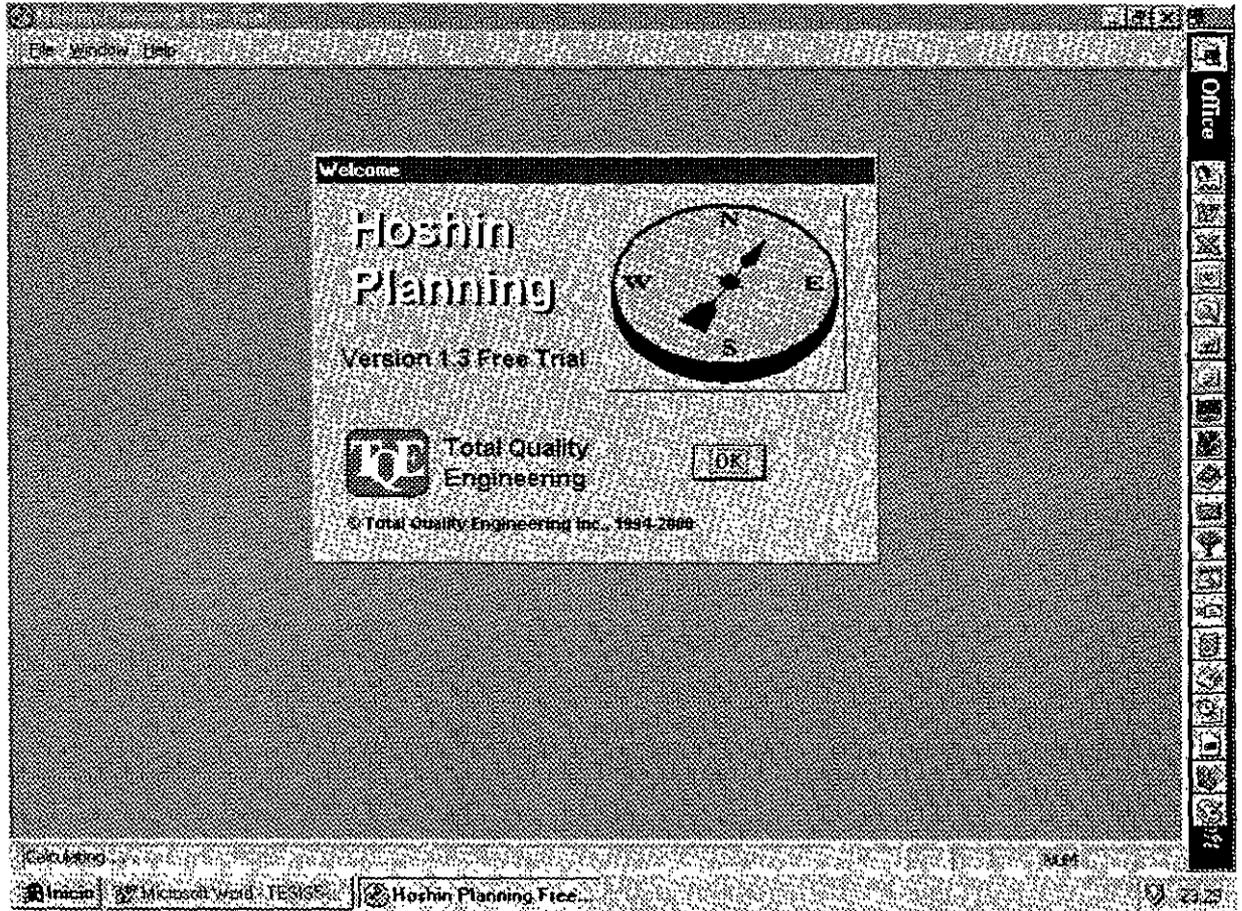
5.2.2 VENTAJAS

Hoshin Planning for Windows introduce el poder del Hoshin a su Computadora.

- ◆ Proporciona una estructura para el proceso de planeación para asegurar que todos los elementos sean direccionados.
- ◆ Integra los planes con medidas y milestones realizables a fin de poder continuar el progreso.
- ◆ Elimina la necesidad de transcribir manualmente el plan en un documento separado.
- ◆ Facilita el proceso de revisión para cerciorarse que las actividades permanezcan en el programa.
- ◆ Hoshin Planning for Windows administra el proceso de planeación así que usted puede concentrarse en el contenido de su negocio.

5.3 SOFTWARE HOSHIN PLANNING FREE TRIAL

Pantalla de presentación

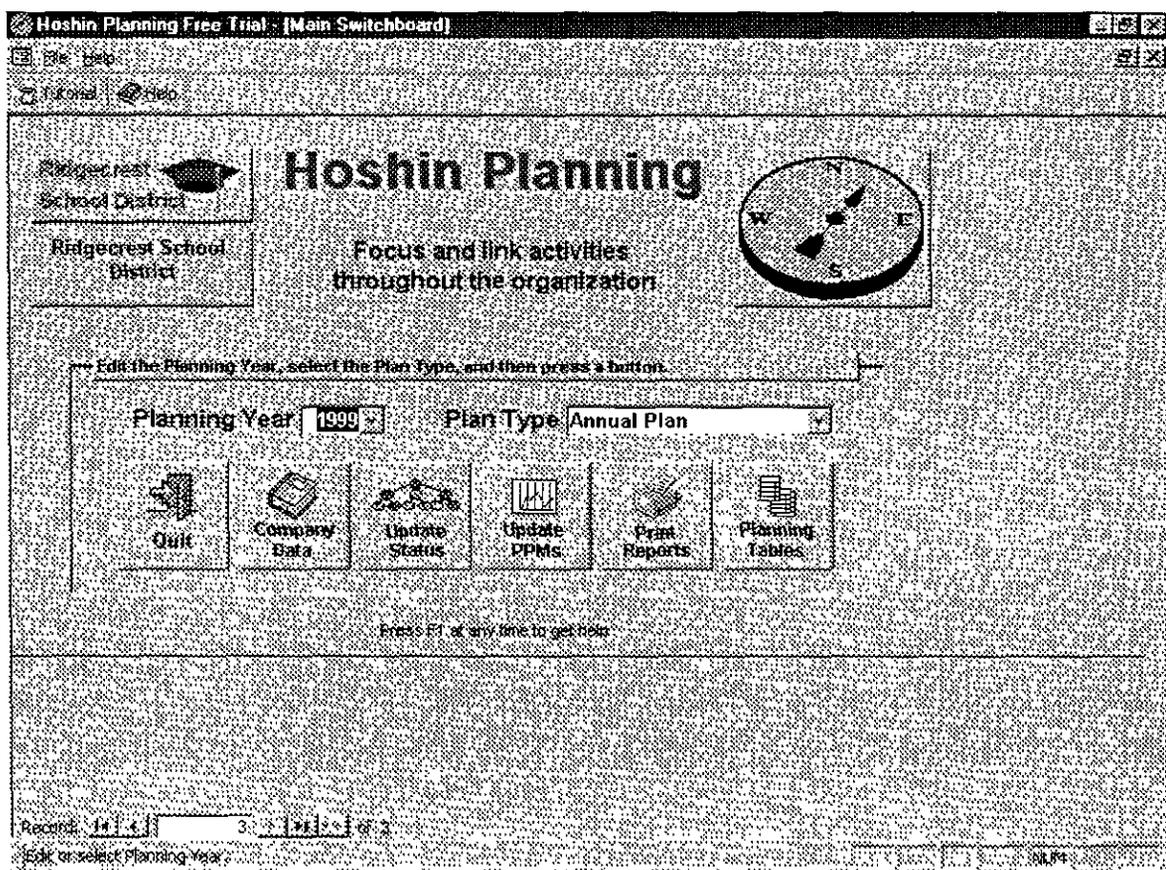


Pantalla 1

Esta es la **Main Switchboard**. Es la pantalla de apertura del software. La cual nos permite elegir las diferentes opciones.

Todos los planes son creados y revisados en un proceso de planeamiento anual. Para cada ciclo de planeamiento hay tres tipos de planes: **Business Fundamentals**, **Annual Plan** y **Long Range Plan**.

Ver pantalla 2



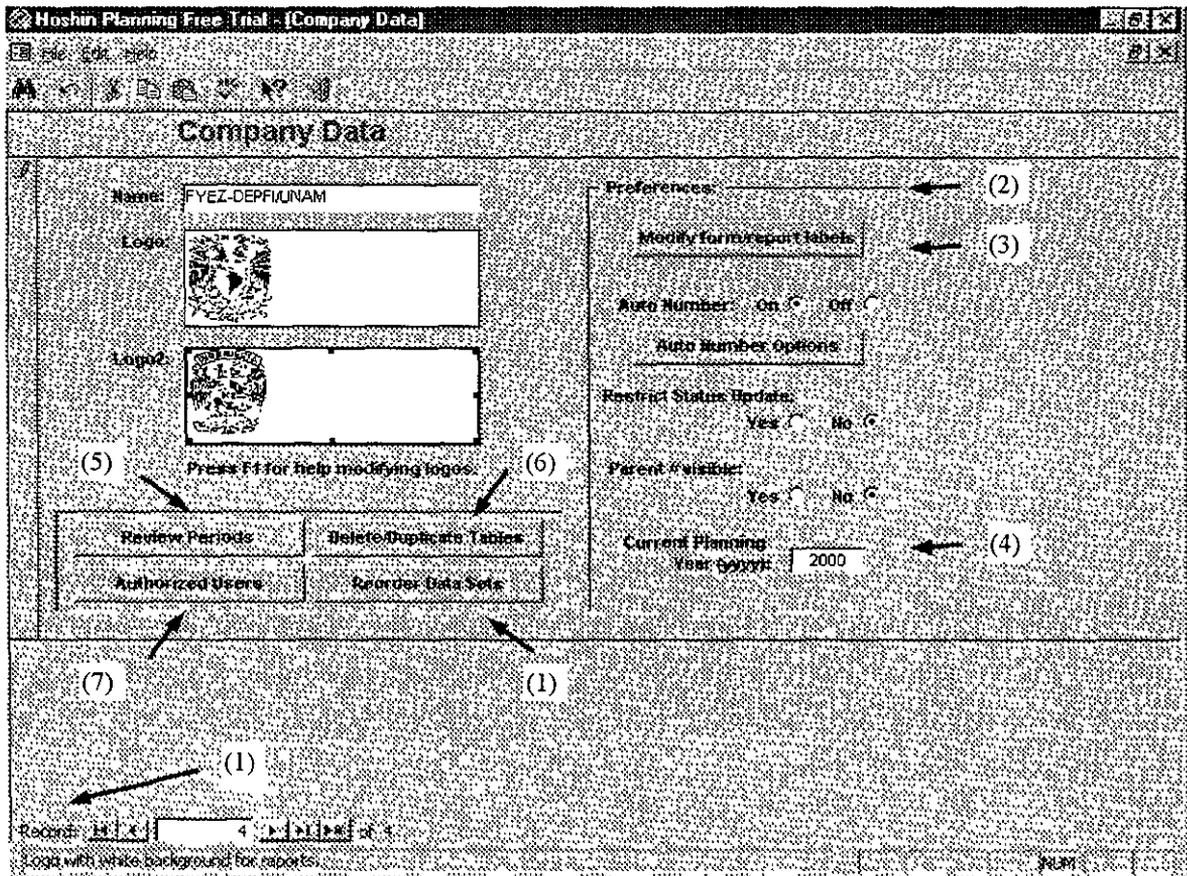
Pantalla 2

Paso 1: En este paso se muestra la Tabla **Company Data** la cual nos permite acondicionar el planeamiento Hoshin con la información de la compañía.

La razón por la cual se visualizan dos logos es la siguiente, el primer logo se utilizará para las formas y el segundo logo se utilizará para los reportes. Ajuste a las necesidades de su compañía los formularios y los reportes.

En el campo **Record (1)** lo utilizaremos para poder dar de alta a otra compañía con su respectiva información.

Ver pantalla 3.



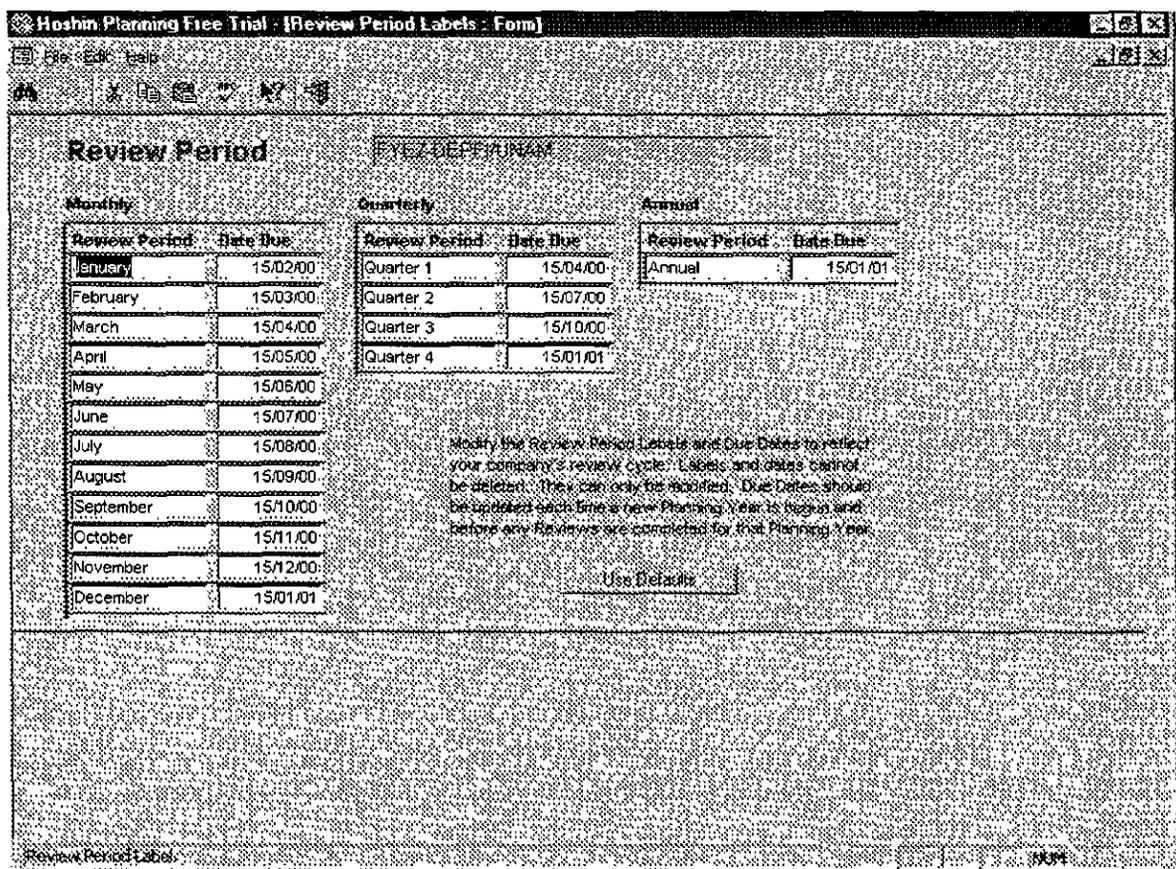
Pantalla 3

En la sección **Preferences** ⁽²⁾ de esta pantalla encontraras el botón *Modify form/report labels* ⁽³⁾ que te permitirá modificar las etiquetas de las formas y reportes.

En el campo *Current Planning Year* ⁽⁴⁾ podrás capturar el año en el que se llevará a cabo la planeación.

El botón **Review Periods** ⁽⁵⁾ nos mostrará los periodos en los cuales se llevará a cabo dichas revisiones. La mayoría de los ciclos de planeamiento de las empresas no coinciden con el año calendario, la Tabla de Revisión de Periodos les permite acondicionar los Periodos de Revisión.

Ver Pantalla 4

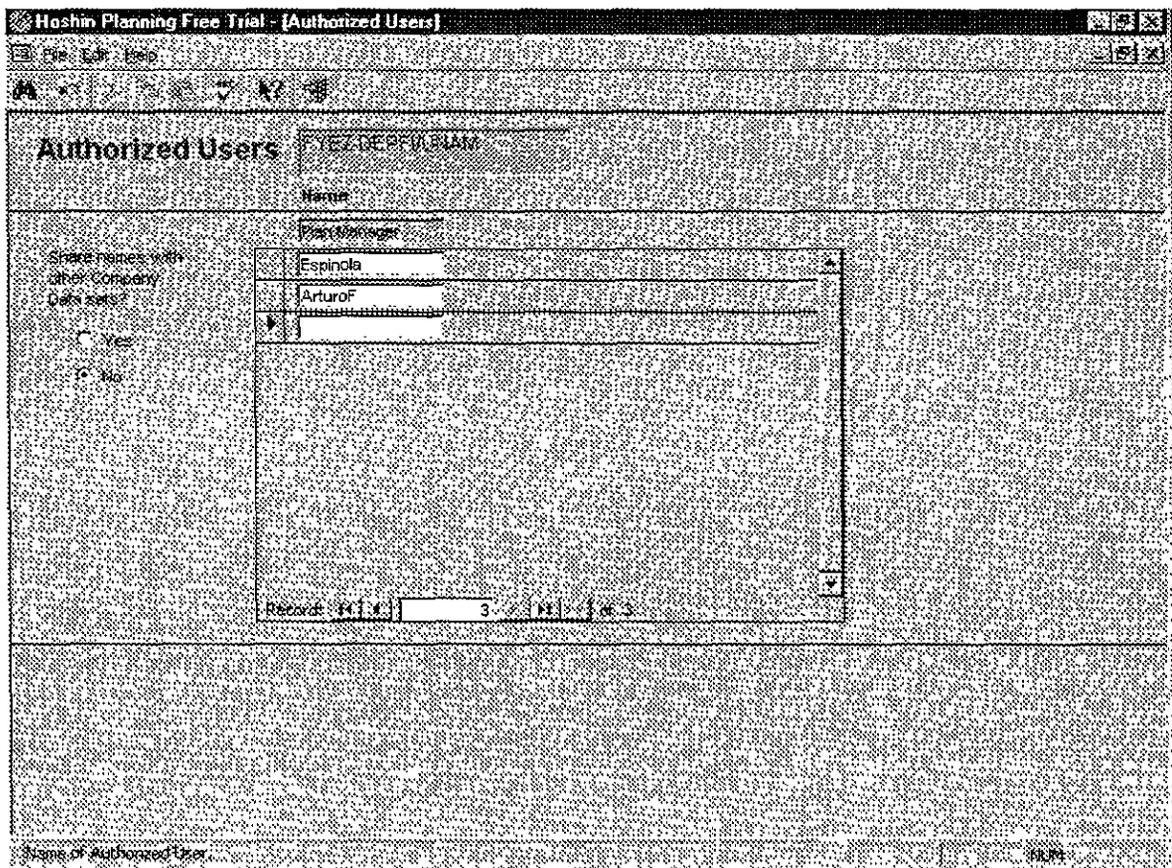


Pantalla 4

El botón **Delete/Duplicate Tablas** ⁽⁶⁾ nos permitirá copiar el conjunto de datos de la compañía a un nuevo año y reordenar dichos datos.

En el botón **Authorized Users** ⁽⁷⁾ podrás dar de alta a los usuarios que participarán en un rol activo para desarrollar determinadas tareas. Para garantizar la seguridad del plan, sólo a los Usuarios Autorizados se les permite corregir la Tabla de planeamiento.

Ver pantalla 5.



Pantalla 5

Paso2: En este paso se muestra el botón **Planning Table** el cual nos permitirá capturar la información de la Compañía como por ejemplo:

Objective o misión es el campo central en cada Tabla de Planeación, documenta lo que debe ser logrado. Todos los otros campos se relacionan con el Objetivo.

Situation describe porqué el Objetivo es importante.

Number es el único identificador del Objetivo, y el Owner es la persona responsable que evita la ambigüedad y asegura que el objetivo sea alcanzado.

Strategies las Estrategias definen cómo el Objetivo será alcanzado. Los planes son automáticamente relacionados por medio de las Estrategias.

Process Performance Measure (PPM) pueden ser asignadas hasta cuatro Mediciones de **Performance** de Procesos a cada Objetivo. Si usted no puede graficarlo es probable que no sea un buen indicador.

Deliverables of the Objective los deliverables definen eventos para evaluar el progreso, pueden ser también identificados para hacer un seguimiento del Objetivo.

Piense en las **Planning Tables** como organizadas piramidalmente. Un doble clic en el campo **Number** permite la navegación por las tablas de planeamiento

Puede imprimir la Tabla de Planeamiento presionando en botón que contiene el logo de la impresora.

Ver pantalla 6

Hoshin Planning Free Trial - [Planning Table]

File Edit Help

PPH-graphs Update PPHs Abnormal Tables Review Tables

FY02 DEPT:UNAM
2000 Annual Plan

Planning Table

Number: [1] Owner: [ArturoF] Review Cycle: [Monthly]

Table Status: Out of Limits? Yes No

PPHs out of limit at current
 Deliverables overdue
 Review late/behind plan
 Issues with lower levels
 Last Update:

Situation
Proceso de elaboración de tesis.

Objective
Terminar la tesis y defenderla para obtener el grado

Strategies to achieve the Objective

Number	Strategy	Owner	DDT
1	Seleccionar el tema	Espinola	
2	Investigación bibliográfica	Espinola	
3	Recolección de la información	Espinola	
4	Análisis de la información	Espinola	

Process Performance Measures

PPM	DDT
Avance (%)	
Certificación	
Cumplimiento (%)	

Deliverables of the Objective

Date	Deliverable	Owner	Complete	Comments	DDT
2/02/00	UNAM	ArturoF			
2/03/00	UNAM	ArturoF			
*					

Date Deliverable was actually completed.

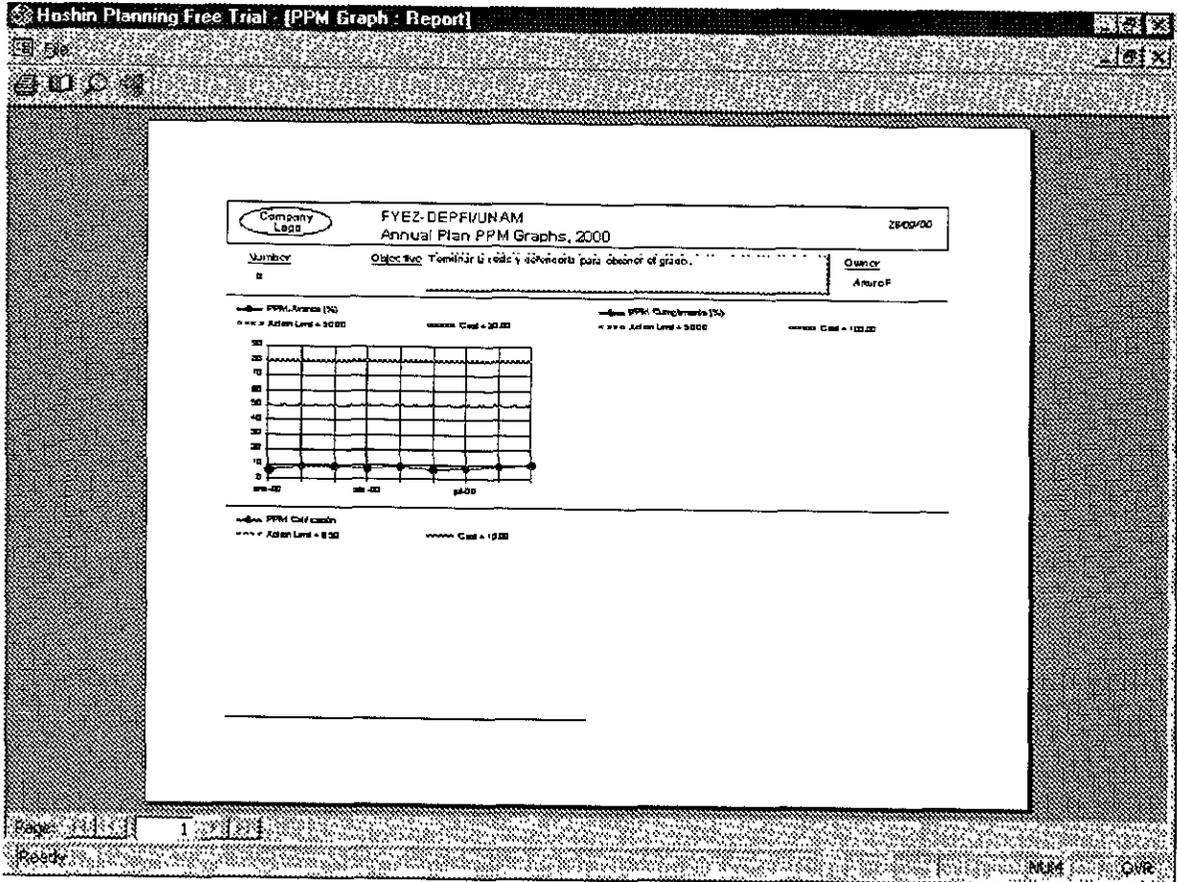
Select PPM from list. Doubleclick to add new PPM or edit data.

ALPH CVR

Pantalla 6

Paso 3 Para ver los gráficos de Mediciones de Performance de Procesos (PPMs), presione el botón de **PPM Graphs**.

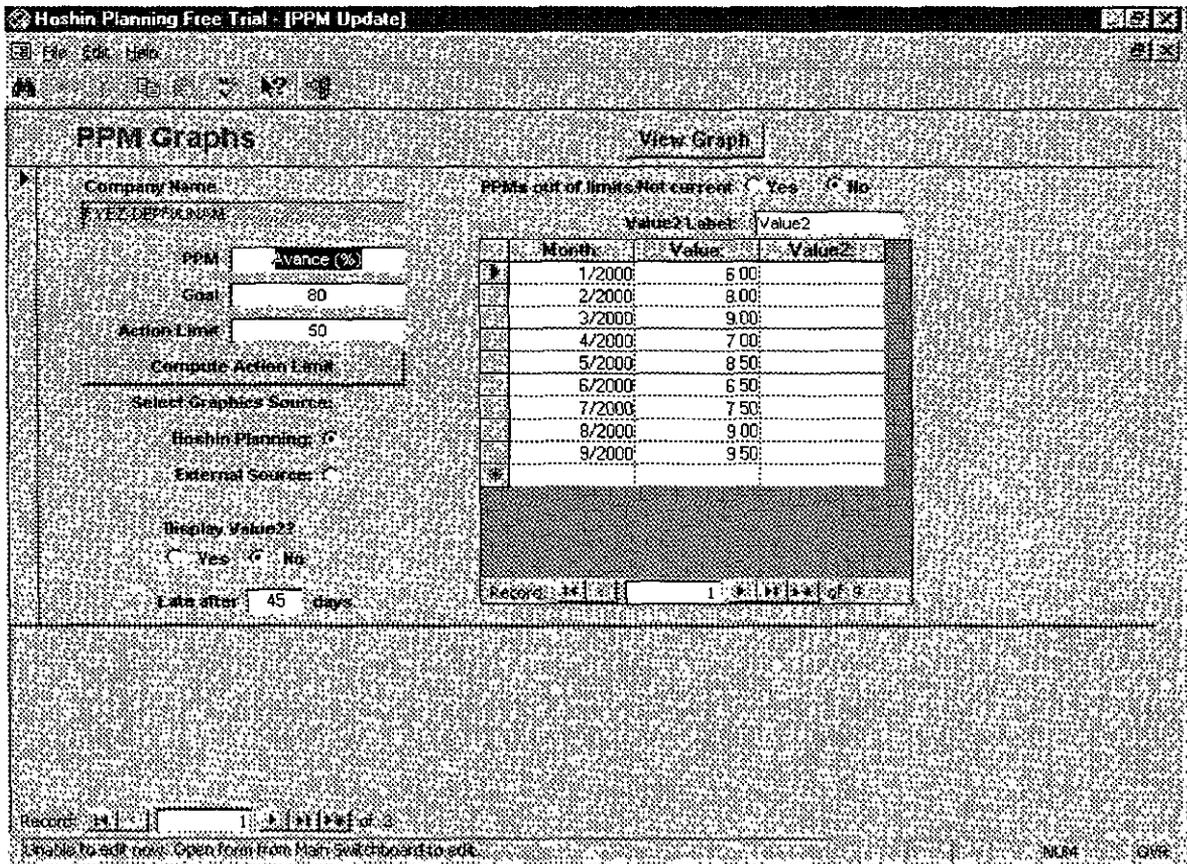
Ver pantalla 7



Pantalla 7

Puede agregar un nuevo PPM o actualizar la información de PPMs presionando el botón **Update PPMs**. También puede importar gráficos desde otras aplicaciones Windows.

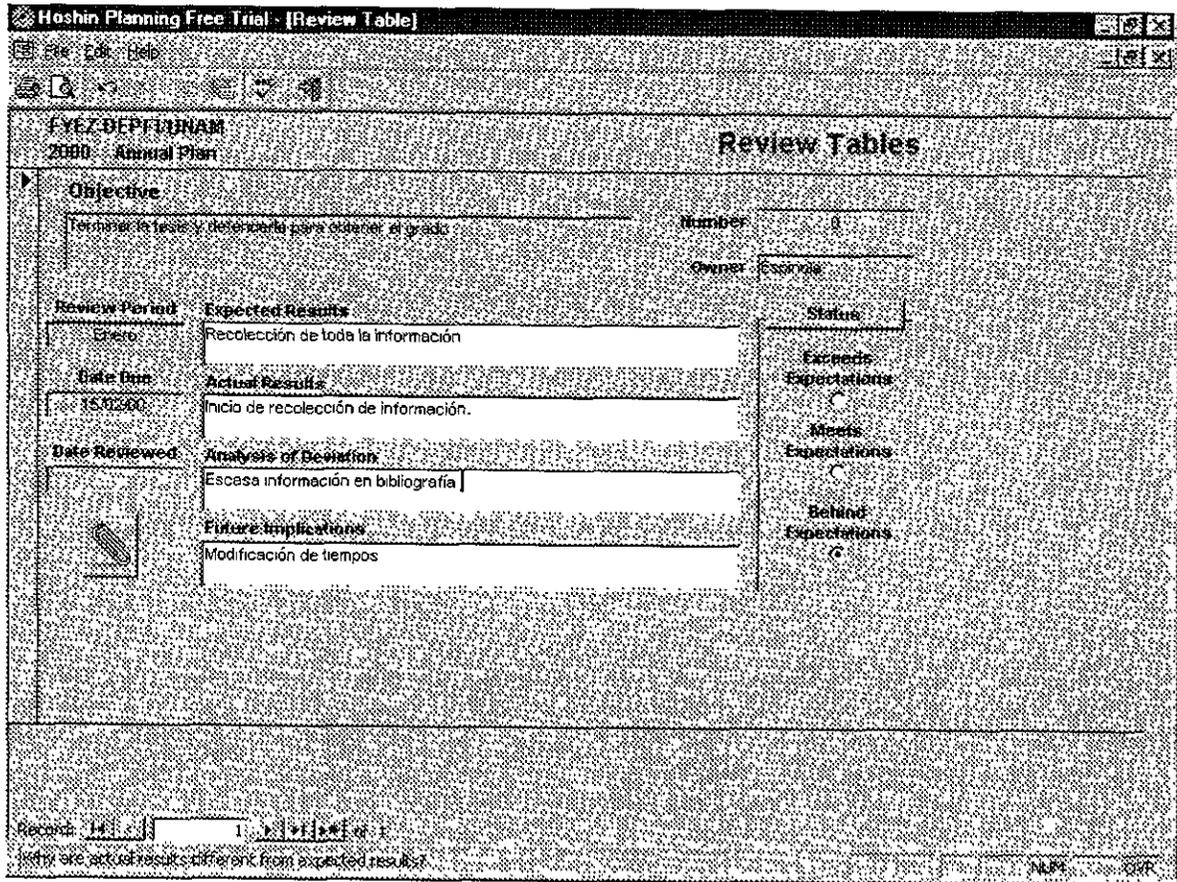
Ver pantalla 8.



Pantalla 8

Las **Review Tables** proporciona un vehículo para conducir las revisiones periódicas de tus planes. Para asegurar el progreso, los planes han de ser revisados en intervalos periódicos. La Tabla de Revisión compara el estado actual con el esperado; permiten el seguimiento y documentan los cambios en los planes.

Ver Pantalla 9.

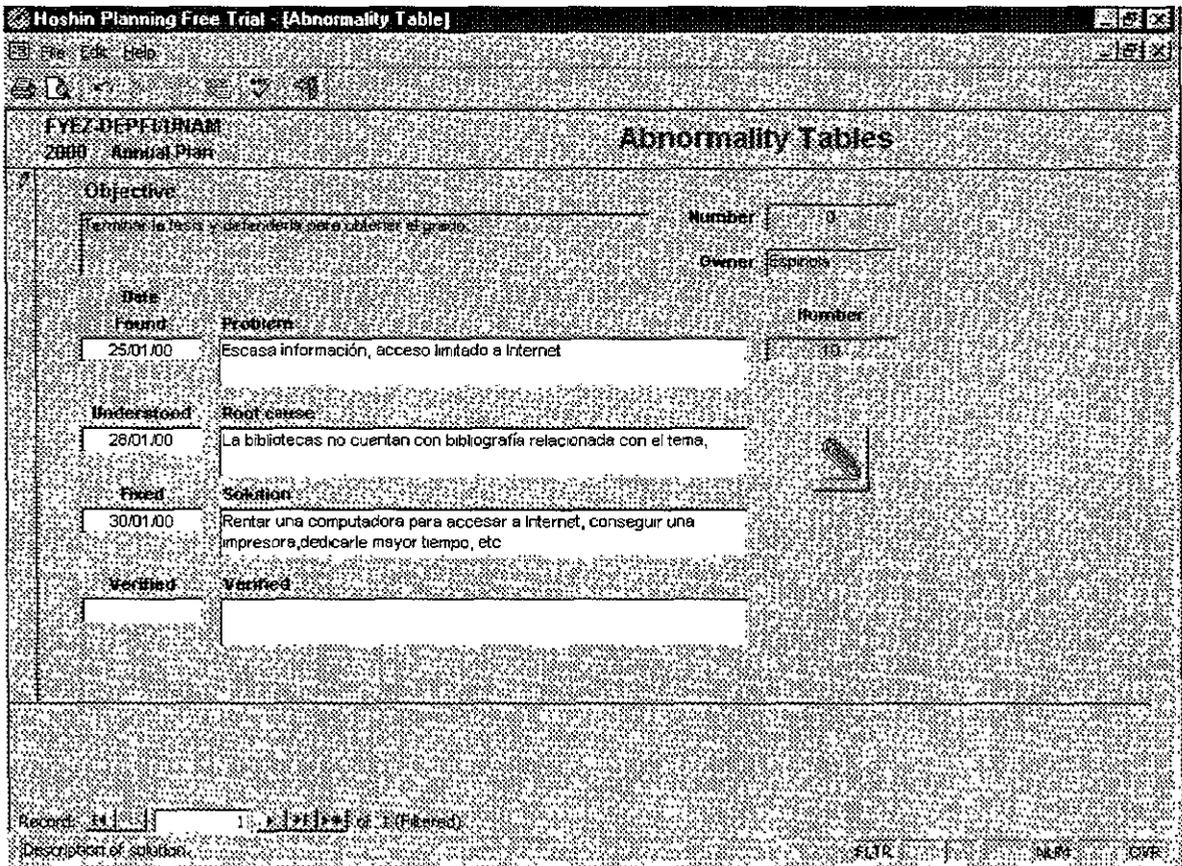


Pantalla 9

La **Abnormality Tables** se emplea para documentar la resolución de los problemas inesperados.

El proceso PDCA ayuda a prevenir la recurrencia de los problemas.

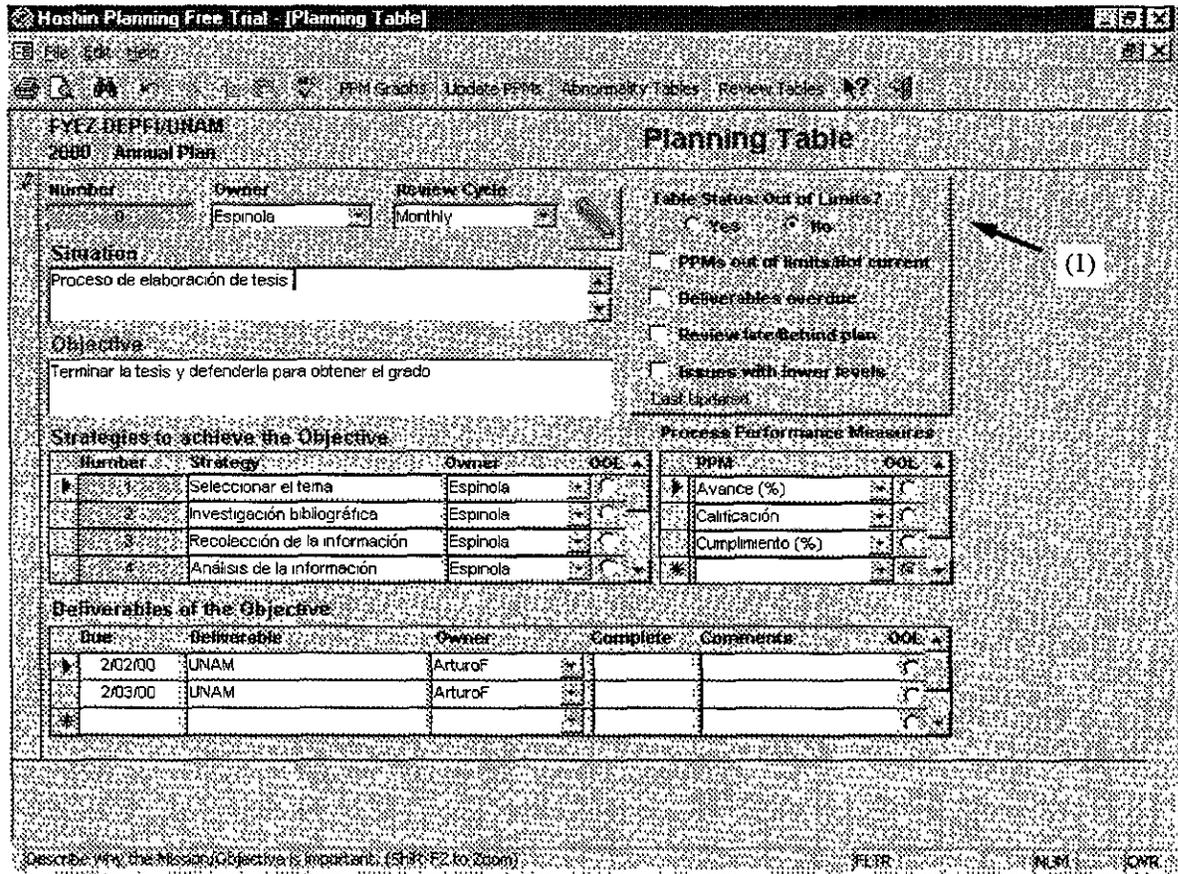
Ver pantalla 10.



Pantalla 10

El **Status Board** o (**Table Status**) ⁽¹⁾ provee una rápida mirada sobre cómo están progresando los planes.

Ver pantalla 11.



Pantalla 11

Esta pantalla muestra el resultado después de aplicar el **Update Status** ⁽¹⁾.

Ver pantalla 13.

UNAM - DEPFI 2000 Annual Plan

Planning Table

Number: 1 | Owner: Espinola | Review Cycle: Monthly

Situation
Proceso de elaboración de tesis

Objectives
Terminar la tesis y defenderla para obtener el grado.

Table Status: Out of Limits?
 Yes No
 PPMs out of limits/Not current
 Deliverables overdue
 Review late/Behind plan
 Issues with lower levels
 Last Update: 2003/09/15 00:49

Strategies to achieve the Objective

Number	Strategy	Owner	DCL
1	Seleccionar el tema	Espinola	OK
2	Investigación bibliográfica	Espinola	OK
3	Recolección de la información	Espinola	OK
4	Análisis de la información	Espinola	OK

Process Performance Measures

PPM	DCL
Avance (%)	OK
Calificación	OK
Cumplimiento (%)	OK

Deliverables of the Objective

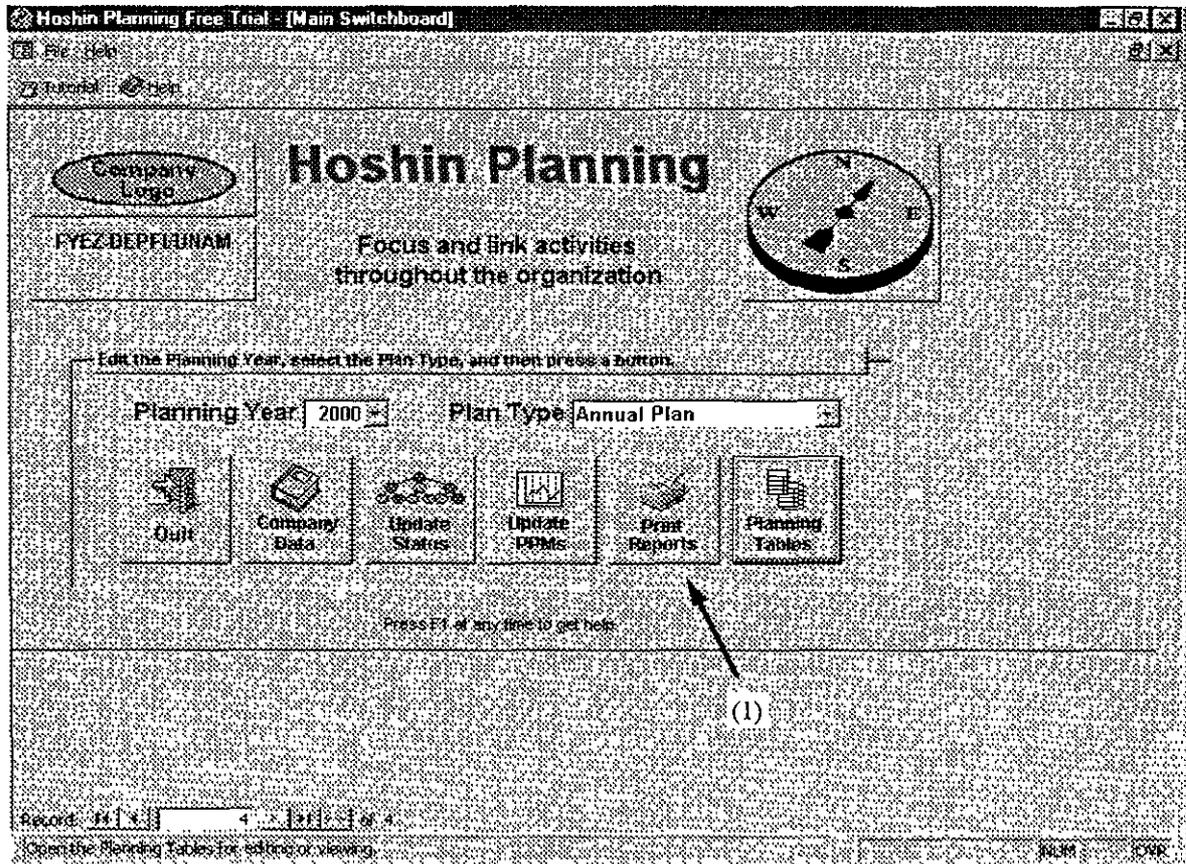
Due	Deliverable	Owner	Complete	Comments	DCL
2/02/00	UNAM	ArturoF			OK
2/03/00	UNAM	ArturoF			OK

Enter a unique number. Double click to see upper level. | FLTR | SUM | CTR

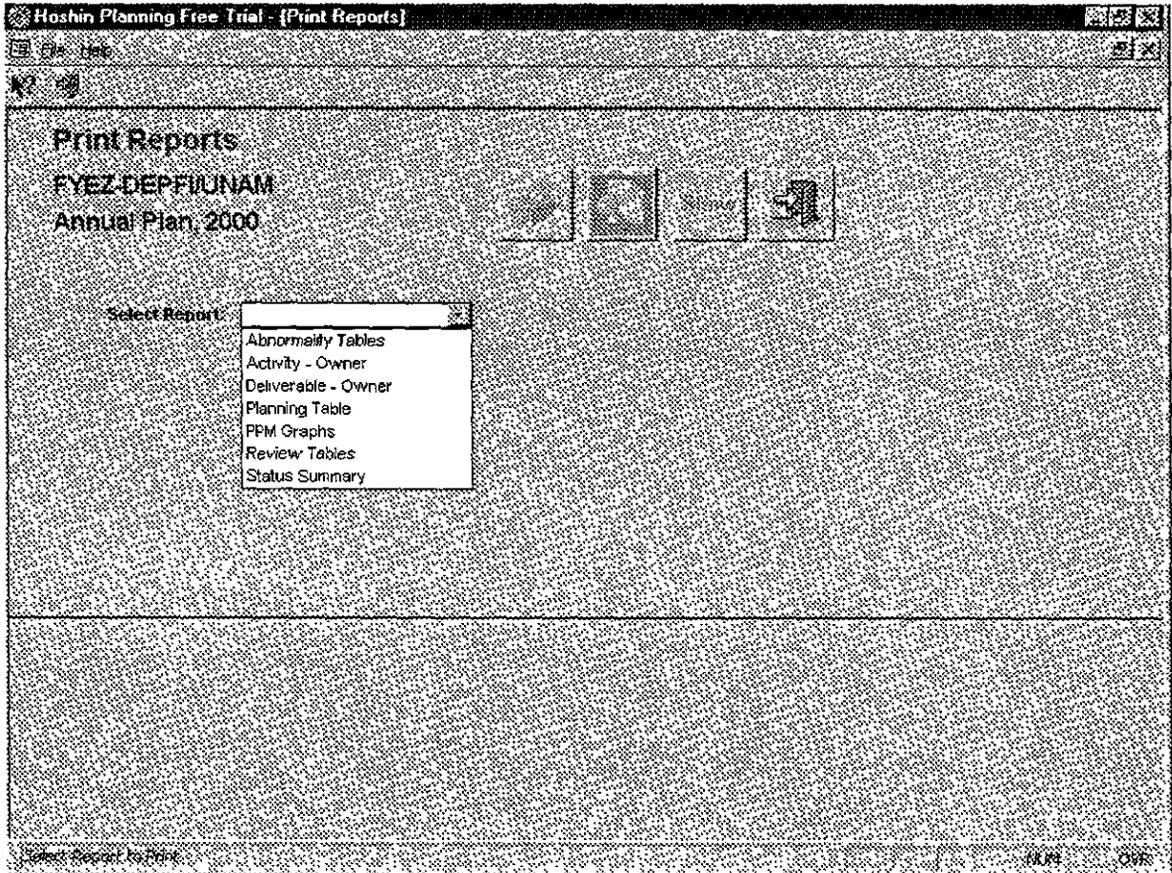
Pantalla 13

Finalmente a través del botón **Print Reports** ⁽¹⁾ podrá imprimir todos los informes detallados y resumidos disponibles para apoyarle.

Ver pantalla 14 y 15.



Pantalla 14



Pantalla 15

CONCLUSIONES

El Método Hoshin Kanri es un conjunto de *reglas* y *formularios* que ayudan a los colaboradores a analizar situaciones, crear planes de mejora continua, revisar el desempeño y realizar las acciones apropiadas.

La característica única de Hoshin, es la manera en que los planes se relacionan y se despliegan en cascada a todas las personas que se considere necesario participen en cada etapa.

Las Estrategias para alcanzar los Objetivos de mayor nivel, se transforman en Objetivos del siguiente nivel al ser desplegadas a través de la organización.

De acuerdo al objetivo de este trabajo se considera que se ha cumplido. La intención es presentar dicho método es sus diferentes etapas como son: la parte teórica, metodológica, un ejemplo ilustrativo y para agilizar, facilitar el procedimiento presentamos el software Hoshin Planning for Windows satisfaciendo los requerimientos en el área de planeamiento Estratégico.

Entre los principales resultados podemos decir que le método Hoshin nos ayuda a:

- ⊗ Concentrarse en las pocas cosas imprescindibles para tener éxito.
- ⊗ Identificar las responsabilidades y medir los procesos.
- ⊗ Asegurar el progreso a través de las revisiones periódicas.
- ⊗ Diferenciar la administración diaria, de los cambios sustanciales necesarios.
- ⊗ Hoshin Planning for Windows gestiona el proceso de planeamiento, usted puede concentrarse en el negocio.

Como recomendación sería interesante incluir un ejemplo real aplican dicho software para obtener resultados reales, ya que no se pudo incluir en este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ☞ <http://www.mgt.uea.ac.uk/research/bjw1.htm> (Dr. Barry Witcher & Rosemary Butterworth)
- ☞ <http://www.mgt.uea.ac.uk/research/bjw3.htm> (Dr. Barry Witcher & Rosemary Butterworth)
- ☞ <http://www.totalqc.com/poldep.htm>
- ☞ <http://www.qualitydigest.com/may97/html/hoshin.html> (David A. Kenyon, 1997)
- ☞ <http://www.johnstark.com/fwhsh.html> (John Stark, 1998)
- ☞ <http://navajo.sys.uea.ac.uk/research/hoshin/> (Dr. Barry Witcher & Rosie Butterworth)
- ☞ http://www.iqd.com/Hoshin_Mgn.htm
- ☞ <http://www.iqd.com/Hoshin.htm>
- ☞ <http://www.iqd.com/visnlist.htm>
- ☞ http://www.iqd.com/Hoshin_Exp.htm
- ☞ <http://www-personal.engin.umich.edu/~gmazur/tqm/hoshin.htm> (Glenn Mazur, 1999)
- ☞ <http://www.goalqpc.com/RESEARCH/plan.html> (GOAL/QPC, 1996)
- ☞ <http://www.competitividad.com/ce5.htm>
- ☞ <http://www.competitividad.com/ce8.htm>
- ☞ <http://www.competitividad.com/ce13.htm>

- ☞ <http://www.multimania.com/hconline/hoshin.htm> (Christian HOHMANN)
- ☞ <http://www.dhutton.com/visitors.html> (David Hutton, 1997-1999)
- ☞ <http://www.wimall.com/woodledge/index3.html> (The Woodledge Group, 1998)

- ☞ <http://www.tqe.com/hoshinsw.html>
- ☞ <http://www.tqe.com/hoshin.html>
- ☞ <http://www.tqe.com/hoshfaq.html>

Artículos

- ☞ B. J. Witcher and R. Butterworth, Hoshin Kanri: how Xerox manages, *Long Range Planning*, 32 (3), 323-332 (1999).
- ☞ C. A. Bartlett and S. Ghoshal, Changing role of top management: beyond strategy to purpose, *Harvard Business Review*, November-December, 79-88 (1994).
- ☞ G. Hamel and C. K. Prahalad, Strategy intent, *Harvard Business Review*, May-June, 63-76 (1989).
- ☞ P. F. Drucker, What we can learn from Japanese management, *Harvard Business Review*, March-April, 11-23 (1971).
- ☞ G. Stalk, G. P. Evans and L. E. Shulman, Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, March-April, 57-69 (1992).
- ☞ C. K. Prahalad and G. Hamel, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 79-91 (1990).