

## I. ANTECEDENTES

Hoshin, como su nombre lo indica, se desarrolló en Japón. Después de la segunda guerra mundial, Japón se enfrentó con la difícil tarea de reconstruir casi todo. Había sufrido una derrota militar y las fuerzas aliadas no querían que su poderío militar volviera a resurgir. El General Douglas McArthur comandaba las fuerzas de ocupación. Su objetivo fue el de ayudar a Japón para que reconstruyera su economía y su infraestructura sin permitir que se reconstruyera su poderío militar.

McArthur hizo la lista de las posibilidades de que muchos expertos americanos le ayudaran con la reconstrucción. Homer Sarasohn, un ingeniero del MIT (Massachusetts Institute of Technology) encabezó la sección civil de comunicaciones (CCS). Visto por Japón, los E.U. eran todavía el enemigo y estaban ocupando su país. La responsabilidad del CCS fue la de establecer un centro de información y de educación para informar al pueblo japonés que los americanos no pretendían aterrorizarlos. El medio seleccionado para llevar a cabo este objetivo fue la comunicación por radio. Desgraciadamente casi nadie tenía radio.

El CCS necesitaba establecer la capacidad de fabricación para construir radios. Las facilidades de producción y de materia prima eran escasas. Debido a que los gerentes del tiempo de guerra habían sido depuestos de sus posiciones de responsabilidad, el equipo de gerencia era nuevo y sin entrenamiento. Como los desperdicios eran altos y la confiabilidad muy poca, los primeros radios construidos no eran de calidad. El laboratorio nacional de pruebas eléctricas se estableció para "inspeccionar la calidad". Esto ayudó pero el CCS reconoció que no era una solución a largo plazo. Adoptaron una estrategia de entrenamiento de ingenieros y gerentes japoneses en las técnicas de la administración. Incluido en

el entrenamiento estaba el control estadístico de Calidad (SQC) y el trabajo de Walter Shewhart.

El CCS trabajó junto con la unión japonesa de científicos e ingenieros (JUSE) para conducir el entrenamiento en administración. El JUSE fue responsable de la educación técnica y vocacional. También se consideró que el SQC fue una de las principales razones por las que E.U. ganó la guerra. JUSE quería más entrenamiento en el SQC y le pidió al CCS que le recomendara a un experto para continuar el aprendizaje. Shewhart fue la elección obvia pero no estaba disponible. La siguiente mejor elección fue un profesor de la Universidad de Columbia que había estudiado y aplicado los métodos de Shewhart. Mr. Sarasohn recomendó a W.Edwards Deming. <sup>(1)</sup>

Deming había hecho una visita anterior a Japón en 1947, como parte de una misión de vigilancia económica. Los japoneses y los oficiales del gobierno le eran familiares a Deming; por lo tanto JUSE pidió que Deming les proporcionara el entrenamiento experto. Durante un período de 2 meses en Junio de 1950 Deming entrenó a cientos de ingenieros, gerentes y operadores. También llevó a cabo una sesión de Alta gerencia. Las pláticas de Deming se enfocaron en 3 áreas clave: el uso del ciclo PDCA, la importancia de entender las causas de la variación, y el proceso de control a través de uso de cartas de control.

A través del entrenamiento con Deming, y del subsiguiente entrenamiento JUSE, Japón comenzó un esfuerzo mayúsculo para mejorar la calidad implementando el SQC. Los resultados iniciales fueron positivos, pero Japón entró en un período de gran énfasis del SQC. Los ingenieros continuaron empujando el SQC, pero los trabajadores se resistían, las técnicas de recolección de datos eran inadecuadas y la alta gerencia no mostraba mucho interés. En 1954 JUSE invitó a Joseph S. Juran para dar pláticas sobre el papel de la administración en promover las actividades de control de calidad. La visita de

Juran marcó un punto importante en la madurez de la calidad de Japón. Cambiaron de, uso pobre de la tecnología a una preocupación general sobre la administración de la calidad total.

Juran señaló que era responsabilidad de la administración el conducir los esfuerzos en la mejoría de la calidad. Un elemento importante de esa responsabilidad era definir la política de calidad y estar seguro de que todos la entendían y la apoyaban. La administración vio los procesos de planeación de la compañía como un vehículo para cumplir con las responsabilidades de la administración de la calidad. Por el mismo tiempo de la visita de Juran se publicó en japonés el libro de Peter Drucker <sup>(2)</sup> "La práctica de la administración" que describe los conceptos de la Administración por objetivos.

Los japoneses mezclaron las enseñanzas de Deming y de Juran con los conceptos de Administración por objetivos y comenzaron sus primeros intentos para planear la estrategia de la calidad. Cada compañía creó su propio proceso de planeación. El premio de aplicación Deming, compartió las mejores prácticas de planeación y comenzaron a aparecer los temas comunes. En 1957 Kaoro Ishikawa <sup>(3)</sup> publicó un artículo haciendo énfasis en la importancia de la administración y de las políticas operacionales. Juran hizo otra visita en 1960 haciendo énfasis en la responsabilidad de la administración de establecer metas y en planear las mejoras.

Las técnicas de planeación japonesas continuaron evolucionando y mejorando. en 1965 Bridgestone Tire publicó un reporte analizando las técnicas de planeación utilizadas por las compañías que ganaban el premio Deming. Las técnicas descritas recibieron el nombre de HOSHIIN KANRI. Para 1975 Hoshin era ampliamente aceptado en Japón.

se traduce como control o canalización. La segunda parte "ri" se traduce como razón o lógica. Juntas "hoshin kanri" significan administración y control de la aguja o enfoque de dirección de la compañía.

La traducción más popular en inglés de Hoshin es "Política de despliegue". La mayoría de los libros de autores americanos utilizan Política de Despliegue para traducir el término de Hoshin. Sin embargo, sin importar como se le llame, Hoshin es efectivo y ayuda a que las organizaciones se hagan más competitivas.

## LA PLANIFICACIÓN

### LA PLANIFICACIÓN COMO PARTE DE LOS NEGOCIOS

La planificación es un proceso que ayuda a una organización a definir sus objetivos y a determinar los recursos necesarios para alcanzarlos. Es un proceso que se realiza de manera continua y que involucra a todos los niveles de la organización. La planificación es una parte esencial de los negocios y ayuda a las organizaciones a ser más competitivas y a crecer de manera sostenible.

La planificación es un proceso que ayuda a una organización a definir sus objetivos y a determinar los recursos necesarios para alcanzarlos. Es un proceso que se realiza de manera continua y que involucra a todos los niveles de la organización.