

III. ETAPA FILOSÓFICA

Se trata, como su nombre lo indica, de un **nivel filosófico** en un primer término, en el que se establecen los distintos conceptos (Visión, Valores, Misión y Políticas empresariales) que definirán el camino a seguir por la organización en el futuro inmediato. Aquí se desarrollan los dos primeros pasos del "Despliegue de Políticas" o "Hoshin Kanri".

- Determinación de la Visión de la Compañía.
- Diseño de Políticas Generales a mediano y largo plazo.

A. DOS ASPECTOS:

1. **Business Fundamentals**
2. **Breakthrough Activities**

Peter Drucker señala que los administradores deben preocuparse por dos aspectos del negocio, primero deben asegurar que el negocio sea sano ahora; segundo, deben asegurar que el negocio permanecerá sano en el futuro. Enfocándose a un solo aspecto, rara vez se asegura el éxito del negocio. Si se gastan todos los recursos enfocados al éxito a corto plazo, probablemente no se estará preparado para dirigirse a las necesidades de los clientes en el futuro. Si se gastan todos los recursos enfocándose a cambiar las cosas para satisfacer las necesidades del futuro, probablemente no tendrá suficiente dinero para financiar sus esfuerzos. Ambos aspectos del negocio deben manejarse efectivamente. Hoshin apoya esta filosofía, separando los planes de la compañía en 2 partes, los fundamentos del negocio y el avance hacia el futuro.

1. Los fundamentos del negocio se basan en la misión de la compañía y en el documento del trabajo diario. Después de completar el plan Hoshin en los fundamentos del negocio, todos deberían entender en qué forma sus esfuerzos contribuyen al comportamiento actual de la compañía.

2. Los avances hacia el futuro son cambios que la compañía debe hacer para permanecer viable. Los avances están basados en la visión de la compañía y en el documento de las actividades clave para la mejora. Los avances se subdividen en planes a largo plazo y planes anuales. Después de completar los planes de avance, todos entienden lo que deben hacer para cambiar la manera en que la compañía estará haciendo negocio en el futuro. Los fundamentos del negocio se pueden pensar como "mantener el barco a flote" mientras que las actividades de avance como "explorar los mundos no conocidos".

Normalmente la mayor parte del trabajo diario se dedica a los fundamentos del negocio, sin embargo, la carga de trabajo del staff no debe de mandar el 100% del esfuerzo para los fundamentos del negocio. Al menos del 10 al 20% de

los recursos de la compañía deben dedicarse a las actividades de avance. Si no se sigue esta proporción, la compañía podrá estar "tan ocupada cortando leña que no tendrá tiempo para afilar el hacha". Los fundamentos del negocio tienen la prioridad más alta. Si no están comportándose de acuerdo a las expectativas los esfuerzos enfocados a los avances, deben reorientarse hasta que los fundamentos del negocio estén bajo control. No se pueden pagar las cuentas con promesas de comportamientos futuros.

B. LA VISIÓN

Los planes hacia el futuro están basados en la visión de la compañía hacia el futuro. En años recientes se ha publicado mucho sobre el poder de la visión. Si la compañía puede identificar un tema unificador que convenza a todos puede llegar a ser muy poderosa; pero qué cosa es una visión efectiva?. En primer lugar una visión tiene que ser visual. Todo el propósito de una afirmación de visión es describir el futuro en términos visuales. Las visiones efectivas utilizan metáforas e imaginación para pintarse una foto. Estimulan las emociones de la gente e inspiran una necesidad para la acción.

Qué deberá ser nuestro negocio?

Visión

- Una imagen atractiva del futuro que atraiga a la gente.
- Hace uso de metáforas, modelos, imágenes, comparaciones y analogías.
- Llama la atención a las emociones de la gente.
- Proporciona un sentido de definición, dirección y una razón para continuar el trabajo.

C. VALORES, MISIÓN Y POLÍTICAS

VALORES

No hay nada en toda la literatura Hoshin que explique el concepto de Valores, pero por experiencia se aprende que el establecer valores compartidos es una característica poderosa del Hoshin. Enunciado en forma sencilla un valor es algo con lo cual nunca se deben hacer componendas. Los valores se desarrollan en el nivel emocional y ayudan a definir lo correcto y lo incorrecto.

Stephen Covey va más lejos al afirmar que los valores (que Él llama principios) son la clave para llegar a ser muy efectivos. La mayoría de las compañías han hecho un buen trabajo al establecer sus valores. No hay que tirar estos valores cuando se implementa el Hoshin. Utilícelos para proporcionar una conciencia de operación para el proceso. Los valores apoyan al Hoshin estableciendo el conjunto normal de comportamientos esperados. Los valores le dan el poder a los empleados para llevar a cabo las actividades descritas en la tabla de planeación de los fundamentos del negocio y el plan anual sin necesidad de aprobación de la gerencia. Mientras no se rompan los valores, los empleados deben de estar libres para tomar sus propias decisiones. Únicamente aquellos puntos que pudieran estar en contra de uno o más de los valores, deben llegar a la atención de la gerencia.

LA MISIÓN

El plan fundamental del negocio se basa en la misión de la compañía. La misión con frecuencia se define como el propósito, o la finalidad del negocio. Básicamente describe porqué existe la compañía. Típicamente identifica a los

clientes y las necesidades de los clientes fundamentales que la compañía va a satisfacer. Las misiones son adecuadas a nivel de la compañía y en cada unidad operacional dentro de la compañía. Todas las misiones de nivel inferior se deben unir a la misión general de la compañía. Cuando la gente entiende porqué esta haciendo las cosas y cómo eso apoya a la organización total se motiva más y puede actuar independiente y creativamente para cumplir la misión.

Los enunciados de la misión efectiva se enfocan a los mercados y a los clientes no a los productos y servicios. tienden a ser específicos, posibles y motivantes. sobre todo las misiones efectivas son memorables. Es decir, la gente es capaz de recitar su misión propia y la de la compañía sin tener que referirse a una hoja o a una placa que esté colgada sobre la pared. Algunas misiones ocupan toda una página con calificativos y superlativos de cómo se va a conseguir. Todas estas versiones de las misiones generalmente son el resultado de reuniones aparte de la gerencia en donde los gerentes tratan de capturar todo lo que quieren o todo lo que querrán decir en un enunciado que no ofenda a nadie. La intención es noble, pero el resultado casi no se puede usar. Si la gente no puede memorizar la misión no la integrarán en las decisiones diarias que tengan que hacer. A no ser que la misión se use todos los días para probar lo adecuado de la actividad que están haciendo y de la que se propone, los esfuerzos para crear la misión serán vanos.

Para desarrollar un enunciado es importante responder unas preguntas básicas:

- Quiénes son nuestros clientes?
- Cuáles son sus necesidades?
- Cómo van a medir nuestro comportamiento?
- Cuáles son nuestros productos y servicios?

- Nuestros productos y servicios exceden las expectativas de nuestros clientes?

El responder a estas preguntas permite el formular un enunciado de misión que esté enfocado a ayudar a los clientes a llevar a cabo el negocio de la mejor manera. Para crear un enunciado sencillo de misión que sea fácil de recordar considere el formato siguiente:

"Para satisfacer las necesidades de algunos clientes al proporcionar, servir,".

Este formato ayuda a identificar las necesidades clave de los clientes. La misión no se debe dirigir a todos los clientes. Por supuesto se va a servir a todos los clientes, pero se debe considerar el principio de Pareto. Generalmente habrá unos pocos clientes que tendrán una influencia significativa en lo que se hace. Serán esas necesidades las que determinarán qué clase de productos y servicios se deben proporcionar. Hay que evitar enunciados de misión complicados al añadir calificadores, valores, medidas, Los valores y las medidas son importantes pero es mejor mantenerlas fuera de la misión. Mantenga la misión sencilla de manera que la gente la pueda recordar.

D. DESPLIEGUE DE LA MISIÓN

Una vez creado el enunciado de la misión se debe desplegar a cada unidad operacional dentro de la compañía. El proceso de despliegue se puede pensar como si fuera el desglosar la misión a las actividades esenciales de los niveles más bajos para llevar a cabo la misión. Las misiones por los general se despliegan a lo largo de los niveles organizacionales.

Las actividades del nivel superior se convierten en misiones del nivel inferior y se despliegan a través de la organización.



La siguiente fase en el proceso, será de los gerentes de función, que tomen su misión y la desplieguen dentro de sus funciones. Cada misión se dividirá en las actividades clave que se harán misiones de los departamentos de nivel inferior dentro de la función. El proceso continúa hasta que cada unidad operacional dentro de la compañía tenga su misión. Cada misión tendrá una unión directa a la misión general de la compañía.

Mientras más abajo se despliega la misión más fácilmente los clientes de la misión residirán dentro de la compañía.

Las actividades identificadas en los niveles inferiores del despliegue de la misión también se pueden considerar como los procesos clave de la compañía. Estos procesos clave deben manejarse y controlarse para asegurar el éxito del

negocio ahora. Deben mejorarse constantemente y son candidatos para las mejoras hacia el futuro.