

perfectamente qué tan bien se está programando el plan. Los resultados periódicos nos ayudan a enfatizar la importancia del plan y establecer las prioridades para el desempeño. El siguiente diagrama de flujo muestra el ciclo de programación de un plan. Nótese cómo el ciclo de programación se repite en el proceso de la etapa del plan se describe antes. La etapa de acción es la que cubre el plan, es decir, trabajar el plan. Los niveles de acción y control se describen en los siguientes capítulos de este libro.

El seguimiento y control de un plan es una etapa importante del proceso de programación. El seguimiento y control de un plan es una etapa importante del proceso de programación. El seguimiento y control de un plan es una etapa importante del proceso de programación. El seguimiento y control de un plan es una etapa importante del proceso de programación.

VI. ETAPA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Por último, se debe asegurar que los Planes de acción diseñados en la etapa analítica son puestos en marcha, cumpliéndose los objetivos planificados. Para ello, establece este último **nivel de seguimiento y control**.

A. REVISIÓN PERIÓDICA

La gente trabaja en las cosas que son importantes. La gerencia determina lo que es importante por las cosas que pregunta y las cosas que checa. Si se crea un gran plan y la gerencia nunca checa el progreso del plan, se puede estar seguro de que el plan se sentará en el armario y no se utilizará para manejar el negocio. Si la gerencia no checa la situación del plan entonces el plan no es importante.

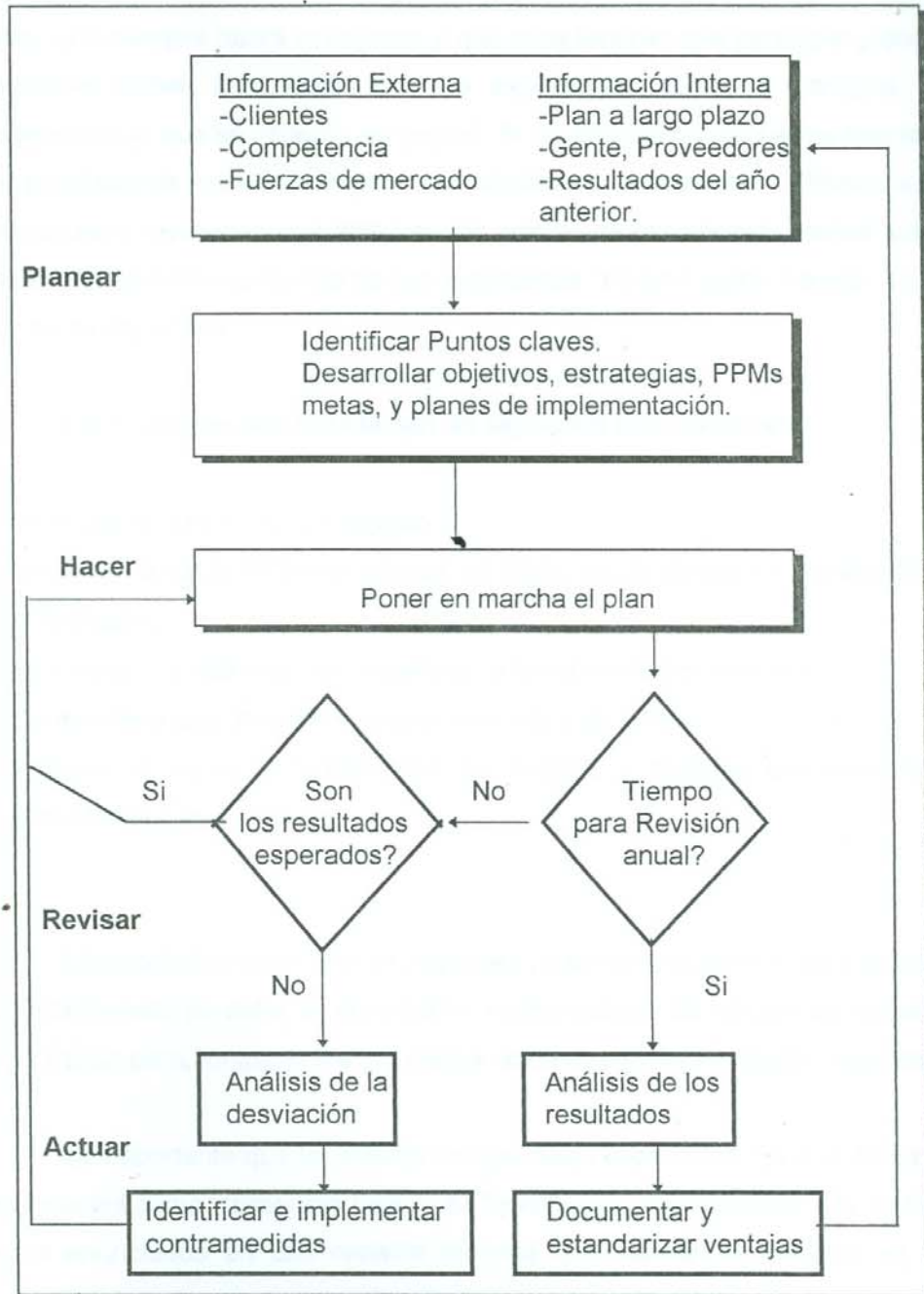
Para hacer que el plan Hoshin sea importante la gerencia debe chequear periódicamente qué tan bien se está progresando en el plan. Las revisiones periódicas Hoshin enfatizan la importancia del plan y establecen las expectativas para el desempeño. El siguiente diagrama de flujo muestra el ciclo de planeación anual Hoshin. Nótese como el ciclo de planeación está basado en el proceso PDCA. La etapa del **plan** se describió antes. La etapa del **hacer** es explicatoria por sí misma, es decir, trabajar el plan. Las etapas chequear y actuar se implementan por las revisiones periódicas Hoshin.

En general, y específicamente si se está empezando a usar el Hoshin, las revisiones periódicas deben llevarse a cabo cada mes. Las revisiones para la gerencia de niveles más altos se pueden reducir a cada cuatro meses al irse familiarizando con el Hoshin. Todos los niveles de gerencia deben llevar a cabo una revisión anual de cómo se ha implementado el plan.

Las revisiones periódicas deben comparar críticamente los resultados esperados con los resultados actuales. La raíz de todas las desviaciones de las expectativas deben entenderse. En base a lo aprendido por experiencia se deben modificar las expectativas para el siguiente período de revisión. Cuando se consiguen los objetivos todas las ganancias deben estandarizarse para evitar deslices hacia atrás.



Ciclo Anual Hoshin



Proceso de Revisión.

Se programan revisiones efectivas. Un calendario de planeación es una buena manera de documentar cuándo se harán las revisiones. La gente necesita saber que siempre habrá revisiones y que ellos tendrán que participar y que las revisiones deben compararse con las expectativas. El adagio antiguo "se inspecciona lo que se espera" es verdad. Si la gerencia no demuestra que valora los procesos de revisión, tampoco los empleados los valorarán. Revisiones no frecuentes o revisiones que solo ven los problemas por encima, implica que las cosas que se están revisando no son importantes. Y nadie quiere trabajar en algo que no es importante.

Las revisiones efectivas tienen las siguientes características:

- Se llevan a cabo en forma regular.
- Se llevan a cabo de forma normal, es decir, no se requieren presentaciones sofisticadas.
- Se utilizan los datos de desempeño y no las opiniones o anécdotas.
- Se mantiene una atmósfera abierta, honesta y de apoyo.
- Primero se revisa lo fundamental del negocio y después el estado de las actividades hacia el futuro.

La necesidad de revisiones regulares ya se ha mencionado, pero el llevar a cabo la revisión no debe de representar mucho trabajo. Se utilizan las formas del ciclo PDCA para comparar los resultados actuales con los resultados esperados.

Es importante que la revisión incluya datos específicos. Es muy fácil hacer enunciados como "progreso hecho" o "continuarán los esfuerzos". Si se hacen estos enunciados en una revisión se verá que vuelven a aparecer en cada revisión y habrá muy poca evidencia de progreso real. El cuantificar el progreso

utilizando datos reales ayuda a enfocarse sobre los datos reales. Se fuerza a la pregunta "Porqué no se consiguió la meta?". La discusión que sigue nos hace entender los puntos y ayuda a identificar las alternativas para la mejoría.

Al conducir una revisión es importante que el Gerente mantenga una actitud calmada y no amenazante. El que siempre se ataque al proceso cuando no se consiguen las metas causará que el autor del proceso se defienda u omita información negativa. Esto destruirá el proceso de revisión. Es responsabilidad del Gerente el asegurar un ambiente abierto, honesto y de apoyo. Este ambiente es crítico.

En las revisiones efectivas el autor del proceso trae a cuenta todas las revisiones completadas y los datos de apoyo a la revisión.

Después de revisar los fundamentos del negocio se debe cambiar la atención a los objetivos hacia el futuro. El autor del proceso utiliza una forma de revisión para compartir el estado de los objetivos. Se debe de utilizar un diálogo entre el gerente y el autor del proceso para llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados durante el siguiente período de revisión. Si los resultados esperados son demasiado ambiciosos se dañarán, porque el autor del proceso será incapaz de conseguirlo. Por otro lado, si los resultados esperados no representan un reto, no motivarán a un desempeño excepcional. La sección de resultados esperados debe documentar actividades que se puedan llevar a cabo durante el siguiente período de revisión.

Al ir pasando el año, será obvio que el objetivo original no se conseguirá. Esto será debido a cambios en la situación del negocio que requieren un cambio en los planes, o al hecho de que no se estimaron bien los recursos. Si esto sucede, se puede utilizar una forma de revisión para documentar los cambios sin necesidad de volver a hacer el plan anual. La sección de la forma sobre

“resultados esperados” debe actualizarse como sea necesario para que refleje los cambios.

Revisiones Anuales.

Las revisiones mensuales tienden a ser sesiones de trabajo. Están orientadas a la acción y enfocadas a los resultados. Sin embargo, al menos una vez al año se debe reflexionar sobre el progreso de todo el año. A esto se le llama revisión anual. La revisión anual es el comienzo del proceso de planeación del siguiente año.

La primera parte de la revisión anual debe permitir que cada autor de objetivos comparta una visión de su actividad y sus resultados. Como algunos objetivos se despliegan a través de la organización es posible que se desee un equipo encargado de las presentaciones. Cada presentación no debe durar más de quince minutos. Debe de resaltar los objetivos clave y los resultados clave. Sin embargo, lo más importante es, que las presentaciones deben describir lo que se ha aprendido durante el año y cómo ese aprendizaje tiene impacto en la dirección del plan a largo plazo o cómo se podría apoyar en otras áreas. Debe haber pocos comentarios durante las presentaciones. El propósito es, que todos conozcan lo que sucede y lo que el grupo aprende.

Después de las presentaciones individuales, se forman pequeños grupos de discusión para clarificar y resumir las principales lecciones aprendidas durante el año pasado. Cada grupo debe recomendar cómo se debe modificar el plan a largo plazo y qué prioridades existen para el siguiente plan anual. Esta información se utilizará para comenzar plan anual del siguiente año.

Finalmente debe de haber una celebración. Es un tiempo excelente para reconocer y mostrar apreciación por el arduo trabajo de la gente. Hay que

divertirse. Hay que gozar de una buena comida, estrechar la mano de todos y decirles, muchas gracias.

Estandarizando las ganancias.

Durante el proceso de revisión habrá tiempos en que se lleven a cabo los objetivos. La última cosa que se desea es el repetir los esfuerzos de mejora al siguiente año. Con mucha frecuencia las mejoras se pierden debido a que los procesos nuevos no se estandarizan.

Las ganancias se estandarizan moviendo las mejoras hacia el futuro a los fundamentos del negocio. Recuérdese que los fundamentos del negocio se caracterizan por los procesos clave que operan normalmente. Se documentan, se entienden bien y se incluye un grupo comprensivo de PPMs y de límites de acción. Si un proceso no es capaz de llegar al desempeño deseado, entonces se requerirá un esfuerzo extra hacia el futuro para cambiar el proceso de modo que sea capaz. Después de que el nuevo proceso se haya piloteado y probado, se debe entrenar a la gente en el nuevo proceso y se debe actualizar la documentación del proceso. Suponiendo que se hayan visto mejoras en los PPMs también se deben de actualizar los límites de acción para reflejar el nuevo desempeño normal.

Algunas acciones hacia el futuro eliminan la necesidad de algunos fundamentos del negocio. En este caso, las actividades fundamentales del negocio deben removerse de las tablas de planeación fundamental del negocio y reasignarse los recursos.

En resumen:

Se trata de efectuar una VERIFICACIÓN, por una persona de rango superior, del grado de consecución de los Planes de Acción. La

periodicidad de esta verificación global suele ser anual. Permanentemente, se efectúa por cada responsable una autoevaluación del grado de consecución de los Objetivos y Planes de Acción.

INFORME DE ESTATUS DE EJECUCIÓN

El último paso del Hoshin Kanri contempla la preparación de un Informe del Estatus de Ejecución por parte de cada responsable (por tarea, área, departamento o sección, según proceda). Se trata de un informe breve, usualmente de una o dos páginas, que se distribuye hacia arriba a los superiores respectivos. Dicho Informe suele incluir:

- Tema (Plan de Acción)
- Metas
- Situación actual
- Análisis:
 - Resultados logrados (en relación con las metas)
 - Otros resultados (relacionados con el proceso)
- Problemas encontrados, y Planes para el próximo año.

Este último aspecto cierra el ciclo PDCA.

B. BARRERAS, ERRORES E IDEAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN.

Encontrar la motivación para el cambio.

Si las cosas van bien en su compañía probablemente no estará motivado para hacer cambios. Muchos gerentes en E.U.A. todavía aceptan la filosofía "si no esta roto no lo compongamos". El problema con esta filosofía es que en la dinámica actual el desempeño estable se deja a un lado. La competencia nunca ha sido más intensa que ahora. La amenaza de temores de la competencia es el primer motivador para el cambio organizacional.

El segundo motivador es el descontento con el proceso actual. Si se está frustrado con la proporción de progreso, si se esta buscando la manera de comunicar la política de la compañía a todos los empleados, si se quiere empujar a los empleados para tomar mayor responsabilidad, si la compañía tiene dificultades en que los grandes trabajos se lleven a cabo debido a constantes luchas sobre los puestos, si se quiere implementar una cultura de Administración de Calidad Total dentro de la compañía entonces lo que usted necesita como instrumento es la implementación del Hoshin. Cuidado, el Hoshin no es un ajuste rápido. Una implementación exitosa del Hoshin como la Administración de Calidad Total requiere de un cambio en la cultura de la organización. El cambiar de cultura es semejante al control del peso. Las dietas sofisticadas generan resultados visibles rápidamente, pero la mayor parte del peso se vuelve a ganar rápidamente. Los expertos están de acuerdo; la única solución a largo plazo para el control del peso corporal es una cambio de estilo de vida.

La tercera motivación para un cambio es un deseo genuino de una mejoría constante. Esta motivación generalmente se precipita por la combinación de los dos primeros, pero a diferencia del temor y de la frustración el deseo de mejoría

constante nunca se satisface. Una vez que se es impulsado por esta motivación, realmente el estilo de vida ha cambiado.

Los primeros pasos.

Después de que se ha decidido implementar el Hoshin la primer pregunta es dónde comenzar?. La mayoría de la gente se va hacia el despliegue de un gran número de objetivos a través de la organización. Esto tiende a abrumar a los empleados, y lo consideran como un programa de "El sabor del mes". Si no se toman pasos activos para conducir los esfuerzos, maliciosamente aceptarán el dicho de "La letra de la ley" pero no cambiarán lo que están haciendo. Los empleados saben que si se esperan suficiente tiempo, uno se cansará y se olvidará de todo.

El problema con esta forma de ver, es que el enfoque en las actividades hacia el futuro sin primero haber establecido los fundamentos del negocio es únicamente "más basura que hacer". Los empleados se confunden en lo que es importante. Oyen a la gerencia que liderean un programa nuevo, pero saben que si los envíos no llegan habrá problemas. Para utilizar una analogía de fútbol es como enseñar la jugada de "reversible doble" antes de que los jugadores entiendan el bloqueo y tacleo.

• Suponiendo que se han evitado los primeros errores típicos, se recomiendan los siguientes pasos para implementar el Hoshin:

1. Definir las misiones
2. Definir los valores
3. Establecer los PPMs
4. Comenzar las revisiones periódicas
5. Definir la visión
6. Comenzar el ciclo de planeación anual hacia el futuro.

Para apoyar la implementación del Hoshin se deben establecer las expectativas adecuadas. Si su entrega personal no se demuestra, sus esfuerzos tendrán poca oportunidad de éxito. Más importante, no delegue la implementación del Hoshin a otros mientras su propio proceso permanece sin cambio. La implementación del Hoshin comienza con sus acciones.

Comience pero vaya despacio. No trate de implementar todos los pasos al mismo tiempo. Si esta al frente de una organización grande, trabaje primero únicamente con su staff. Una vez que estos conozcan el proceso, despléguelo al siguiente nivel de gerencia. Si se siente nervioso de que comenzar a la cabeza de una gran organización podría ser difícil, entonces busque un grupo más pequeño con un líder que entienda y se comprometa con el Hoshin. Este grupo actuará como piloto en la organización.

Se recomienda entrenar a la gente poco a poco en vez de confiar en un entrenamiento masivo. Es difícil absorber todo en un solo paso. Se sugiere el método aprender-utilizar-enseñar-inspeccionar. Utilizando este proceso un grupo pequeño aprenderá los conceptos del Hoshin. Practicará el Hoshin y luego lo enseñará a otros.

Barreras que superar.

Como con cualquier cambio los pioneros de un nuevo proceso deben de superar obstáculos. El Hoshin no es excepción. Además de la resistencia normal al cambio el Hoshin tiene algunas barreras específicas que se deben superar. La primera es su nombre.

Como el Hoshin es de origen japonés mucha gente no quiere utilizarlo. Por eso se usa por las compañías en E.U.A. el término más popular de Despliegue de

políticas (Policy Deployment). No existe una traducción de *hoshin kanri* al inglés que capture todo el significado japonés. Cada traducción deja fuera algunos elementos clave. Por ejemplo, el despliegue de la política, captura la esencia del despliegue de los planes hacia el futuro, y como resultado la gente no lo usa para los fundamentos del negocio.

Se ha sugerido el cambio de nombre a algo menos japonés. Sin embargo, a veces se pierde mucho tiempo en tomar posturas y no hay suficiente tiempo para entender el proceso.

La siguiente barrera para la acción es la falta de apoyo por parte de la alta gerencia. La gente pregunta, cómo puedo implementar el Hoshin si mi alta gerencia no lo practica?. Evidentemente si la alta gerencia está comprometida con el Hoshin, entonces su implementación es mucho más fácil, sin embargo, no necesariamente el compromiso de los altos niveles es un requisito para el éxito. Ustedes son la "alta gerencia" de todo lo que traen entre manos. Si se cree que el Hoshin les puede ayudar, entonces impleméntenlo en su propia organización. Se puede sacar ventaja del Hoshin, aún por los contribuyentes individuales. El éxito de la implementación, por lo general rinde éxito en el negocio. Su ejemplo entonces, será copiado por otros que también quieren esa proporción de éxito. La alta gerencia entonces, querrá saber más acerca del proceso y tendrán que compartirlo con el resto de la organización.

El Hoshin está conducido por medidas, pero algunas veces los empleados temen que las medidas se usen contra ellos. Esto es particularmente cierto si existe historia de falta de respeto mutuo entre la gerencia y los empleados. Si no hay medidas, la culpa se diluye y la gente se siente segura en la multitud. Ciertamente, su desempeño será medido y a usted se le dará crédito por un desempeño exitoso. Sin embargo, hay que estar seguros de que se está de

acuerdo en los objetivos y mientras se desempeñen de acuerdo a su mejor capacidad, nadie será castigado por fallar en llegar a los objetivos.

La barrera final con frecuencia es la más difícil. La gente siente que el Hoshin requiere de mucho papeleo. Si se es víctima de los errores que se van a mencionar, ciertamente el Hoshin se hace una selva de papeles. Siguiendo unas técnicas sencillas se puede reducir el papeleo. Un plan típico del departamento Hoshin puede consistir en menos de doce páginas, incluyendo una página para los fundamentos, una para los planes de la compañía a largo plazo, una a cinco para el plan anual y cuatro resúmenes de revisión cuatrimestral. No es necesario que todos tengan el plan completo, incluyendo el plan de todos los departamentos. En una organización grande, esto podría constituir un documento muy grueso. Comuniquen las direcciones totales de la compañía a través de las presentaciones amplias pero mantenga el plan individual de cada departamento de forma sencilla.

Otra solución para el papeleo es el Hoshin software.

Errores Comunes.

Durante la implementación de cualquier proceso nuevo, hay posibilidad de cometer algunos errores comunes. En la implementación del Hoshin puede también haber algunos errores.

Falta de revisiones periódicas. Muchos gerentes lo hacen muy bien estableciendo su visión, misión, y valores; pero luego nunca verifican para ver si hubo alguna diferencia. Ocupan su tiempo en otras cosas y fallan en observar la imagen general de cómo se está llevando el negocio. La mayoría de los gerentes son buenos en resolver los problemas y por eso los promueven, desgraciadamente esta actividad les quita el tiempo para

dedicarse a su trabajo principal, dar liderazgo en las actividades del negocio.

Las revisiones periódicas, al utilizar Hoshin, son el mejor instrumento para influir en el comportamiento de los empleados.

El problema es determinar cuando hay que hacer estas revisiones porque parece que siempre hay una buena razón para cancelarlas o retardarlas. Hay que establecer fechas exactas para estas revisiones, por ejemplo, cada segundo jueves de mes. Así todos conocen las fechas y ajustan sus horarios para que no se empalmen sus actividades.

La primera revisión se puede considerar como la reunión de "leche y pan tostado" o "sentirse bien". Los gerentes presentan evidencia anecdótica de que todo esta bien, pero cuando se hacen preguntas de fondo se ve que poco o nada se ha logrado.

La segunda revisión hace uso mucho más de los datos, puede haber excusas que involucren la falta de recursos. Puede suceder que algunos gerentes estén programando actividades de baja prioridad y no objetivos críticos de avance.

Conduciendo revisiones de forma regular, y cambiando los recursos para asegurar que las actividades críticas se programen se pueden tener buenas expectativas de un desempeño aceptable.

Demasiadas Estrategias. Probablemente el error más común es intentar llevar a cabo muchas cosas al mismo tiempo. Es muy común, para los que usan el Hoshin por primera vez, el tener tablas de planeación de los fundamentos del negocio, y planes anuales que contienen hasta más de

diez estrategias o actividades en cada página. El problema obviamente es, que es difícil manejar tantos puntos de manera estructurada. Además se crea una selva de papeleo. El buen juicio debe prevalecer, y documentarse solamente los pocos puntos críticos.

Parálisis del Análisis. El Hoshin requiere el uso riguroso de los datos y el análisis de los datos. Para su uso cuenta con formas específicas y reglas. Algunas veces, la gente se envuelve tanto en el proceso de análisis y en estar seguro de que cada "punto" esté cruzado que se olvidan de los objetivos totales. La mejor manera de evitar el parálisis del análisis es romper las reglas de vez en cuando. Hay que reconocer que las reglas del Hoshin proporcionan un marco para pensamiento estructurado, pero no lo van a restar si rompe con una regla. La recolección de datos tampoco es una gran actividad. Hay que simplificar o automatizar la recolección de datos, de manera que se haga un proceso relativamente sencillo e invisible.

Cambios Innecesarios. Al proceder a llevar a cabo el plan anual, algunas veces es necesario cambiar de dirección. Cuando esto sucede, la gente siente necesidad de rehacer por completo su plan anual, para que refleje la nueva dirección o información. El rehacer el plan requiere de mucho trabajo y esfuerzo. Son los procesos de revisión los que deben documentar los cambios en el plan. Solamente los cambios más extremos en la dirección de la compañía deberán forzar a que se redefina el plan antes de la revisión anual.

PPMs inefectivos y débiles. Tal vez sea una debilidad de la cultura occidental el que cueste trabajo definir PPMs que verdaderamente sigan el desempeño. Hay que ocupar tiempo de entrenamiento en los conceptos básicos de la gerencia de procesos y de desarrollo de PPMs. Que la gente

seleccione cualquier PPMs; pero hay que hacer preguntas de sondeo durante las revisiones para exponer las debilidades de los PPMs. Permita que se ejecute un ciclo PDCA para encontrar las mejores medidas.

El primer problema es que la gente identifica PPMs que no sabe cómo medir. Van a enlistar un PPM como "satisfacción del cliente" y no tienen idea de cómo se pueda medir. En ese caso hay que preguntar cual fue el valor el mes pasado. Si la respuesta no incluye unidades de medición entonces el PPM no es medible. Por ejemplo, si se pregunta cual fue el valor de satisfacción del cliente el mes pasado la respuesta es "muy buena". A esta respuesta le sigue otra pregunta, cómo lo sabes. Qué ecuación se utilizó para computar satisfacción del cliente. Me pueden mostrar una gráfica de satisfacción del cliente?. Estas simples preguntas nos hacen ver que el PPM no se usó para monitorear el desempeño. Si no lo puedes graficar probablemente el PPM no es bueno.

Después de aprender que los PPMs deben graficarse, la gente a veces muestra un PPM que da muy poca visión del desempeño en el proceso. Por ejemplo, una tabla de "porciento bueno" que muestra el 100% para los últimos 10 puntos de datos no es muy útil. Es bueno el no tener "puntos malos" pero como no hay variabilidad de datos, el PPM no mostrará el efecto de la variación en el proceso.

El mejorar el uso que hace la gente de los PPMs requiere de constante asesoría. La mejor recomendación es que existen debilidades y estar preparado para preguntar, enseñar, asesorar y apoyar.

Seguridad del Plan. Muchas compañías tratan a su plan estratégico como un documento del más alto secreto, tan secreto, que aún los empleados no saben lo que es. Por lo general no es buena idea compartir libremente su

