

INTRODUCCIÓN

En general, los esquemas tradicionales de "Administración por Objetivos" (M.B.O) no cumplen sus expectativas, principalmente porque la Alta Dirección después de identificar los objetivos estratégicos, suele fracasar en la identificación de METAS Y MEDIOS. Esto trae como consecuencia una deficiente coordinación y "alineación" de las tareas, y da como resultado un diseño pobre del sistema de medición del desempeño.

El DESPLIEGUE DE POLÍTICAS ofrece las herramientas necesarias para evitar que se pierdan la perspectiva y la visión estratégica, colocando los planes estratégicos por delante de los sucesos del día y de las actividades a corto plazo. Plantea un proceso de verificación continua para asegurar que lo que se hace cada día refleja las intenciones, la meta y la visión que se ha acordado en el proceso de Planificación Estratégica de la Calidad.

La filosofía de DESPLIEGUE DE POLÍTICAS O HOSHIN KANRI proporciona una forma sistemática para que los directivos de todos los niveles comprendan claramente su papel en la ambigüedad, trasladando los deseos de la Alta Dirección hacia un conjunto de metas y medios que los Mandos, a todos los niveles, pueden y deben usar para planificar, organizar y ejecutar, así como para establecer el adecuado seguimiento y control de las acciones desarrolladas.

Varias compañías japonesas han aplicado HOSHIN KANRI para fortalecer el vínculo entre la Alta Dirección y el resto de la Estructura de Mando de la empresa. Como dato a destacar de estas aplicaciones, citaremos que el énfasis se sitúa en la realización a través de equipos de implementación más que en la aplicación por empleados individuales, ello puede explicarse por el uso tan extendido de los equipos de mejora continua en el Japón.

Podemos decir que POLITICA DE DESPLIEGUE O HOSHIN KANRI aporta un buen conjunto de novedades, que refuerzan enormemente el proceso de Planificación Estratégica de la Calidad. Estas novedades se resumen a continuación:

- * Es uno de los pilares de la ADMINISTRACION TOTAL DE LA CALIDAD.

Se presenta como una vertebración del T.Q.M, más allá de los slogans y exhortaciones en que han quedado la mayor parte de los Programas de Calidad Total de las empresas de los años 80.

- * Establece el vínculo concreto entre los diferentes niveles de gestión, desde la Alta Dirección hasta el Nivel Operativo, pasando por toda la Estructura de Mando de la empresa.

- *Comporta, de forma obligatoria, el diseño de un sistema estructurado de medición del desempeño.

- *Pone énfasis en la implantación de cambios mediante equipos "cross-functional" o interdepartamentales, con tareas y metas perfectamente definidas a través del sistema.

- *Permite visualizar, en cada nivel, cómo la aportación individual o del equipo repercute en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

El modelo HOSHIN KANRI para el Despliegue de Políticas, así como la filosofía en la que se basan los distintos conceptos, se puede apreciar perfectamente a través del gráfico siguiente:



En este gráfico se pueden observar tres círculos que se intersectan:

1. Círculo que representa a la Alta Dirección. A ellos les compete establecer la VISION, LAS POLÍTICAS Y LOS OBJETIVOS GENERALES en materia de Calidad.
2. Círculo que corresponde a la Estructura de Mando. A la Dirección Media y a los Mandos les compete identificar las ESTRATEGIAS y los RECURSOS.
3. Círculo que representa a los Equipos de Ejecución e Implantación. A ellos les competen las acciones y los calendarios, es decir, los PLANES DE ACCIÓN.

I. ANTECEDENTES

Entre los tres círculos existen las siguientes interacciones:

- a. La Alta Dirección con la Estructura de Mando dialoga y negocia la transformación o despliegue de políticas y objetivos estratégicos, en metas definidas y medibles.
- b. Las Direcciones Medias y los Mandos dialogan y negocian con los Equipos de Ejecución e Implementación, con el objetivo de definir los Sistemas de Medición a utilizar.
- c. La Alta Dirección revisa a intervalos acordados los logros de los Equipos de Ejecución e Implementación. Esta revisión, según proceda, puede consistir en:
 - reconfirmar el interés en cada proyecto,
 - reasignar recursos adicionales,
 - eliminar barreras funcionales, o bien,
 - otras acciones de carácter específico.
- d. Finalmente, la intersección de los tres círculos confirma que todos los implicados (Alta Dirección, Estructura de Mando y Equipos de Ejecución) avanzan en un frente común hacia los objetivos estratégicos:

"PLANEACIÓN HOSHIN"

Finalmente, podemos afirmar que Hoshin Kanri nos proporciona un proceso completo de Planificación, que permite - y consigue - hacer realidad la visión estratégica de la Alta Dirección.