

QUÉ ES EL HOSHIN KANRI

AUTOR: Jaime Humberto Bedoya

PRIMERA PARTE. ESTRUCTURA

DEFINICION

Enfoque gerencial de “Administración por políticas”, que busca mediante un proceso participativo, establecer, implementar y posteriormente auto controlar los objetivos fundamentales de la organización originados desde la alta gerencia, al igual que garantiza los medios correspondientes y los recursos necesarios que aseguran que dichos objetivos serán alcanzados en todos los otros niveles de la organización.

1.- CARACTERISTICAS

El sistema fija a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego implantarlas a toda la organización para que cada departamento defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos.

En este contexto, política significa unos objetivos y unos medios para lograrlos.

La implementación o despliegue es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos. Alinea la organización con cambios del ambiente externo. Traduce los retos en un pequeño conjunto de brechas estratégicas que deben cerrarse movilizand o a toda la organización para cerrarlas, utilizando el ciclo PHVA.

Este es un proceso gerencial destinado a asegurar el éxito del negocio a partir de estructurar el planeamiento y el control de la gestión, alrededor de las cuestiones críticas del mismo. 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 al 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.

Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional.

Asegurar el progreso a través de revisiones periódicas. Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.

Comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía.

El HK una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

Es una herramienta gerencial destinado a asegurar el éxito de un negocio a partir de integrar la administración de los procesos fundamentales del mismo (la supervivencia actual) con el Plan Estratégico y el Plan Anual (la viabilidad futura). Integra la calidad a la gestión empresarial a la vez que conduce a enfocar los procesos verdaderamente críticos

En síntesis, es 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

2.- VENTAJAS

El Hoshin Kanri se fundamenta en las políticas de la organización y en eso estriba su principal característica.

Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, que parte desde la alta gerencia y cubre la parte administrativa y operativa, lo cual asegura su cumplimiento.

Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.

Contribuye en al desarrollo del recurso humano porque:

Cada departamento define su papel y responsabilidad

Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos y así, precisa auto motivarse para el logro de objetivos más altos.

Cada gerencia se da cuenta del estado permanentemente de sus logros.

Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejora.

3.- PROCESO

Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales, el procedimiento es el siguiente:

Se definen las estrategias (actividades básicas) necesarias para llevar a cabo el objetivo.

Se descomponen de acuerdo con la estructura organizacional.

Se distribuyen los subelementos de las actividades a las diversas áreas de la organización.

Cada área determina sus metas y debe trazar y desarrollar los planes para lograr los objetivos asignados.

De esta forma, los planes son transmitidos a los niveles inferiores de la organización descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcancen el punto donde las acciones a ejecutar aparezcan con claridad.

Entonces, entre las personas responsables de ponerlos en práctica, se decide qué recursos se requieren y los cronogramas a seguir.

Las acciones planteadas se documentan con el mayor detalle posible para asegurarse que sean comunicadas con precisión

Al definir las acciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Se debe establecer la diferencia entre lo que debe hacerse y lo que sería agradable o ideal hacer. Los recursos son limitados y es imposible hacer todo lo que nos gustaría que se hiciera.

Aclarar las restricciones sobre los recursos disponibles (personas, dinero, materiales y equipo) e investigar los métodos factibles bajo esas restricciones. El método que se considere más factible, después de varias evaluaciones, será el que se implemente.

Se deben diseñar los métodos de seguimiento para verificar y evaluar si las acciones se están ejecutando y son efectivas o para incorporar los ajustes que sean necesarios.

Se debe buscar un buen balance entre las metas y los recursos. Es contraproducente fijar unas metas inalcanzables por falta de recursos.

Los recursos materiales son generalmente limitados, pero las capacidades humanas no lo son. Como el mejoramiento siempre es posible, se debe buscar constantemente el desarrollo de las capacidades de las personas.

4.- CONSIDERACIONES.

Para que los planes sean implementados en forma adecuada son necesarias las siguientes consideraciones:

Asegurar que el departamento responsable de llevar a cabo las acciones sea totalmente conciente de la necesidad de éstas.

Proporcionar la capacitación o entrenamiento necesarios para ejecutar las acciones.

Asegurar la planeación de entrega de los recursos para el momento adecuado.

SEGUNDA PARTE. IMPLEMENTACION

5.- TERMINOLOGIA

Sistema: Conjunto de procesos coordinados que hacen realidad los objetivos básicos

Objetivo - EL QUE: Resultados a alcanzar

Metas: Actividades que contribuyen al logro del objetivo

Medios: Instrucciones, directrices, para alcanzar objetivos

Estrategia - EL COMO: Forma de lograr resultados

Políticas: Combinación de objetivos, metas y medios

Plan de acción: Pasos para cumplir la política

6.- DESARROLLO

Identificar los procesos del sistema - Determinar factores clave y críticos de éxito

Medir el sistema - Adaptarlo a los cambios, medir rendimiento, revisar

Establecer objetivos básicos - Acuerdos basados en dialogo y consenso

Analizar el entorno - Determinar necesidades de los "protagonistas": clientes, dueños, empleados, proveedores

Facilitar los recursos - Humanos, financieros , físicos, tecnológicos,

Definir los procesos del sistema - 1-objetivos 2-actividades 3-responsables 4- índices de rendimiento

7.-MODELO

Alta dirección-establece el Qué del sistema - Define procesos clave y críticos. Define objetivo básico.

Dirección intermedia-desarrolla el Cómo del sistema - Establece programas y planes de acción. Negocia con la alta dirección las metas que contribuirán a alcanzar el objetivo básico. Negocia asimismo los recursos necesarios

Unidad operativa-es el equipo de ejecución - Negocia con la dirección intermedia las medidas que llevarán a alcanzar las metas. Gestiona las acciones.

Alta dirección-establece y utiliza un proceso de revisión - Revisión de la operación "diaria" y sus medidas. Revisión de metas y objetivos anuales. Revisión de cumplimientos.

Planificación de parte de la Alta dirección para el Hoshin Kanri

Establecer Visión

Proyectar empresa a un plan de 3-5 años

Fijar los objetivos anuales corporativos y estructurales

Asignar las áreas y funciones para desarrollar planes operativos

Evaluar progreso del sistema

Revisión periódica (anual)

8.- REQUISITOS

Liderazgo-establecer rumbo y prioridades: Comunicación, apoyar esfuerzos, fomentar integración, facilitar etc.

Motivación-compromiso del gerente coordinar: Razones para llevar a cabo el programa.

Organización- mecanismos: Integración de planes, facilitadores, creación de los equipos, claridad en asignación de dueños del proceso (y objetivos).

Metodología- para desplegar las políticas: Saber combinar los Qué con Cómo. Lograr interrelación en todos los niveles jerárquicos.

Uso de herramientas-administrativas de ayuda: Diagrama de afinidad, árbol de objetivos, diagrama Pareto, espina de pescado. matrices de despliegue, bidimensional etc.

9.-RESUMEN

Primera etapa- QUE

alta dirección establece objetivos

asigna los "propietarios" (dirección intermedia)

Segunda etapa-COMO

cada propietario designa un grupo de implementación

cada grupo determina estrategias y planes de acción

estas estrategias y planes se estructuran, jerarquizan y priorizan, mediante el uso de las matrices respectivas

Tercera etapa- COMO

estrategias y planes se analizan por el nivel jerárquico inferior

se analizan acciones operativas (tormenta de ideas)

las acciones operativas se seleccionan (matriz de despliegue)

el COMO de la segunda etapa se introduce en la matriz como el QUE

Se repite el proceso de la tercera etapa, tantas veces como niveles jerárquicos haya, hasta llegar a los planes operativos

PLAN OPERATIVO.- Componentes

Resultado esperado

Estrategia a la que afecta

Medida de rendimiento y progreso

Responsable

Fecha de revisión.

Nota el sistema de revisión afecta: resultado y avance de los planes y el método en sí.

EL HOSHIN KANRI ES UN SISTEMA QUE PARTE DE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA, LO ENFOCA HACIA EL CAMBIO EN AREAS CRITICAS. MEDIANTE PLANEACION E IMPLEMENTACION LOGRA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA EMPRESA YA QUE TODO EL PERSONAL, SIN EXCEPCION, PARTICIPA.