estudios abiertos
SEAS
GRUPO SANVALERO

2 UNIDAD DIDACTICA

Lean Manufacturing

2. Despliegue de objetivos. Hoshin Kanri

ÍNDICE

OBJETIVOS 55
INTRODUCCIÓN 56
2.1. Misión, Visión y Valores de la empresa 57
2.2. Concepto y objetivos del Hoshin Kanri 60
2.2.1. Concepto de Hoshin Kanri 60
2.2.2. Objetivos de Hoshin Kanri 61
2.3. Elementos del Hoshin Kanri 62
2.4. Características del Hoshin Kanri 65
2.5. Proceso del Hoshin Kanri 66
2.6. Ventajas del Hoshin Kanri 70
2.7. Ejemplo de despliegue de objetivos 71
RESUMEN 81

OBJETIVOS

- Conocer cuál es el concepto de misión, visión, valores y políticas de empresa.
- Ser capaz, en caso de necesidad, de poder redactar una misión, visón, unos valores y las políticas que sean necesarias de una empresa.
- Conocer el concepto y los objetivos de Hoshin Kanri.
- Conocer cuál es el proceso a seguir al llevar a la práctica el Hoshin Kanri.
- Conocer las ventajas que ofrece el Hoshin Kanri a las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Si una empresa se da cuenta de que ha reorientar toda la organización hacia objetivos compartidos, Hoshin Kanri va a ser la herramienta a implantar.

Hoshin Kanri proporcionará esa reorientación mejorando los niveles de comunicación, de participación y de interacción entre los colaboradores que forman los diferentes niveles jerárquicos y operativos de la empresa.

Mediante el Hoshin Kanri se desarrollan objetivos, indicadores asociados a ellos, se establecen responsabilidades de cara a la consecución de los mismos, y sistemas de control y seguimiento. La intención es mejorar la gestión de la empresa, intentando conjugar el trabajo diario con la planificación estratégica.

El Hoshin Kanri ha evidenciado ser un adecuado método de administración para coordinar este tipo de acciones, proporcionando beneficios, no solo para la propia empresa, sino también para el cliente, el empleado y la sociedad.

A partir de una misión, una visión y unos valores, la empresa define sus políticas. Al la par, debería hacer un análisis tanto interno como externo, de forma que mediante un estudio DAFO se pueda llegar a desarrollar unos planes estratégicos que permitan lograr lo descrito en la visión.

Los planes estratégicos se despliegan a lo largo de todos los niveles jerárquicos hasta llegar a tener un conjunto de objetivos y metas puramente operativos, de forma que los cumplimientos de todo el despliegue de abajo a arriba permitan el logro del objetivo estratégico inicial.

2.1. Misión, Visión y Valores de la empresa

La misión de una empresa puede definirse como la razón de ser de sí misma, el motivo por el cual existe. En la misión, en ocasiones, se puede describir la función básica que va a desempeñar en un determinado entorno.

En la misión también se define la necesidad de satisfacer y a qué clientes, con sus productos y/o servicios. Es un enunciado que resume los propósitos estratégicos de la empresa y los valores esenciales, conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización.

A continuación se proponen dos ejemplos de misión, uno de una empresa de fabricación de componentes electrónicos y otro de una empresa textil.

EJEMPLO

Ejemplos de Misión:

- "Trabajamos creando valor para todos nuestros clientes brindándoles productos y servicios de tecnología, tanto de información como de comunicación. Nuestro trabajo se fundamenta en la creatividad y el compromiso de nuestros colaboradores quienes ofrecen soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes. Agregamos valor y cumplimos con nuestras promesas".
- "Somos una empresa vanguardista orientada en todo momento a lograr que nuestros productos cuenten con la elegancia, moda, tendencia y calidad que nuestros clientes más exigentes merecen tener".

La visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, a la imagen que quiere transmitir como futura organización, y a cómo se ve dentro de 5 o 10 años (visión estratégica). La visión surge de la definición una imagen ideal del proyecto, que se pone por escrito; a la postre, se trata de crear el sueño compartido de lo que debería ser la empresa en un futuro, asumida por todos los miembros de la empresa.

EJEMPLO

Ejemplos de Visión

- "Nuestros clientes depositan su confianza en nosotros. Nuestro bien hacer atrae a nuevos clientes que también quieren confiar en nosotros. Nuestro conocimiento del negocio en el que nos movemos posibilita a nuestros clientes la libertad de sobresalir y distinguirse en el mercado".
- "Ser una empresa reconocida, distinguida, renombrada y demandante, en el mundo textil enfocada a la elegancia y vanguardia gracias a la buena reputación y distinción adquirida por nuestros productos de gran calidad siempre en contacto con la tendencia y moda , logrando así enfrentar mercados internacionales".

Los valores de la empresa constituyen los pilares de la organización. Con ellos se define a sí misma. Se trata de elementos de la cultura empresarial propios de cada compañía (conceptos, costumbres, pensamientos, actuaciones, actitudes, comportamientos, etc.) que la empresa asume como norma o pauta de conducta.

Los valores de la organización deberían ser los valores de todos y cada uno de sus miembros y sus comportamientos en la organización deberían siempre estar acorde con ellos.

EJEMPLO

Ejemplos de Valores de una empresa y su declaración pública:

- Orientación al Cliente: queremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Ese deseo supone la mayor prioridad sobre nuestras decisiones y comportamiento.
- Competitividad: queremos ganar. Al servir a nuestros clientes y colegas, nos manejamos con honestidad e integridad, mientras que nos esforzamos en ganar su confianza frente a nuestros competidores.
- Cooperación: la cooperación y trabajo en equipo son desde siempre la esencia de nuestro trabajo. Confianza, respeto mutuo y entusiasmo son las piedras angulares de nuestro trabajo en equipo.
- Creatividad: creemos en la creatividad de las personas y en sus soluciones innovadoras. El espíritu de aprender, innovar y ser creativo siempre es reconocido en todos los niveles de nuestra compañía.
- Compromiso: estamos comprometidos con nuestros objetivos y clientes. Nos comprometemos activa y responsablemente en todas y cada una de nuestras actividades.

Las políticas son los criterios de ejecución que ayudan a lograr los objetivos y posibilitan la implementación de las estrategias. Se trata de un conjunto de normas que rigen el comportamiento de los miembros de la empresa y la forma de llevar a cabo las distintas actividades. Estas normas están elaboradas en función de la cultura de la organización y de la forma de hacer las cosas.

NOTA

La política, por así decirlo, sería un faro que todos toman como referente, de forma que los tripulantes del barco saben donde se dirigen y dónde está el puerto.

En las empresas puede haber formuladas políticas de Calidad, de Recursos Humanos, de Prevención de Riesgos Laborales y Seguridad, Medioambientales, de Moral Interna, de salarios, etc.

EJEMPLO

Ejemplo de Política de Calidad

EMPRESA S.A. define como tarea prioritaria para todo su personal, el cumplimiento de las exigencias del Sistema de Gestión de la Calidad en todos sus productos y servicios.

La Gestión de la Calidad en EMPRESA S.A. se basa en los siguientes objetivos:

- Fabricar productos bajo las Normas Técnicas reconocidas en el Mercado, satisfaciendo los requisitos y expectativas de los clientes.
- Los procesos se diseñarán e implementarán teniendo en cuenta la metodología de prevención y de mejora continua, en un marco de eficacia y eficiencia.
- Implementar nuevas tecnologías y el uso de herramientas estadísticas, para mejorar la confiabilidad de los procesos.
- Desarrollar proveedores que acompañen la mejora continua de nuestros productos y servicios.
- Todo el personal, sin excepción, es responsable de velar por la calidad de nuestros productos y servicios.
- Desarrollar una Asistencia Técnica competente y reconocida por los clientes y usuarios.
- La Empresa se ocupará de la formación continua del personal a fin de potenciar sus habilidades y la concienciación en el logro de los objetivos, en un marco de motivación y respeto por su gente.
- En el desarrollo de estos objetivos de calidad y de metas de superación, la Dirección de EMPRESA S.A. compromete sus esfuerzos y los recursos necesarios para alcanzarlos

2.2. Concepto y objetivos del Hoshin Kanri

Inicialmente, revisaremos el concepto de Hoshin Kanri, así como los principales objetivos que persigue.

2.2.1. Concepto de Hoshin Kanri

DEFINICIÓN

Hoshin Kanri

Es un enfoque gerencial de "Administración por políticas", que busca mediante un proceso participativo, establecer, implementar y finalmente autocontrolar los objetivos estratégicos de la organización generados desde la alta dirección, y que además garantiza que los medios y los recursos disponibles aseguran que dichos objetivos serán alcanzados en todos los niveles de la empresa

Esta metodología puede ser traducida de diversas maneras: "administración por políticas", "planificación Hoshin", "despliegue de políticas", o de forma más genérica y habitual, "despliegue de medios para alcanzar los objetivos".

NOTA

Hoshin en japonés significa metal brillante; brújula o señalar una dirección; Kanri significa administración o control. Uniendo ambos conceptos, la traducción podría ser administración brillante

Hoshin Kanri es una herramienta que busca integrar las actividades de todo el personal de la empresa de modo que se logren los objetivos estratégicos y que se pueda reaccionar con rapidez ante cambios en el entorno.

Esta disciplina parte del convencimiento de que en las empresas hay normalmente fuerzas contrapuestas, tendencias contrapuestas por intereses de áreas y departamentos, que pueden llegar a dificultar el éxito en la gestión. El desafío del Hoshin Kanri es reorientar todas esas fuerzas hacia el logro de los objetivos comunes estratégicos.

Hoshin Kanri se ha constituido en uno de los pilares fundamentales de la Calidad Total, no solamente en Japón sino en muchísimas empresas de todo el mundo.

2.2.2. Objetivos de Hoshin Kanri

Los objetivos genéricos que persigue el Hoshin Kanri son:

- Integración de todo el personal de la empresa en los objetivos clave o estratégicos, huyendo de la tradicional presión sobre el trabajador y generando en su lugar un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integración de todas las tareas, tanto del trabajo del día a día como las especialmente dirigidas a la mejora de las mismas, dentro del despliegue de objetivos clave, intentando optimizar esfuerzos y recursos.
- Alinear de forma efectiva objetivos y actividades siendo capaces de mantener una gran dosis de flexibilidad ante los acontecimientos externos.
- Tras la lectura de los principales objetivos del Hoshin Kanri podemos concluir que el trabajo que se lleva a cabo en la organización tiene una doble cara; se alternan trabajos rutinarios y trabajos que buscan innovación. Para ambos tipos de trabajos es fundamental el trabajo en equipo.

NOTA

Entre los niveles de Alta Dirección debería dedicarse mucho más tiempo a innovar y crear que a tareas rutinarias. Conforme se va descendiendo de niveles por la organización, esa relación se va invirtiendo, pero no olvidemos nunca que en Lean Thinking siempre es deseable la utilización del talento de todos los colaboradores

BÁSICO

Hoshin Kanri, como hemos visto, debe necesariamente involucrar a la Alta Dirección. Sería totalmente impensable e imposible pensar en trabajar con Hoshin Kanri sin el compromiso de la máxima jerarquía de la organización.

2.3. Elementos del Hoshin Kanri

La filosofía del Hoshin Kanri se apoya sobre un conjunto de pilares que posibilitan la organización y dirección de todas las actividades a llevar a cabo en la empresa:

1. Se debe mantener un enfoque de trabajo basado en el Ciclo de Mejora continua o Ciclo de Deming.

RECUERDA

El ciclo de Deming se utiliza para llevar a cabo mejora continua en las organizaciones y comprende cuatro pasos o etapas y que son: planificar, hacer, verificar y actuar. Es conocido también por Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Figura 2.1. Fases del ciclo de Deming.

2. Se orienta a mejorar en lo posible los sistemas de gestión de forma que se facilite la consecución de los objetivos estratégicos. En el fondo, lo que persigue es la implantación de la Calidad Total en las tareas de administración (TQM).

RECUERDA

TQM, Total Quality Management o Gestión de la Calidad Total es un sistema de gestión de Calidad Total creado por Deming, cuyo objetivo principal es crear conciencia de calidad en la totalidad de los procesos organizacionales.

3. Se cuenta con la participación de todas las áreas, departamentos y niveles de la organización, en busca de un adecuado despliegue de los objetivos anuales y medios para conseguirlo.
4. Todas las decisiones y actuaciones se basan en hechos.

5. La formulación y desarrollo de los objetivos, planes y metas se lleva a cabo en cascada por toda la organización, con el punto de mira fijado en la mejora continua.
6. Hay que centrar y focalizar los esfuerzos sobre todo en unos pocos objetivos, considerados como críticos. El resto de objetivos no críticos quedaran apartados.

NOTA

A estos grandes objetivos críticos y estratégicos en algunas empresas reciben el nombre de Strategic Guidelines

7. Se debe relacionar un indicador financiero-económico a cada proceso y a su correspondiente resultado.
8. Hay que tener sistemas de valoración de cumplimiento de objetivos tanto individuales como colectivos.
9. El desarrollo y elaboración de los objetivos deberá apoyarse en el profundo conocimiento del sector y del negocio, y si es posible, deberá complementarse con otras herramientas que aseguren la calidad. Tampoco se debe descartar apoyarse en el benchmarking para el desarrollo de los objetivos.

RECUERDA

Mediante el Benchmarking podemos evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en otras organizaciones, intentando transferir el conocimiento de sus buenas prácticas, que hayan ofrecido unos interesantes resultados, a nuestra empresa

10. Se establece un sistema de indicadores que permitirá valorar en qué grado estamos logrando los objetivos prefijados. También mediante este sistema de indicadores, al conocer su evolución, podemos valorar la eficacia y efectividad de las diferentes acciones de mejora que pongamos en marcha.
11. Se debe implantar un sistema de evaluación continua que permita revisar la situación real del grado de implementación de las acciones correctivas.
12. Anualmente, la Alta Dirección ha de revisar de forma global el proceso y sus resultados con la intención de generar una matriz DAFO, la cual permitirá planificaciones estratégicas posteriores.

RECUERDA

Matriz DAFO, FODA o SWOT (en inglés) es una metodología que permite estudiar la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

	Positivo	Negativo
Análisis Interno	Puntos fuertes	Puntos Débiles
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas

Figura 2.2. Estructura de una matriz DAFO

13. El Hoshin Kanri se basa en un sistema de información basado en un conjunto de técnicas, herramientas y documentos. El objetivo es optimizar la planificación estratégica en sí misma y mejorar los resultados globales de la empresa.

2.4. Características del Hoshin Kanri

Hoshin Kanri fija a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos, políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la Alta Dirección. Todo ello posteriormente habrá de ser implantado a toda la organización. Cada departamento y área de la empresa ha de darles forma y establecer metas y objetivos operativos de modo que el cumplimiento paulatino de todos ellos ofrezca como resultado el cumplimiento de los objetivos estratégicos inicialmente fijados.

La política estratégica a implantar necesariamente implicará dotar al personal de los medios necesarios para lograr el cumplimento de los objetivos.

DEFINICIÓN

El despliegue es el proceso por el cual la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos. Es necesaria la posibilidad de modificaciones debido a cambios externos.

El despliegue de los objetivos es un proceso gerencial destinado a asegurar el éxito del negocio a partir de una adecuada estructuración de la planificación y del control de la gestión.

Podemos citar algunas características del despliegue:

- A ser posible, ha de conseguirse relacionar los objetivos con indicadores económicos de la empresa. Al fin y al cabo, lo que persigue una empresa es ganar dinero y es lógico, que todos sus objetivos tengan como resultado directo o indirecto el buen resultado económico.
- El despliegue debe ser un detonante capaz de hacer interactuar de forma progresiva a todos los niveles de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos marcados.
- El despliegue posibilita la contribución real de todos los colaboradores al cumplimiento de los objetivos. Dichos objetivos pueden ser tanto a nivel individual como organizacional.
- Debe comprobarse el progreso del despliegue de forma periódica para comprobar la evolución y cumplimiento.
- Han de quedar delimitadas desde el principio las responsabilidades de cada colaborador, área y departamento de cara al cumplimiento de los objetivos.
- Comunicar las políticas de empresa a todos los trabajadores.

El Hoshin Kanri constituye un conjunto de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores al análisis de la situación, a la creación de planes de mejora, a controlar la eficiencia y a tomar las medidas necesarias para que la eficiencia mejore.

En síntesis, es una metodología que combina todos los esfuerzos de la organización para dar respuestas a los problemas detectados en este momento, y que permitirán a su vez atender posibles necesidades futuras, haciendo uso del potencial de los colaboradores.

2.5. Proceso del Hoshin Kanri

Definidos los objetivos estratégicos anuales, seguiríamos el siguiente proceso:

- Definir la estrategia a traducir en actividades necesarias para llevar a cabo cada uno de los objetivos.
- Descomponer cada objetivo en elementos o partes dotadas de identidad tomando como referencia la estructura de la organización.
- Determinar a qué área de la organización se asigna cada uno de esos subelementos.
- Cada área, una vez conocedora de los subelementos asignados, determina sus metas (cumplimiento por fechas) y/o sus niveles prefijados a través de indicadores en caso de objetivos en los que puedan ser asignados de esta manera.

RECUERDA

Los planes estratégicos se transmiten a los niveles inferiores de la organización descomponiéndose por niveles jerárquicos hasta que alcanzan el nivel en donde se pueden considerar como objetivos operativos y se pueden ejecutar. En ese momento, los responsables de llevarlos a la práctica deciden los recursos necesarios para su cumplimiento así como una programación temporal a modo de cronograma.

Lo habitual es documentar exhaustivamente las acciones planificadas para favorecer una perfecta comunicación desde los niveles superiores hacia los más inferiores.

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.
- Deberá haber un adecuado equilibrio entre los objetivos y metas y los recursos proporcionados para su consecución. El que no se sea capaz de cumplir objetivos y metas por falta de recursos, además de contraproducente, sería ridículo ya que la idea es el cumplimiento, entre otras razones, porque seguramente la empresa lo necesitará para su supervivencia.

- Los recursos materiales son generalmente limitados, pero la capacidad de los colaboradores, no tanto. Dado que esa es la realidad y el mejoramiento continuo va a depender mayoritariamente de las personas, será crucial desarrollar al máximo y de forma continua las capacidades de los colaboradores.

Para que los planes se implementen de forma exitosa, deberemos tener en cuenta algunos puntos importantes:

- Deberemos estar seguros de que el departamento o área responsable de llevar a cabo una acción determinada entienda la necesidad de la misma y sea consciente de que su cumplimiento es importante en el despliegue global de objetivos.
- No deberíamos exigir ningún cumplimiento si antes no hemos dado la capacitación y entrenamiento necesario a los miembros de la empresa de cara a que puedan llevar a cabo con éxito sus acciones asignadas.
- Deberemos estar preparados para entregar los recursos que sean necesarios en los momentos adecuados.

El proceso a seguir suele ser el siguiente:

1. La Alta Dirección establece el "qué" del sistema.
   - Define los procesos clave y críticos.
   - Establece los objetivos estratégicos.
   - Asigna a la Dirección Intermedia la responsabilidad o propiedad de los objetivos estratégicos.

EJEMPLO

A continuación se presenta un ejemplo de cómo la Alta Dirección realiza una Planificación para el Hoshin Kanri

- Definir Visión.
- Planificación estratégica de la empresa a 3-5 años vista.
- Establecimiento de los objetivos estratégicos (anuales corporativos y estructurales).
- Asignación de tareas dependiendo la naturaleza de los objetivos dependiendo de las áreas y funciones con el fin de desarrollar los planes operativos.
- Evaluación de los progresos de los planes establecidos.
- Control y revisión anual.

2. La Dirección Intermedia desarrolla el “cómo” del sistema

- Estudia cómo deberían ser los programas y planes de acción.
- Negocia con la Alta Dirección las metas (hitos con su correspondiente fecha de cumplimiento) que van a contribuir a alcanzar el objetivo estratégico.
- Negocia con la Alta Dirección los recursos necesarios para la consecución metas y objetivos.
- Designa un grupo de implementación.
- Cada grupo de implementación, a su vez, establece sus estrategias y planes de acción.
- Todas las estrategias y planes de acción anteriores se estructuran, jerarquizan y priorizan, mediante el uso de las matrices respectivas.

3. La Unidad operativa (equipo de ejecución) lleva a cabo su función.

- Negocian con la Dirección Intermedia los medios necesarios para alcanzar las tareas encomendadas.
- Desarrollan estrategias y planes, que a su vez someten a niveles jerárquicos inferiores a su consideración.
- Generan todas las posibles acciones operativas mediante la utilización, por ejemplo, de la tormenta de ideas o Brainstorming.
- De entre todas las acciones propuestas, eligen las más adecuadas utilizando una matriz de decisión.
- Cruzan todas las acciones propuestas seleccionadas con los objetivos inicialmente definidos por la Alta Dirección en la primera fase.

NOTA

En la práctica, esta tercera etapa tendrá que repetirse las veces que sea necesario hasta llegar a los planes operativos

4. La Alta Dirección establece un sistema de revisión y hace uso de él.

- Se responsabiliza de llevar a cabo revisiones diarias, semanales, o mensuales, si lo considera necesario en los casos que se determine.
- También se lleva a cabo una revisión global de metas y objetivos anuales, así como de los cumplimientos correspondientes.

NOTA

Los componentes de un plan operativo son:

- Resultado esperado.
- Objetivo al que colabora en su cumplimiento.
- Indicador de seguimiento y progreso.
- Responsable de cumplimiento.
- Fecha de revisión

Para que todo el proceso descrito anteriormente se lleve con éxito, se debería tener en cuenta:

- La importancia del liderazgo de la Alta Dirección en cuanto saber establecer prioridades, comunicarlas, apoyar a todo el personal en su trabajo para lograr los objetivos, facilitar medios si fuese necesario, etc.

- La necesidad de todo el personal sienta la motivación necesaria para llevar a cabo las acciones. Deberá haber por un lado un compromiso importante por parte de la Dirección, y por otro lado, también compromiso por parte del resto del personal.

- Habrá que organizarse creando mecanismos que permitan la formación de equipos, la asignación de facilitadores, integración de los objetivos en los planes estratégicos, asignación de responsables, etc.

- La necesidad de aplicar una metodología de despliegue de políticas de empresa, combinando la primera y segunda fase anteriormente desarrolladas (los “qué” y los “cómo”), interrelacionando todos los niveles de jerarquía de la empresa.

- Será necesario usar herramientas tales como diagramas causa efecto, de Pareto, de árbol, etc.

2.6. Ventajas del Hoshin Kanri

Entre las ventajas a destacar por aplicar Hoshin Kanri, tenemos:

- Permite la posibilidad de definir y crear un sistema de planificación estratégica basado en las necesidades, por un lado, y las expectativas, por otro, de los grupos de interés.
- Permite divulgar las políticas generales a largo y corto plazo de la empresa, punto crucial para poder lograr la consecución de los objetivos.
- Proporciona la máxima de que todas las áreas y departamentos de la organización trabajen conjuntamente con los mismos fines. Como consecuencia de eso se consigue la alineación de toda la organización con los objetivos generales.
- La alineación vertical (en realidad el despliegue de los objetivos) posibilita que las acciones que se desarrollen de cara al cumplimiento de objetivos se lleven a cabo desde todas las áreas y departamentos de la empresa. También posibilita que se trabaje de forma coordinada a todos los niveles.
- La Dirección de la Organización focaliza todo el esfuerzo de forma prioritaria en lo importante, dejando en segundo plano lo secundario.
- Hoshin Kanri implica un compromiso para la totalidad de la organización, de forma que todos van a implicarse con su esfuerzo en el logro de los objetivos marcados.
- La Dirección comparte sus objetivos estratégicos con todos los colaboradores. Esto supone que para su consecución todo el personal en cascada tiene repartidas sus responsabilidades, haciendo que cada persona se sienta importante y pieza clave dentro de su organización. El concepto de participación y de compromiso entre el personal de la organización es un hecho, dado que en el fondo se convierten en parte activa de las funciones de dirección de la empresa.
- Se establece un flujo de relación entre la Dirección y el resto del personal. De arriba a abajo, descienden las indicaciones jerárquicas y de abajo a arriba ascienden ideas de mejora. Esto trae como consecuencia un flujo de creatividad constante y el poder aprovechar de cada persona las habilidades que tiene más desarrolladas.
- Contribuye en el desarrollo de los colaboradores ya que cada departamento y área definen su papel y responsabilidad, y cada responsable de alta dirección genera ideas para el logro de los objetivos estratégicos.
- La Dirección sabe en todo momento el nivel de consecución de logro de objetivos.
- Con la implantación de Hoshin Kanri mejora la capacidad de predicción y de respuesta a posibles cambios en la organización.

2.7. Ejemplo de despliegue de objetivos

Imaginemos una empresa de fabricación de equipos electrónicos. Ya se han indicado en los inicios de la presente unidad didáctica cuál es la misión, visión, valores y alguna de las políticas de empresa.

El consejo de Administración se reúne para confeccionar un DAFO donde se vean las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las amenazas y oportunidades que brinda el sector de la fabricación electrónica.

A partir de dicho DAFO, se describirán los objetivos estratégicos así como el despliegue de los mismos. Una vez realizado este primer despliegue, se indicará a cada responsable de área que los comunique a sus colaboradores y que a su vez añadan otras iniciativas adicionales que razonablemente se puedan llevar a cabo desde cada departamento y refuercen con su consecución, la de uno o varios objetivos estratégicos.

DEBILIDADES
Baja capacidad productiva.
Absentismo demasiado alto.
Niveles de calidad mejorables.
Sospechas de clima laboral inadecuado (mejorable).
Demasiados paros de producción.
Poca participación de los trabajadores.
Los representantes sindicales tienen mucho poder sobre el resto de trabajadores.
Falta de organización, debida al rápido crecimiento de la empresa.
No se consiguen las cifras de ventas esperadas.
Según algunos clientes somos demasiado caros.
Uso inadecuado de recursos humanos en fábrica.
Resistencia al cambio por parte de mandos intermedios y trabajadores de planta.
Pocos productos nuevos diseñados por el departamento de I+D.
Retrasos en las entregas a los clientes.
Plazos entre firma de pedido y entrega de material excesivamente largos, en opinión del cliente.
No es fácil lograr financiación externa. Se depende enormemente de los resultados obtenidos de la actividad.

Las conclusiones a las que se llega en la reunión, en lo que a debilidades de EMPRESA S.A. se refiere, se fijan principalmente en la calidad y productividad. Prácticamente todos los problemas los podemos resumir en uno: las personas. Trabajadores que no llevan adecuados niveles de calidad y productividad, responsables que no son capaces de motivar y dirigir adecuadamente a sus colaboradores, poca iniciativa desde los trabajadores y poca innovación por parte de los departamentos más claramente identificados con esa función.

FORTALEZAS
Gran conocimiento del mercado del sector eTIC.
Gran conocimiento de la tecnología utilizable en la fabricación de bienes de equipo electrónicos.
Maquinaria tecnológica de última generación.
A pesar de la crisis, hay acuerdos comerciales a medio y largo plazo con algunos de los clientes importantes que aseguran la continuidad de la empresa.
El conjunto de los trabajadores de EMPRESA S.A. sabemos que estarán dispuestos a implicarse y a sacar adelante cualquier proyecto.

Por otro lado, en cuanto a fortalezas, se centran en el conocimiento de materiales, productos, procesos y mercado, y además, los recursos de los que se disponen, tanto materiales como humanos.

AMENAZAS
Crisis.
La situación y estructura económica nacional e internacional no favorece a la actividad fabril.
Deslocalización de empresas.
Desindustrialización de zonas y países.
Globalización.
Países emergentes (BRIC y otros).
Se tiende a hacer mayores inversiones en servicios que en manufactura.
Las multinacionales tienen mucho poder y tienden a copar el mercado.
Con los cierres de tantas empresas en los tiempos actuales, es posible que aparezcan nuevas empresas que quieran entrar en el sector.
Ser comprado por una multinacional.
La situación actual dificulta la financiación de las empresas y ello puede repercutir en la supervivencia de la empresa.

Entre las amenazas que vienen del exterior y que pueden afectar enormemente a EMPRESA S.A., la mayoría de ellas se pueden resumir en la crisis, las dificultades por las que se está pasando debido a ella y la práctica generalizada de acudir a otros países emergentes para deslocalizar la fabricación con el objeto de disminuir costes.

NOTA

BRIC es un acrónimo que se refiere a los países Brasil, Rusia, India y China

OPORTUNIDADES
Entrar en otros sectores diferentes del de las eTIC aprovechando el Know How y la tecnología en fabricación electrónica (defensa, medioambiente, medicina, seguridad, etc.).
Muchas empresas lamentablemente están desapareciendo. Podemos intentar rellenar el hueco que están dejando.
Aprovechar, como hace el resto, la globalización, deslocalización, el fabricar en los países BRIC, etc. con el mismo objetivo que ellos, bajar costes de fabricación.
Invertir en investigación para sacar al mercado nuevos productos y direccionarlos a mercados de amplio recorrido (China, por ejemplo).
Aprovechar las subvenciones de organismos oficiales para desarrollar nuevos productos e implantar nuevas tecnologías y procesos de producción.
Aprovechar las ayudas de formación (fondo europeo, fundación tripartita, otros planes). Impulsar la formación en EMPRESA S.A. a bajo o nulo coste.

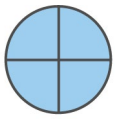
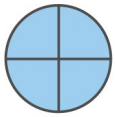
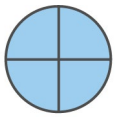
Las oportunidades pasan por penetrar en nuevos mercados, desarrollar nuevos productos e introducirlos en mercados adecuados, acudir a los países emergentes a fabricar y hacer negocios y aprovecharse de todas las ayudas oficiales que puedan permitir a EMPRESA S.A. modernizarse, formar a su personal e introducir nuevas tecnologías.

A continuación se presentan un conjunto de líneas estratégicas o Strategic Guidelines que el Consejo de Administración ha seleccionado para trabajar tras el análisis DAFO, con objetivos estratégicos, despliegues de acciones, indicador de medida, responsable y fecha prevista de cumplimiento.

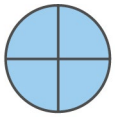
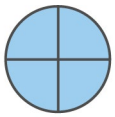
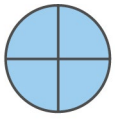
Para efectuar el control de cada objetivo seleccionado se propone hacerlo escribiendo el dato o situación de cada actividad propuesta para su consecución en la columna de "Control", reforzándolo con la simbología siguiente:

Figura 2.3. Ejemplo de posibles simbología a utilizar en el control de acciones u objetivos planificados (Tipo "quesito").

En el ejemplo mostrado también se incluye una revisión de objetivos a fecha 20 de noviembre de 2011.

STRATEGIC GUIDELINES	Objetivo ESTRATEGICO	Despliegue de acciones	Indicador	Responsable	Fecha prevista	*Control (20 Nov)
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A.	Revisión resultados de encuesta satisfacción del año 2010, elaborar plan de mejoras e implantar	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH	20/02/2011 (Revisión y plan) 20/12/2011 (Implantación)	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A.	Realización de encuesta de satisfacción a todo el personal	Indicadores de satisfacción> 30% (indicadores de satisfacción año anterior)	Director RRHH	20/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A.	Plan de formación para directivos y mandos intermedios en busca de mejorar la gestión de personas y liderazgo	Plan: Realizado / No realizado según fecha Indicadores de gestión> 30% (indicadores de gestión año anterior	Director RRHH	20/01/2011 (Plan) 20/12/2011 (Ejecución del plan y Resultados)	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A.	Revisar política de formación y elaborar un plan de formación acorde con las necesidades previstas de la empresa	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH	10/01/2011 (Política) 20/01/2011 (Plan formación)	

STRATEGIC GUIDELINES	Objetivo ESTRATEGICO	Despliegue de acciones	Indicador	Responsable	Fecha prevista	*Control (20 Nov)
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A.	Desarrollar un programa de compensación eficaz y acorde con la aportación de trabajador.	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH	20/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A.	Realizar, por primera vez en EMPRESA S.A., un estudio detallado del desarrollo de las competencias en cada uno de los puestos de trabajo.	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH	31/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A.	Desarrollar un Plan de Sucesión de 2 puestos clave (Director I+D y Responsable Mantenimiento)	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH	31/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A.	Desarrollar un Plan de Carrera a todos los directores de departamento de EMPRESA S.A.	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH	31/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organizació	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A	Definición e implantación de un sistema de productividad con incentivos	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH y Director Producción	20/01/2011 (Definición) 31/12/2011 (Implantación en toda la factoría)	

STRATEGIC GUIDELINES	Objetivo ESTRATEGICO	Despliegue de acciones	Indicador	Responsable	Fecha prevista	*Control (20 Nov)
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A.	Creación y puesta en marcha de Comisiones de Formación, de Polivalencia, de Competitividad y Calidad y de Innovación	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH y Director Producción	31/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A	Revisar y mejorar el procedimiento y plan de reclutamiento para entrada de nuevo personal	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH	31/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A./ Adaptación a exigencias de cliente y mercado	Definición y puesta en marcha de un proceso de Ingeniería Concurrente	Realizado /No realizado según fecha Realización con 1 producto o cliente	Director Producción	20/02/20011 (Definción) 31/12/2011 (Realización ok con 1 producto o cliente)	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A./ Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A	Definición y puesta en marcha de equipos de mejora de fábrica	Realizado /No realizado según fecha Nº reuniones y nº propuestas implantadas	Director Producción	20/03/2011 (Definción) 31/12/2011 (Al menos 10 reuniones y 10 mejoras implantadas)	 

STRATEGIC GUIDELINES	Objetivo ESTRATEGICO	Despliegue de acciones	Indicador	Responsable	Fecha prevista	*Control (20 Nov)
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Planes de mejora de calidad	Puesta en marcha de utilización de Poka-Yokes en línea de producción.	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH y Director Producción	31/12/2011 (lineal, 0-5 implantaciones)	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A	Elaborar un plan de mejora y puesta en macha para disminución de paros por averías	nº horas paro por avería < 50% (nº horas paro por avería año anterior)	Director RRHH	20/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A./ Adaptación a exigencias de cliente y mercado	Elaborar un plan de mejora y puesta en macha para disminución de paros por averías	nº horas paro por avería < 50% (nº horas paro por avería año anterior)	Director Producción	20/12/20011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A./ Mejorar clima laboral en EMPRESA S.A	Estudiar introducción de técnicas kanban en zona productiva	Realizado /No realizado según fecha	Director Producción	10/06/2011 (Estudio) 30/10/2011 (1 ejemplo implantación)	

STRATEGIC GUIDELINES	Objetivo ESTRATEGICO	Despliegue de acciones	Indicador	Responsable	Fecha prevista	*Control (20 Nov)
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A.	Establecer un plan de reducción del absentismo en EMPRESA S.A..	nº hrs absentismo/ hrs totales < 50% (nº hrs absentismo/ hrs totales año anterior)	Director RRHH	20/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de eficiencia y productividad en EMPRESA S.A	Establecer un plan de reducción del absentismo en EMPRESA S.A.	Total Gastos < 40% (Total gastos año anterior)	Director Financiero	20/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de imagen de EMPRESA S.A	Establecer un plan de equidad en EMPRESA S.A.	Realizado /No realizado según fecha	Director RRHH	20/06/20011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de imagen de EMPRESA S.AA	Elaborar un plan integral de seguridad	Realizado /No realizado según fecha	Director Producción	10/02/2011 (Plan) 30/10/2011 (Formación trabajadores) 31/10/2011 (Implantación)	

STRATEGIC GUIDELINES	Objetivo ESTRATEGICO	Despliegue de acciones	Indicador	Responsable	Fecha prevista	*Control (20 Nov)
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de imagen de EMPRESA S.A	Impulsar la importancia del cumplimiento de las funciones del comité de Seguridad y Salud Laboral. Elaborar plan de acciones preventivas y correctivas y vigilar cumplimiento .	Realizado / No realizado según fecha	Director Producción	31/12/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de imagen de EMPRESA S.A	Elaborar un plan especial de cambio proveedor de servicio limpieza en zona de fábrica	Realizado / No realizado según fecha	Director de compras. Director Producción	10/03/2011 (Nuevo servicio) 30/04/2011 (Formación trabajadores limpieza) 01/06/2011 (Nuevo servicio funcionando)	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de imagen de EMPRESA S.A	Preparar una adecuada estrategia de negociación y conseguir el acuerdo y firma del Convenio Colectivo de EMPRESA S.A. antes del 31 de mayo sin que haya repercusión en el exterior que pueda afectar a la imagen de la empresa (huelgas, protestas, prensa, etc.)	Realizado / No realizado según fecha	Director General, RRHH y Producción	31/05/20011	

STRATEGIC GUIDELINES	Objetivo ESTRATEGICO	Despliegue de acciones	Indicador	Responsable	Fecha prevista	*Control (20 Nov)
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de imagen de EMPRESA S.A	Conseguir renovación ISO 9001:2008 Auditoría AENOR	Realizado /No realizado según fecha nº deficiencias < 30% (nº deficiencias año anterior)	Director Calidad	30/10/2011	
Optimización de la gestión de recursos humanos/ relaciones laborales/ organización	Mejora de imagen de EMPRESA S.A	Conseguir certificación medioambiental	Realizado /No realizado según fecha	Director Calidad	31/12/2011	

RESUMEN

- La misión de una empresa es la razón de ser de su existencia y la Visión, cómo se ve la empresa en 5 o 10 años.
- Los valores de la empresa son elementos de la cultura empresarial propios de cada compañía (conceptos, costumbres, pensamientos, actuaciones, actitudes, comportamientos, etc.) que la empresa asume como norma o pauta de conducta.
- Una política de empresa es un conjunto de normas que rigen el comportamiento de los miembros de la empresa y la forma de llevar a cabo las distintas actividades.
- Para que la empresa logre pasar de lo expresado en la misión a lo que ha "soñado" en la visión, ha de hacer un análisis interno de la empresa y un análisis externo, para a continuación elaborar un estudio DAFO.
- A partir de ese DAFO, la Alta Dirección decide unos objetivos estratégicos y posteriormente, se despliegan hacia los niveles inferiores hasta llegar al nivel operativo.
- El cumplimiento de ese despliegue, de abajo a arriba, debería garantizar el logro de los objetivos estratégicos. Se establecerá por parte de la Dirección un sistema de control para verificar que se van cumpliendo los diferentes objetivos operacionales y metas para poder actuar en caso de desviaciones respecto de lo previsto.
- El Hoshin Kanri es un sistema de gestión en el que participa todo el personal, que partiendo de las políticas de la empresa, se enfoca hacia la planificación de objetivos, tanto estratégicos como operacionales, con el objeto de mejorar la productividad y competitividad.