



Universidad
Tecmilenio®



Administración por calidad

Hosin Kanri - Dirección
estratégica: planeación

Semana 4



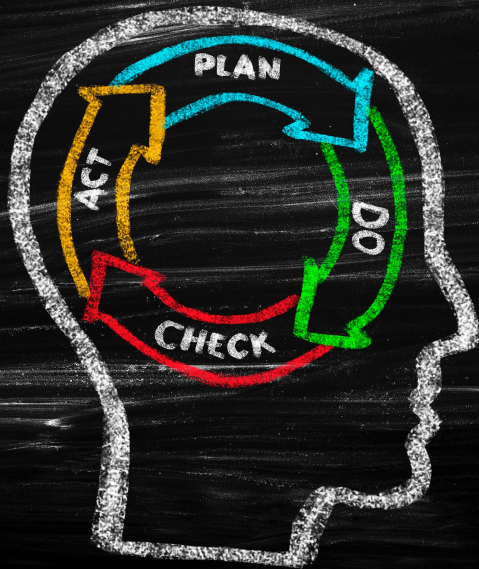
El origen de Hoshin Kanri se remonta a la década de los años cincuenta, cuando aparece en Japón el libro *La Práctica del Gerenciamiento* de Peter Drucker, en 1954, que describía con mucho detalle el método del sistema de administración de las empresas ampliamente utilizado en los Estados Unidos: **administración por objetivo**.

Asimismo, en 1950 el profesor Edward Deming capacitó a cientos de administradores e ingenieros japoneses en la administración de operaciones para el mejoramiento de la calidad a través del ciclo de mejora PDCA (planear, hacer, verificar y actuar).



La filosofía y el concepto de Hoshin Kanri

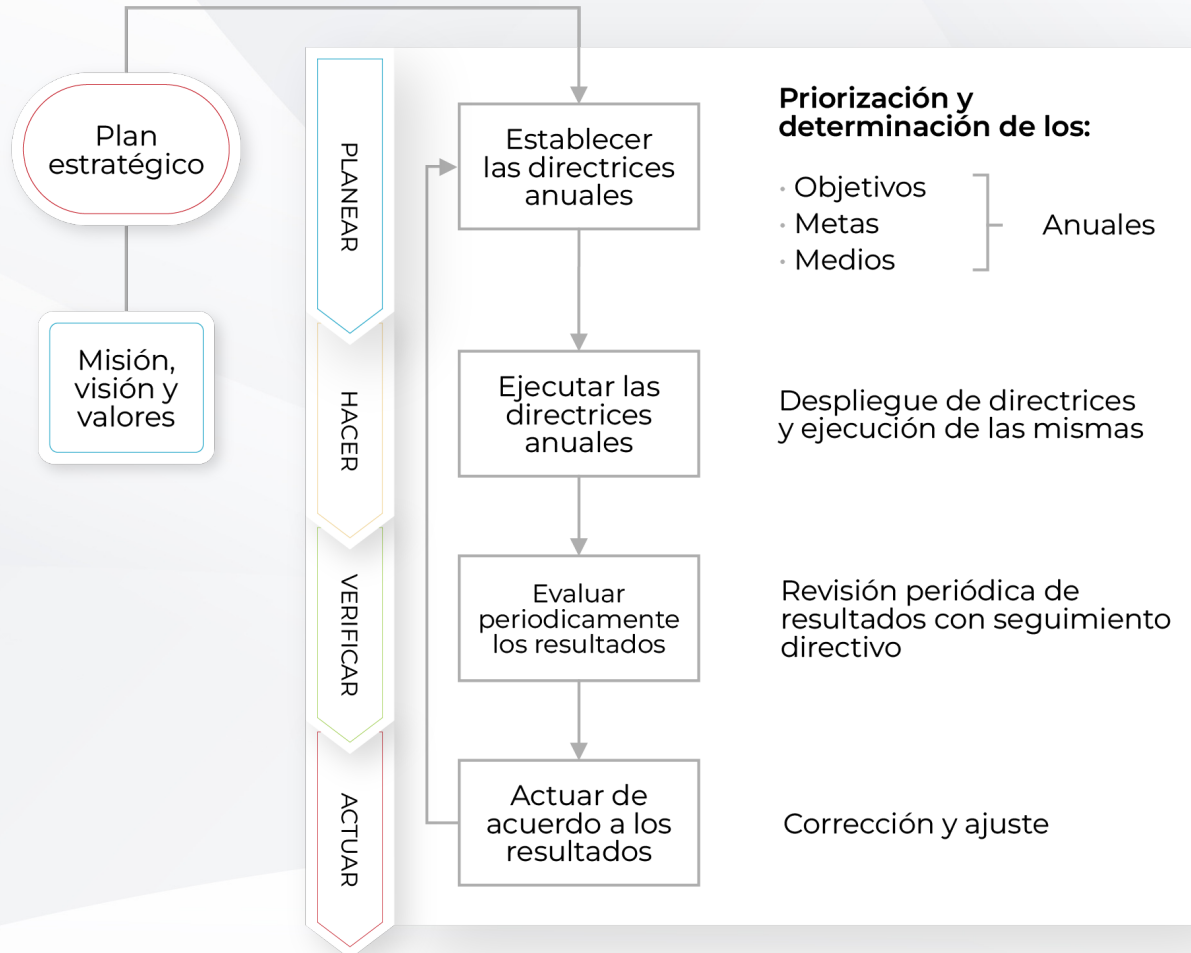
El Hoshin Kanri se basa en varios elementos fundamentales que permiten desarrollar una metodología que admite planear, organizar y dirigir la totalidad de actividades de la empresa. El Dr. Shigeru Mizuno (1976) da la siguiente definición de Hoshin Kanri:



Desplegar y compartir la dirección, las metas y los enfoques de la gerencia corporativa desde la alta dirección hasta los empleados, con cada unidad de la organización conduciendo su trabajo de acuerdo al plan. Después se evalúan, se investigan y se retroalimentan los resultados o bien se aplica continuamente **un ciclo PDHA** para intentar mejorar de manera sostenida el desempeño de la organización.

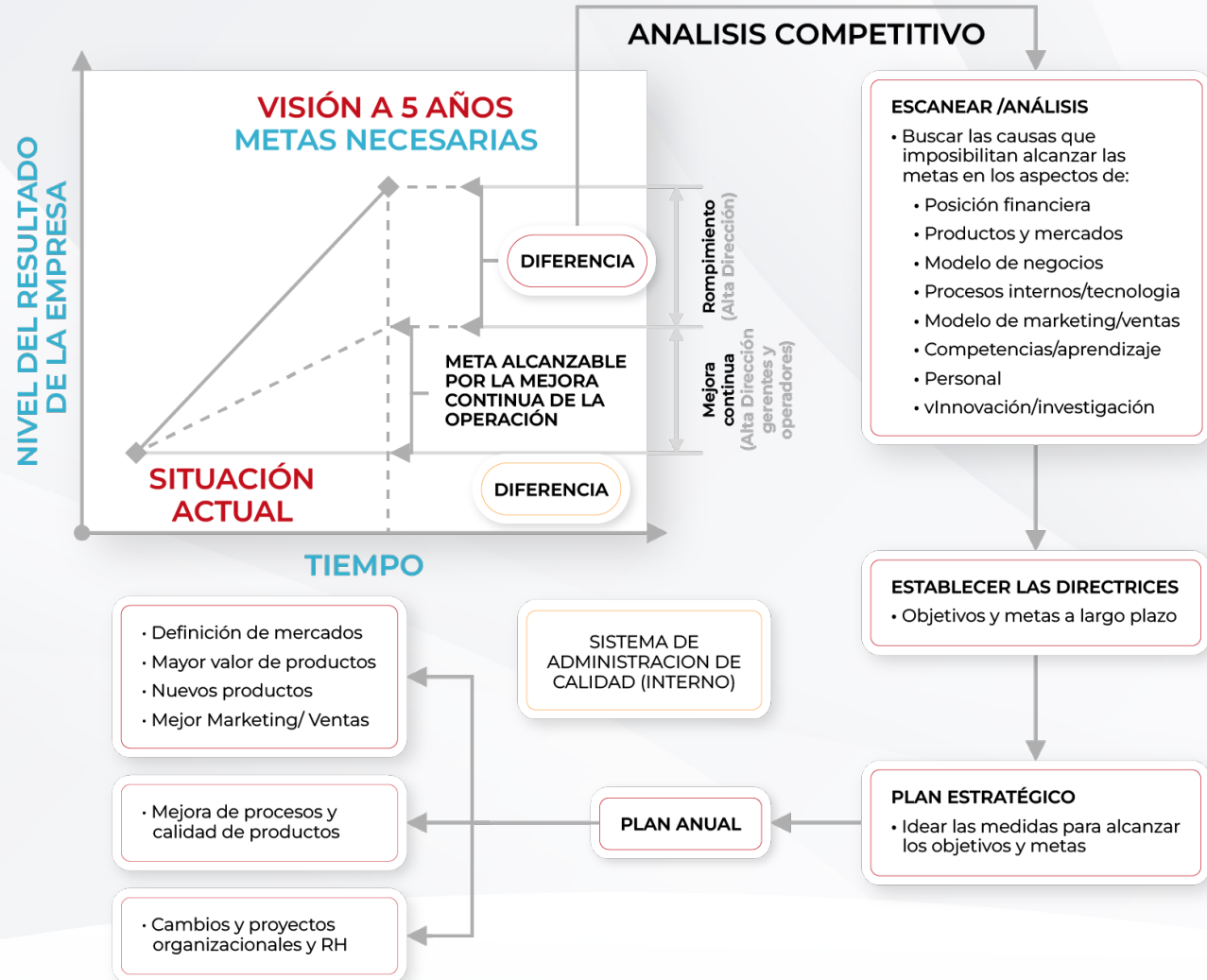


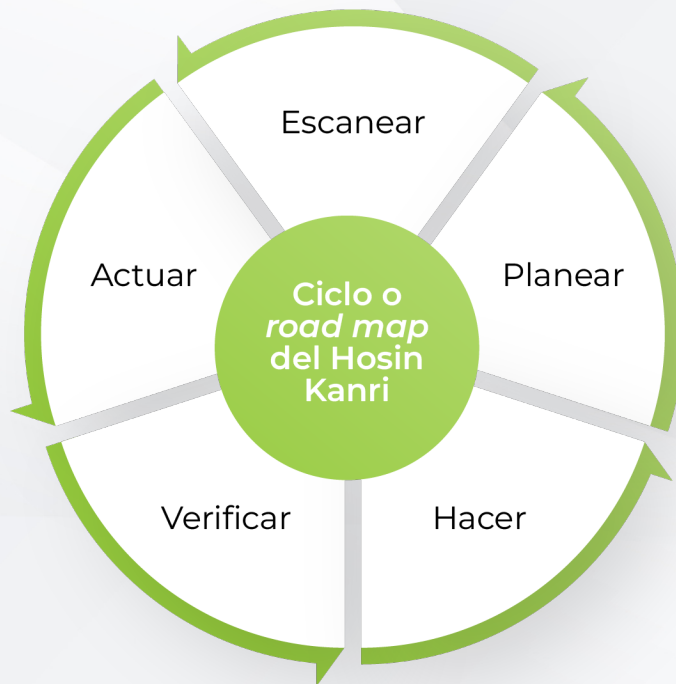
Diagrama Hoshin Kanri:



Modelo de definición de directrices de Hoshin Kanri

Pretende que los líderes se orienten a la dirección estratégica, a sus clientes y gestión de resultados. Los criterios en los que se fundamenta pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones estadounidenses en tres sentidos:





Proceso de Planeación Hosin Kanri

La planeación consta de etapas básicas que deben de llevarse a cabo con una estricta obediencia:

▶ Plantear la meta, por lo tanto, el problema (fines)

▶ Analizar el fenómeno (fines)

▶ Analiza el procesos (medios)

▶ Establecer el plan (medios)



Hoshin Kanri es el proceso utilizado para identificar y abordar las necesidades críticas de negocio y desarrollar la capacidad de los empleados, que se logra mediante la organización de los recursos de la empresa a todos los niveles aplicando el ciclo PDCA para lograr consistentemente resultados críticos que requiere la empresa.

Los objetivos de la herramienta son establecer desde la visión una estrategia a largo plazo bien planeada y definida que permita transformarse en planes tácticos a mediano plazo y de ahí a un plan anual que permita alinear a los empleados hacia la persecución a las metas claves definidas.



- GembaAcademyEspañol. (2018, 20 de diciembre). *Planeación Hoshin - Hoshin Kanri* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Y0NyEw2g62o>
- EIPE Business School. (SF). *El liderazgo en la gestión de calidad: características de un buen líder*. EIPE Escuela Internacional de Profesionales y Empresas. Recuperado de <https://www.eipe.es/blog/liderazgo-gestion-de-calidad/>



Administración por calidad

Hoshin Kanri - Dirección
estratégica: despliegue y control

Semana 4



Uno de los temas críticos en la administración estratégica es la implicación de los trabajadores en las etapas de implementación del proceso de la estrategia, en particular en las empresas occidentales que han luchado con el concepto de relacionar los objetivos de la alta dirección con el trabajo diario de los empleados.

Hoshin Kanri se basa en un proceso llamado **catchball** para ganar consenso sobre el despliegue de objetivos y medidas.

Sin duda, es preferible que las metas de la alta dirección estén integradas a través de la formulación y desarrollo de políticas y con la participación de un grupo más amplio de los administradores mediante el consenso de lo que se desea lograr.

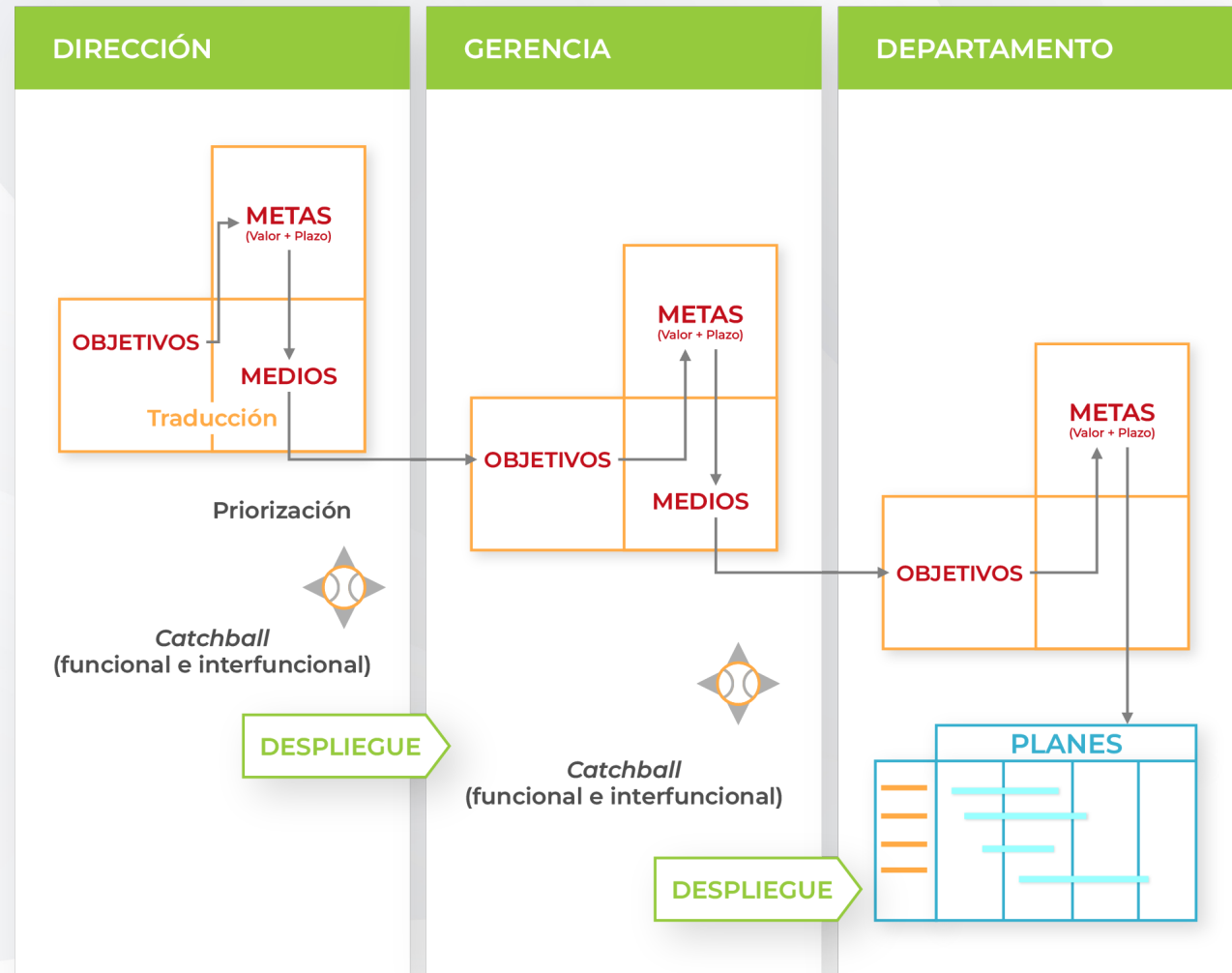


Problemas que presenta la APO y resuelve Hoshin Kanri

Administración por resultados u objetivos (APO)	Hoshin Kanri (administración por directrices)
Estilo de negociación (dura), puede llevar a objetivos demasiado optimistas o pesimistas.	Los objetivos se fijan luego de estudiar detenidamente en equipo los recursos necesarios para cumplirlos.
Preferencia por los objetivos individuales.	Preferencia por los objetivos claves que benefician a toda la organización.
Se enfoca y se negocian solo los resultados	Se enfoca en los procesos para lograr resultados, negociando tanto los fines como los medios.
La orientación para su despliegue es descendente.	La orientación para su despliegue y acuerdos es descendente y ascendente.
Tácticas de “torcer el brazo” para delegar las metas.	Metas y acciones se acuerdan usando datos y hechos
Se centra en el quién.	Se centra en el cómo.
Individualista.	Orientado al trabajo en equipo del grupo.
Problemas para lograr el aprendizaje organizacional. No hay tiene un método para revisar formalmente lo realizado y aprender de los errores del proceso de Planificación.	Facilita el aprendizaje organizacional sustancialmente a través de la metodología desde su parte directiva hasta la tarea cotidiana de nivel operativo.
Depende de súper estrellas	No requiere de súper estrellas.
Trabajar duro (basado en la movilización)	Trabajar sistemáticamente e inteligentemente (basado en los conocimientos).
Suele provocar sub-optimización	Favorece la congruencia de metas.
¿Quién falló?	¿Qué sucedió? ¿Por qué el proceso falló?

Método de despliegue de directrices (Falconi, 1996):

Catchball es el proceso por el cual los planes de cada nivel se arrojan al siguiente nivel inferior para su revisión y examen. Posteriormente, este nivel los regresa a los superiores, el proceso continúa a lo largo de cada nivel de la organización hasta que exista un acuerdo.



Sistema de indicadores de control

Un **indicador** en Hoshin Kanri es la medida del nivel del desempeño del cumplimiento de un objetivo gerencial fijado de antemano.

Nos ayuda a conocer el resultado real contra el resultado deseado, la información inicial para realizar un análisis y diagnóstico de la situación, a tener conciencia del nivel de control que tenemos sobre lo planeado, para identificar si hemos logrado alcanzar la meta o la diferencia (gap) que nos hace falta alcanzar.



Índice de moral de los empleados

Indicador complicado de construir

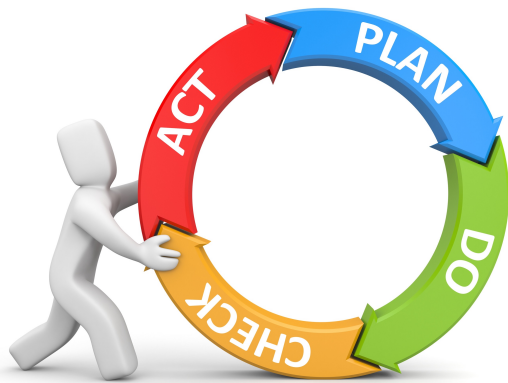
Indicador fácil de construir

Índice de *scrap* diario de producción de piezas A-23



Sistema de control de las directrices

Un aspecto fundamental en Hoshin Kanri es cumplir con el ciclo PHVA y la etapa de verificar o control se aplica a nivel de toda la compañía y comprende asegurarse que se actúa sobre las causas de desvíos. Los elementos clave del ciclo de verificación son los siguientes:



1. Realizar revisiones o auditorías formales de forma mensual, semestral y anual.
2. Verificar el progreso con respecto a las metas, con enfoque de hechos y datos.
3. Explicar a través de un análisis las desviaciones positivas o negativas.
4. En el caso de desviaciones negativas, presentar el análisis de reflexión y propuestas para corregir las desviaciones.

El mayor error de un director o un gerente es permitir que las metas no alcanzadas por sus subalternos sean presentadas sin su debido reporte de reflexión (**reporte de tres generaciones**).

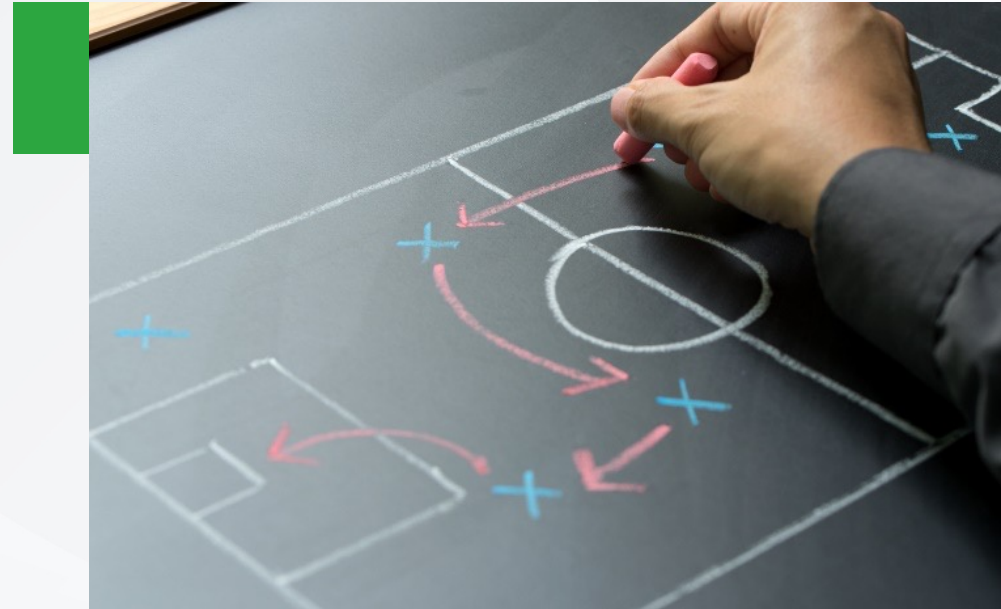


Modelo de implantación

0. Pre-requisitos: práctica y conocimiento básico de administración por calidad total
1. Preparación para la administración por directrices
2. Establecer la meta anual
3. Conducir el desdoblamiento de las directrices
4. Establecer la primera directriz
5. Conducir la ejecución de las medidas
6. Verificar el logro de las metas
7. Conducir el diagnóstico de las directrices
8. Hacer la reflexión (actuar-correr)
9. Incorporar los resultados de la administración por directrices al gerenciamiento de la rutina diaria de trabajo
10. Estandarizar el sistema de administración por directrices

Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. Describe el proceso de catchball.
2. En la administración por resultados u objetivos se enfoca y se negocia solo los resultados, por lo que Hoshin Kanri resolvió esta problemática de esa metodología haciendo que se enfocara tanto en los resultados como también en el _____ para así lograr resultados.



- Chris Urrea. (2019, 25 de febrero). *Hoshin Kanri (despliegue de estrategia)* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=aMUKHkMph8Q>
- ISO 9001: 2015. (2020). *Hoshin Kanri: Método para dirigir y motivar a las organizaciones*. ENUEVA ISO 9001:2015 cambios clave. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/07/hoshin-kanri-metodo-para-dirigir-y-motivar-a-las-organizaciones/>



Administración por calidad

Introducción al diseño del
proyecto de administración
por calidad

Semana 4



Si tomamos como ejemplo la construcción de un edificio, para el día que se ponga la primera piedra, el proyecto ya había sido diseñado y preparado mediante un proyecto ejecutivo que podría garantizar que la construcción se haría con calidad en tiempo, forma y costos.

Pero para haber obtenido un **proyecto ejecutivo**, este ya había pasado por etapas anteriores de análisis de los propietarios en las que se establecían las restricciones de recursos económicos, materiales y humanos. Posteriormente, con base en las restricciones se elabora un **estudio de mercado** que proponga y descarte distintas opciones de lo que se quiere construir para llegar a elegir la opción óptima sobre lo que se quiere lograr.

Esto es lo mismo que se desea lograr al planear la realización de un proyecto académico.



En este módulo de administración por calidad se solicita al participante que en el último tema realice un proyecto para poner en práctica lo aprendido.

Uno de los principales problemas que se enfrentan los participantes para la realización exitosa del proyecto es una mala planeación. La mayoría de estos problemas provienen de una mala selección de tema o una mala planeación para su realización.



Un **proyecto** es un conjunto de actividades a realizarse en un lugar determinado, en un tiempo determinado, con determinados recursos, para lograr objetivos y metas preestablecidas; todo ello seleccionado como la mejor alternativa de solución luego de un estudio o diagnóstico de la situación problemática (OEA, 2004).

Definición de restricciones para desarrollar un tema de proyecto académico

1. ¿Que personas pueden ayudar para desarrollar el proyecto? (profesores, asesores, consultores, compañeros de equipo, etc.).
2. ¿Que recursos se tienen para obtener información académica del proyecto? (fuentes de información de libros, bibliotecas físicas o digitales, etc.).
3. ¿De qué recursos se dispone de movilidad para búsqueda de información? (ir a entrevistas, obtención de datos, visitas a empresas, etc.).
4. ¿Cuánto tiempo (horas por día/ días a la semana) de trabajo se dispone para la realización?
5. Periodo de tiempo para terminar el proyecto.



Elección del tema del proyecto académico

Cuando se plantee un tema de proyecto se debe resistir la tentación de abordar temas demasiado vastos y complejos, que escapan todavía a las posibilidades reales y que, a lo mejor, exigirán más de lo que se tiene disponible en las restricciones de tiempo y recursos, por lo que es primordial establecer las restricciones correspondientes, sobre todo el tiempo requerido para ejecutarlo.



Dentro del certificado de Administración por Calidad habrá que analizar ideas sobre los temas que se estudiaron que puedan ser grandes temas, de los cuales se puede elegir uno para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Debido a los tiempos que se llevan para concluir algunos proyectos estos son algunos temas:

Categoría	Tema de Proyecto	Requerimientos mínimos requeridos de la empresa
Hoshin Kanri	Implementar en una empresa la metodología hasta las etapas de Escanear, Planeación de las Directrices Alta dirección.	1 reunión semanal con la alta dirección de la empresa.
	Despliegue de Directrices	1 reunión alta dirección y 1 a 2 reuniones con cada gerente y 1 a 2 reuniones con cada jefe de la empresa.
ISO-9000	Desarrollar solo una metodología y plan detallado particular para una empresa logre implementar un sistema de calidad con las certificar en ISO 9000.	1 reunión semanal con el responsable de calidad.
Diseño de Nuevos productos o servicios	Metodología de diseño de nuevos productos y servicios.	4 reuniones con el responsable de desarrollo de nuevos productos.
Ruta de la Calidad e Implementación de informes de anomalías	Desarrollar una metodología para implementar un sistema de solución de problemas en la empresa.	3 reuniones con el responsable de la calidad.
	Implementar la metodología.	4 a reuniones con el responsable de la calidad 2 sesiones de capacitación.
Reingeniería de Procesos	Desarrollar una metodología para implementar reingeniería de procesos.	3 reuniones con la dirección y el responsable de la calidad.
Propuestas de mejora de los empleados	Desarrollar la metodología para implementar un sistema de propuestas de los empleados.	3 reuniones con la alta dirección, responsable de calidad y gerente de Recursos humanos.
	Implementar la metodología.	1 reunión semanal con dirección y responsable del proyecto y 4 sesiones de capacitación 1 para gerentes y jefes 3 a empleados.
Mantenimiento productivo total	Desarrollar la metodología para implementar Mantenimiento productivo Total.	3 reuniones con la alta dirección, responsable de calidad y gerente de Recursos humanos.
Evaluación de la Calidad del Servicio	Evaluación de la Calidad del Servicio	3 reuniones con el responsable de la calidad y realizar más de 40 encuestas a clientes.

Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles la definición de proyecto?
2. Menciona dos categorías de los temas de los que se puede hacer un proyecto en este tema del modulo de administración por calidad.



Para la selección de un tema de proyecto debe tenerse en cuenta que este no es una actividad que pueda hacerse sin información adecuada y suficiente, se debe entender que esta es una decisión terminal de un proceso exploratorio que debe considerar las restricciones y limitaciones de recursos disponibles para el éxito.

Para establecer qué hacer con relación a la definición de un tema de proyecto que tengamos que realizar, es recomendable hacer un análisis que nos permita obtener coherencia, organización, compatibilidad y racionalidad a la acción en la selección del proyecto.

Este análisis nos puede ayudar a considerar y descartar propuestas.



- KZI - Kaizenia | Capacitación en Agile, Calidad, TI. (2020, 13 de noviembre). *Cómo hacer una planeación de un PROYECTO EN 7 PASOS* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VnMSagtx2ww>
- Universidad Tecmilenio (s.f.). *Desarrollo de proyecto*. Recuperado de <http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/rubricas/guiasprofesional/htm/proyecto.html>

