

LA GESTIÓN *HOSHIN*: MODELOS, APLICACIONES, CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS *

Enrique Yacuzzi (Universidad del CEMA) **

RESUMEN

La gestión *hoshin* es una versión madura de la administración por objetivos (APO), desarrollada por el *management* japonés. A través de una aplicación generalizada del ciclo de la mejora continua, la organización despliega una serie de objetivos anuales, llamados *hoshin*, para producir el alineamiento de todos sus niveles y adaptarse rápidamente a un entorno cambiante. El método se ha aplicado con éxito en muchas empresas japonesas—como Hokuriku Kogyo, Kobayashi Kosei y Komatsu—y occidentales—de la talla de Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Intel, Florida Power & Light, Texas Instruments, AT&T, Dow Chemical y Xerox.

Presentamos la gestión *hoshin* comparándola con la APO y describimos un modelo genérico, basado en la forma de trabajo de un astillero japonés de gran escala. A continuación, ofrecemos una aplicación detallada de la gestión *hoshin* en una empresa industrial. Discutimos luego tres características distintivas que la separan de otros estilos administrativos, a saber: (1) el uso de un estilo efectivo de negociación llamado *catchball*; (2) su íntima vinculación con el *Total Quality Management* (TQM); y (3) la integración que produce entre la estrategia global de la empresa y el trabajo cotidiano. Finalmente, analizamos la relevancia del concepto de gestión *hoshin*—también llamada planificación *hoshin*, *hoshin kanri*, *policy deployment*, *policy management*, entre otros nombres—y lo comparamos con otros enfoques de dirección.

JEL: M19, B41, B49.

Key words: Gestión *hoshin*, *hoshin kanri*, *policy deployment*, *policy management*, *Total Quality Management*, estrategia, planificación, *management* japonés.

* Las opiniones de esta publicación son responsabilidad del autor y no necesariamente reflejan las de la Universidad del CEMA. El autor agradece a Lucía Yacuzzi su excelente trabajo mecanográfico.

** Dirigir la correspondencia a: Prof. Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA, Av. Córdoba 374, (C1054AAP) Buenos Aires, Argentina. Tel. (54-11) 6314-3000; FAX: (54-11) 4314-1654. e-mail: ey@cema.edu.ar.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión *hoshin* es un estilo de dirección que coordina las actividades de los miembros de una organización para lograr objetivos clave y reaccionar rápidamente a un entorno cambiante.¹ * Abarca a toda la compañía e integra la gestión estratégica con la gestión operativa; para esto liga los *hoshin* (objetivos) de la alta dirección con otros *hoshin* de menor jerarquía, en un proceso de despliegue en cascada que llega hasta la gestión cotidiana.²

La gestión *hoshin* es un proceso sistémico. La aplicación parcial de sus herramientas resulta subóptima,³ dado que no se manejan adecuadamente las relaciones entre fines y medios. Por su naturaleza integradora, el método puede tomarse como un marco para la gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas inglesas), en el cual se liga fácilmente lo estratégico con lo operativo, se fijan objetivos de todo nivel, se motiva a la gente, se planifican los cambios y se controlan los resultados.

En japonés, *hoshin* significa compás magnético y, como segunda acepción, política (en un sentido muy general).⁴ Cada uno de los objetivos de la alta dirección, así como los objetivos menores que se van generando en cascada hacia los niveles inferiores, se denomina *hoshin*. Los *hoshin* son generalmente cualitativos. Por haber nacido en el Japón, no sorprende que la gestión *hoshin* se aplique en la mayoría de las empresas japonesas orientadas a los mercados externos, incluyendo sus subsidiarias dirigidas por personal extranjero.⁵ Algunas empresas que utilizan el método son Hokuriku Kogyo, Kobayashi Kosei y Komatsu. Vale destacar, sin embargo, que este estilo de gestión no se aplica en todas las empresas japonesas.⁶ Con diversos nombres—*hoshin kanri*, *management by policy* o *policy deployment*—el método se ha utilizado en empresas como Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Intel, Florida Power & Light, Texas Instruments, AT&T, Dow Chemical y Xerox.⁷

Se han descrito numerosos casos del éxito de este método, por ejemplo, en los sistemas de salud⁸ y en las industrias automotrices alemana⁹ y surcoreana¹⁰. Sus principios se han aplicado en la introducción de nuevos productos en Land Rover y han mejorado el rendimiento de programas relacionados con el vehículo compacto Freelander, un utilitario deportivo.¹¹ También en el sector de los servicios hay oportunidades para la aplicación de

* Las llamadas numéricas remiten a las notas, al final del documento.

la gestión *hoshin*. Esto no debería sorprender, puesto que las organizaciones de servicio, al igual que las manufactureras, transforman *inputs* en *outputs*, y los procesos de transformación pueden ser gestionados con herramientas y enfoques similares; no obstante, el sector de los servicios parece estar atrasado con respecto al sector manufacturero en la implementación de la gestión *hoshin*.¹²

El resto de este artículo está organizado del siguiente modo. Para presentar el concepto de gestión *hoshin*, en la sección II¹³ la comparamos con la administración por objetivos (APO). La caracterización que realizamos de ambos estilos de gestión no se corresponde totalmente con la realidad, pues sus rasgos están exagerados con propósitos didácticos: pretenden ser tipos ideales al estilo de Max Weber. La sección III es un modelo genérico de gestión *hoshin*, basado en la forma de trabajo de un astillero japonés.¹⁴ No hay una única forma de llevar adelante la gestión *hoshin*; otros modelos se incluyen en la sección V.3 y en el Apéndice. La sección IV es un ejemplo concreto de gestión *hoshin*, tal como se documenta en líneas generales en una empresa industrial, para conocimiento de sus empleados y proveedores. En la sección V se hace hincapié en tres características fundamentales que distinguen a la gestión *hoshin* de otros enfoques y—a nuestro criterio—les dan su identidad: (1) el *catchball*, un mecanismo de participación; (2) la relación entre la gestión *hoshin* y la TQM; y (3) la relación entre la gestión *hoshin* y la estrategia corporativa. La relevancia de la gestión *hoshin* se examina en la sección VI, que adopta un enfoque epistemológico y se basa en la sección V para destacar la originalidad de este estilo de dirección; en la misma sección se analiza la aplicabilidad del método en las empresas occidentales. La sección VII es un resumen de los beneficios de la gestión *hoshin*, que también describe algunas condiciones previas para su implementación y ciertas dificultades de desarrollo. Se incluye un resumen general con conclusiones, referencias bibliográficas y notas aclaratorias.

II. GESTIÓN *HOSHIN* Y ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La gestión *hoshin* mejora la administración por objetivos; ambas son técnicas que aclaran las metas de la gerencia y distribuyen la responsabilidad de alcanzarlas entre los miembros de la organización.¹⁵

Reseñemos en primer lugar las características de la APO, a los efectos de comprender mejor, en una segunda etapa, la gestión *hoshin*. La APO parte de un acuerdo en el que los ejecutivos hacen una lista de objetivos de los cuales se harán responsables, acordando las metas, sus formas de medición y cronogramas de cumplimiento. Tiene metas específicas, toma de decisiones participativa, y retroalimentación del desempeño.¹⁶ Por ejemplo, supongamos que una empresa busca como uno de sus objetivos el reducir sus costos en un 10% en un año. Este objetivo no es la responsabilidad de una sola persona o área de la firma, sino que—aunque con distinto grado de responsabilidad—es una tarea colectiva. El objetivo general de reducir los costos en un 10% puede desplegarse como en la Figura 1.

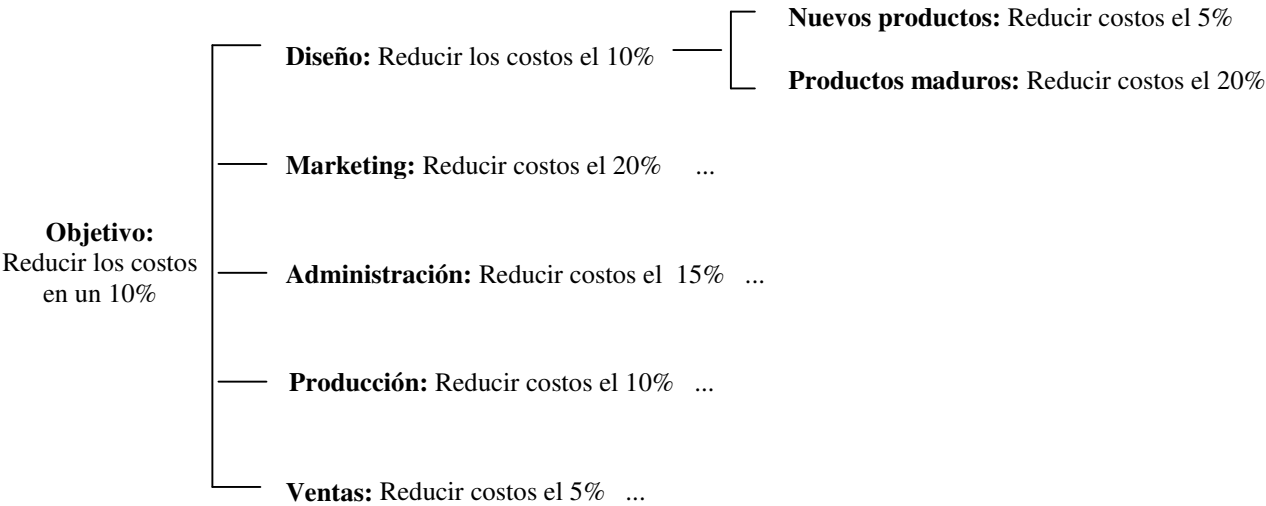


Figura 1. Despliegue de un objetivo organizacional a través de varias funciones.

A pesar de su atractivo racional, simbolizado por un árbol que se despliega hacia la derecha en ramas de mayor detalle en cada nivel, la dirección por objetivos presenta con frecuencia dificultades como las del Cuadro 1. Allí se destacan los temas problemáticos de la fijación de objetivos, las relaciones entre el personal y otros problemas metodológicos y estratégicos.

PROBLEMAS CON LOS OBJETIVOS

- **Objetivos dispares.** Por su estilo de negociación (dura), la APO puede llevar a objetivos demasiado optimistas o pesimistas. Además, si algunos objetivos son más interesantes que otros, el consenso podría ser dispar. Algunas áreas de la empresa, como Producción, podrían sentirse altamente motivadas ante el desafío de reducir sus costos en un 10%, tratando de mejorar procesos que—suponemos—ya son eficientes. Por otra parte, Marketing podría lograr fácilmente la reducción de costos disminuyendo la intensidad de sus estudios de mercado, sus gastos de publicidad, marketing directo y promociones.
- **Preferencia por los objetivos individuales.** La APO no fomenta tanto la búsqueda de objetivos por medio del trabajo en equipo, sino en forma individual, ya que promueve la competencia intensa para cumplir con los objetivos de la propia área, sin pensar en el efecto de las decisiones sobre la compañía en su conjunto. En ocasiones, el responsable de un área que no cumple con sus objetivos es reemplazado, pero no se estudia el proceso que lleva al fracaso.

PROBLEMAS DE PERSONAL

- **Problemas de personal.** Fomentaría la manipulación de la gente, imponiendo objetivos a los directivos de menor jerarquía. Desde el punto de vista de sus posibilidades de cumplimiento, los objetivos impuestos conforman, en el mejor de los casos, una jerarquía más aparente que real. Por ejemplo, si la decisión de reducir los costos administrativos no fue aceptada de buen grado por el gerente del área, el acuerdo aparente tendría en breve plazo efectos negativos. La APO supone una negociación dura aunque efectiva entre jefes y colaboradores; por esta razón, no se adapta a las culturas donde predominan otros estilos de negociación más blandos.

PROBLEMAS METODOLÓGICOS

- **Relación entre fines y medios.** No se ve claramente la relación entre la estrategia de la firma y su ejecución, entre los fines y los medios. Por ejemplo, los planes de la APO no suelen explicar concretamente cómo se reducirán, en el ejemplo del texto, los costos de Ventas.
- **Problemas del proceso de planificación.** El proceso de planificación no es suficientemente detallado para facilitar su implementación y seguimiento. En parte, la utilización de un único sistema de medición (porcentajes de reducción de costos en nuestro ejemplo), dificulta el despliegue de objetivos que tengan una interpretación física, concreta, para los ejecutores de los *hoshin*. Los cambios suelen ser traumáticos y a veces impracticables por la falta de un plan de acción coordinado.

OTROS PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

- **Problemas de adaptación a un entorno cambiante.** La APO no se adapta a los cambios rápidos. En su afán por cumplir con las metas establecidas, las áreas se lanzan a una tarea que no contempla qué está pasando con el resto del ambiente competitivo.
- **Problemas con el aprendizaje organizacional.** No hay un método para revisar formalmente lo realizado y aprender de los errores del proceso de planificación. En otras palabras, se analiza si se obtuvieron los resultados esperados, pero no se estudia el proceso por el cual se llegó al éxito o al fracaso. En el mejor de los casos, las revisiones están orientadas al resultado comercial y financiero y no al estudio del proceso por el cual se obtuvo ese resultado. La documentación que se genera es con frecuencia de tipo contable y no deja huellas que faciliten el aprendizaje posterior en la organización.

Cuadro 1. Algunas características problemáticas de la administración por objetivos.
(Posiblemente exageradas por propósitos didácticos.)

La gestión *hoshin* es una profundización madura de la APO. Tiene las muchas ventajas de ésta y a la vez evita sus problemas. En el Cuadro 2 se puntualizan algunas características distintivas de la gestión *hoshin*: el realismo de los objetivos clave, la vigencia y utilidad del *catchball*, la existencia de planes detallados y acordados, desarrollados e implementados con herramientas simples, que llevan a alinear a la organización tras sus objetivos mientras ésta aprende durante el proceso de gestión.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

- **Son realistas:** En la gestión *hoshin* los objetivos se fijan luego de estudiar detenidamente en equipo los recursos necesarios para cumplir con ellos. Están en el centro del proceso de *catchball*, que veremos más adelante.
- **Existencia de objetivos clave:** Estos objetivos facilitan la alineación de la firma y promueven el consenso. Son en general *breakthrough objectives*, es decir, llevan a un avance revolucionario en la empresa.

RELACIONES ENTRE EL PERSONAL

- **El *catchball* facilita el consenso.** El estilo de negociación de la gestión *hoshin* tiende a evitar los problemas de personal mencionados para la APO. La negociación sobre fines y medios, que utiliza elementos y unidades físicas—como camiones, hectáreas de terreno o número de personas—, induce al aprovechamiento de la experiencia del grupo y promueve el acuerdo.

FORTALEZAS METODOLÓGICAS

- **Culmina en un plan detallado y consensado.** El plan es fácil de controlar, y la metodología de gestión revisa formalmente el resultado de la implantación de los planes. Se evalúan no sólo los resultados, sino, fundamentalmente, el proceso para llegar a ellos. Si los resultados no son satisfactorios, se busca mejorarlos, no a través de mera la voluntad o de las buenas intenciones, sino a través de la mejora del proceso subóptimo que llevó a ellos.
- **Existencia de un conjunto completo de herramientas.** Al igual que la gestión de la calidad total, con la cual está muy vinculada, la gestión *hoshin* cuenta con una gama completa de herramientas de planificación, ejecución y control. La gestión *hoshin* no es solo una “filosofía” sino también un método con herramientas eficaces, generalmente sencillas.

VENTAJAS ESTRATÉGICAS

- **Permite el aprendizaje.** El aprendizaje está vinculado a las características del proceso de planificación y a sus actividades asociadas: los registros que se llevan durante la gestión *hoshin* facilitan el aprendizaje, al igual que las características generales del método, como la aplicación del *catchball*.
- **Facilita el alineamiento de toda la organización.** Logra mejoras sustanciales en los principales problemas que preocupan a la firma. El alineamiento es, en última instancia, el vínculo entre la estrategia global de la empresa y la tarea cotidiana, de nivel operativo.

Cuadro 2. Características de la gestión *hoshin* que compensan algunas deficiencias de la APO. (Posiblemente exageradas por propósitos didácticos.)

III. UN MODELO GENÉRICO DE GESTIÓN *HOSHIN*

III.1 PERSPECTIVA GENERAL

Presentamos un modelo simple de cómo se lleva a la práctica la gestión *hoshin*. Consideremos una empresa que tiene la siguiente estructura jerárquica:

1. Directorio
2. Director general
3. Gerentes
4. Jefes
5. Empleados, que trabajan individualmente o en grupo.

La gestión *hoshin* comienza por la adaptación de la visión y los planes de largo plazo (cinco años) de la organización a los cambios del entorno económico y social. A partir de esa visión se trazan planes de mediano plazo (dos años) y se continúa con la formulación de los *hoshin*¹⁷ y planes anuales para cada uno de los cinco niveles, que se realiza así: Los *hoshin* y el plan de acción anual de las gerencias, jefaturas y áreas subordinadas se formula desplegando los *hoshin* y el plan de acción clave del director general. Este despliegue se realiza según el esquema de la Figura 2, en el cual se destacan las actividades de *catchball*.

El *catchball* es un tipo de negociación fundada en el análisis de los fines, tiempos y recursos de las distintas áreas, que permite crear niveles elevados de confianza entre los participantes y se representa por las flechas bidireccionales (\longleftrightarrow) y el símbolo de una pelota de béisbol (\bigcirc). Las flechas unidireccionales de arriba hacia abajo en la porción izquierda de la figura simbolizan las explicaciones de los superiores jerárquicos a sus colaboradores; estas explicaciones son los detalles del despliegue que debe darse entre esos niveles. Las flechas de abajo hacia arriba en el sector derecho de la figura simbolizan el acuerdo que los colaboradores, luego del proceso de *catchball*, prestan a sus superiores, es decir, el compromiso de cumplir con sus *hoshin* y su parte del plan. Observemos que en el esquema se cierra un ciclo de planificación.

Unos dos meses antes del comienzo de cada año, el director general notifica a los gerentes sobre los *hoshin* que piensa aplicar y sobre los elementos clave del plan de acción. Los gerentes reciben los *hoshin* y los elementos de clave del plan de acción preliminar y conforman sobre esta base sus propios *hoshin* y planes de acción, a través de la

negociación con los jefes de su área. Los jefes, a su vez, preparan *hoshin* y planes de acción que respondan a los planes de acción principales de cada gerente. De igual forma, los grupos (o las personas que por la naturaleza de su función no integren un grupo) preparan sus *hoshin* y planes según los lineamientos de cada jefatura. Los grupos negocian con sus jefes y como resultado de la comprensión mutua se establecen preliminarmente los *hoshin* y planes de acción anuales de las jefaturas y de los grupos. La correlación del esquema de la Figura 2 con casos reales ha sido documentada en la literatura.¹⁸ Mejor aún, la hemos observado directamente, a lo largo de varios años, en un astillero japonés.

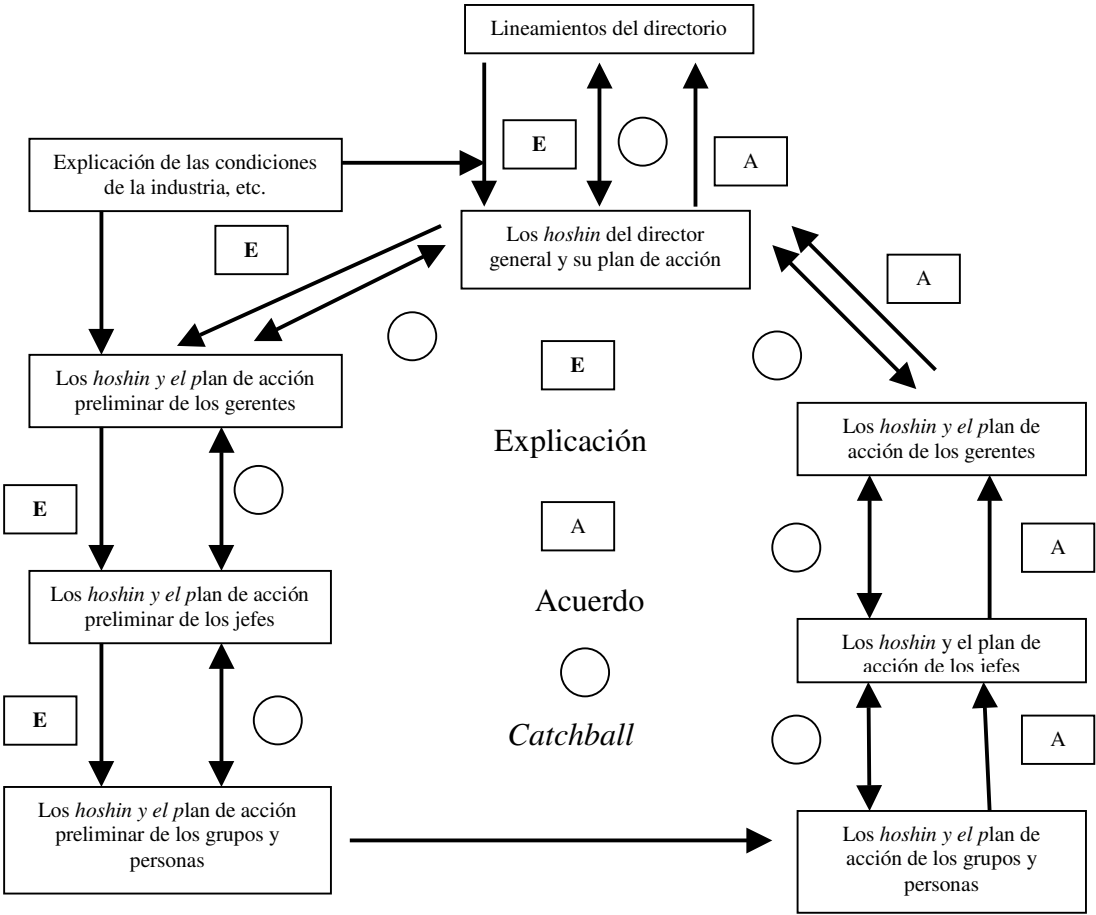


Figura 2. Esquema de la formulación de los *hoshin* y los planes de acción anual. Nota: Los rectángulos correspondientes a gerentes, jefes, y grupos y personas representan una multiplicidad de estos entes.

III.2 LOS FINES SE DESPLIEGAN EN MEDIOS

En el despliegue se mantiene consistentemente la relación entre fines y medios. Un *hoshin* del director general es un fin por lograr, y está asociado con un plan de realización, es decir, con un medio. A su vez, un ítem del plan del director general (un medio) se transforma en un *hoshin* (un fin) de un gerente, quien a su vez traza sus planes (medios), cuyos ítem se convertirán en *hoshin* (fines) de los planes de acción (medios) de los niveles inferiores, y así sucesivamente.

Durante el proceso de diseño de los *hoshin* y los planes, se discute a fondo la relación entre fines y medios. Todos los niveles participan orgánicamente en esta discusión creativa. Además de los *hoshin* y los planes, todos los niveles establecen metas (generalmente cuantitativas), métricas y cronogramas de ejecución. Las metas cuantitativamente justificadas inspiran mayor confianza. Se inician las tareas para lograrlas y comienza el trabajo de mejoramiento. La relación entre fines y medios es explícita en todo este proceso.

III.3 IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN Y LAS METAS

Las metas son la base del control posterior. La fijación de metas y el método de control se realizan durante el ciclo de planificación, después de definir los *hoshin* y los recursos para lograrlos. Como vimos, en las etapas descendentes del ciclo de planificación se formulan los *hoshin* y los planes de acción preliminares y, en la etapa ascendente, los *hoshin* y planes de acción definitivos. Esta es la aplicación del ciclo de la mejora continua (*Plan-Do-Check-Act*, o PDCA) al proceso gerencial de toda la empresa. Es un ciclo retroalimentado que garantiza la mejora continua.

Cada miembro de la empresa debe tener su meta. Sin las metas, el ciclo PDCA no se cierra, porque no se puede cumplir con la etapa de verificación. Cada uno, como individuo, como miembro de un proyecto, como empleado de una gerencia, o como una parte de un equipo de mejora, es llevado en el proceso de *catchball* a lograr una meta prudente, consensuada y basada en los hechos y la medición. El sistema de implantación de los *hoshin* debe estar bien establecido en todos los niveles. Es importante determinar cómo tratar con cada elemento del plan de acción y establecer con qué sistema se lo va a implementar y controlar. Los gerentes de cada nivel se preocupan por la forma en que se

llevarán a cabo las tareas de mejoramiento. Periódicamente, los gerentes hacen un seguimiento sobre:

- La forma en que se ha recogido la información importante sobre las actividades y sobre cómo se ha transmitido,
- Cómo se han tratado los casos excepcionales,
- Cómo se han obtenido buenos resultados en términos de costo, calidad y cantidad, y
- Cuál es la tendencia de las actividades del mejoramiento.

Cuando termina el procesamiento de la Figura 2, los *hoshin* de gestión y los elementos clave del plan de acción se notifican a toda la empresa. A partir de allí, y a los fines de realizar su seguimiento, el director general conversa frecuentemente con todo el personal sobre las perspectivas de cada área de trabajo, sobre los contenidos de los planes de acción de cada nivel jerárquico, y sobre su grado de cumplimiento. No se confía sólo en sistemas formales de control, sino que la interacción personal es permanente.

IV. UN EJEMPLO CONCRETO DE GESTIÓN *HOSHIN*

En esta sección veremos los planes de una empresa industrial que se prepararon siguiendo el procedimiento de la Figura 2. Los planes están en el núcleo de esta metodología; en la práctica, la gestión *hoshin* está tan íntimamente vinculada con la planificación que suele denominársela alternativamente planificación *hoshin*.

La Figura 3 presenta los *hoshin* del director general de la empresa industrial para el próximo año. Estos *hoshin*, que se basan en los lineamientos del directorio y las condiciones del entorno socioeconómico, se distribuyen a todos los gerentes, jefes, empleados y empresas proveedoras principales. Observemos que sólo se indican tres *hoshin*, que reflejan las áreas en que se aspira a lograr objetivos importantes. El resto de las actividades de la empresa sigue su curso normal. Si dividimos el trabajo en trabajo de rutina y trabajo de mejora, podemos afirmar que la gestión *hoshin* apunta sobre todo al segundo y en áreas de mucho interés para la empresa. Buscamos resultados revolucionarios.

Los *hoshin* de la Figura 3, necesariamente abstractos y generales, se traducen a planes de acción clave, que van perfilando el despliegue de objetivos y medios más concretos. Los planes correspondientes para el director general, en sus grandes lineamientos, se muestran en la Figura 4.

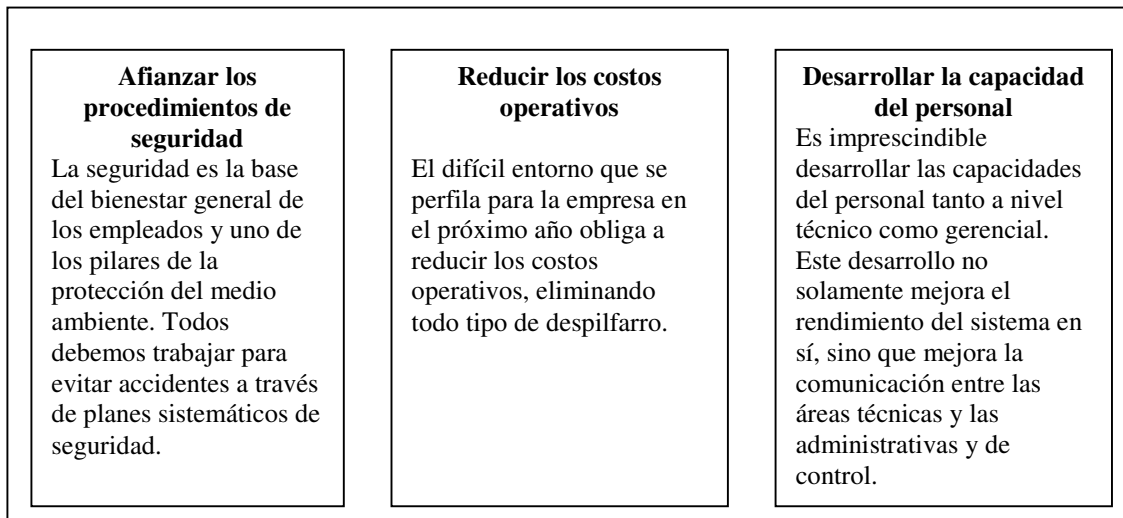


Figura 3. Los *hoshin* del director general.

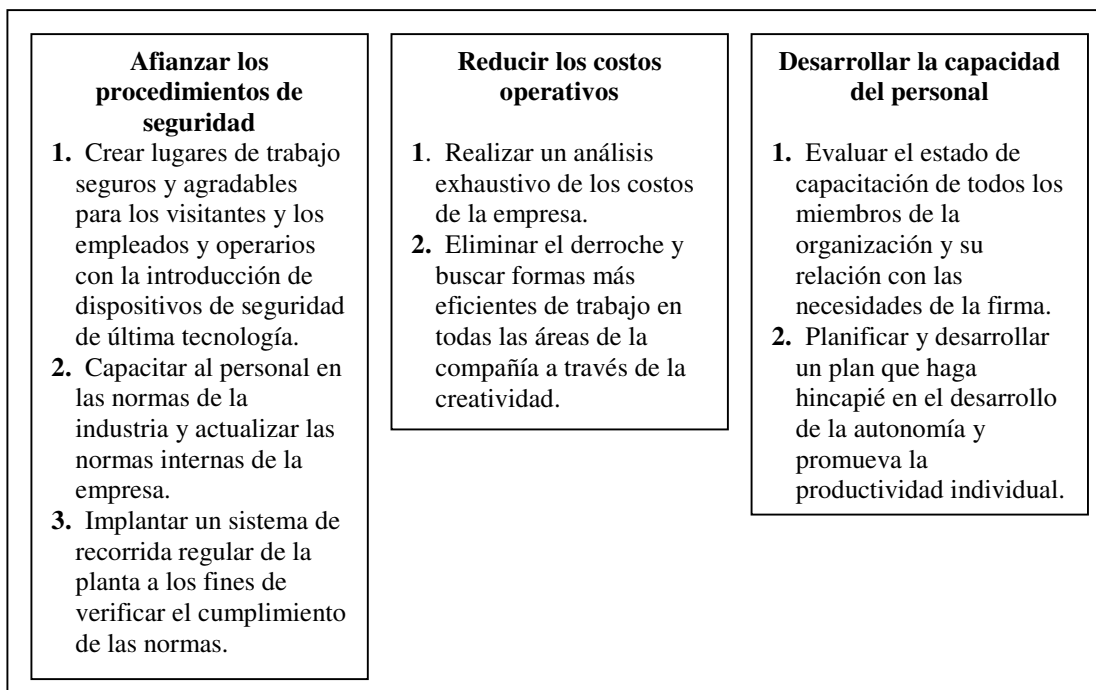


Figura 4. Planes de acción del director general.

La Figura 5 muestra, con un grado de detalle que se incrementa con cada nivel que bajamos en la jerarquía organizacional, los planes del gerente de operaciones. (Planes

similares, se elaboraron para todas las gerencias, aunque no se muestran.) En las columnas de la figura se destacan, de izquierda a derecha, los siguientes elementos:

- El *hoshin* relevante para cada caso,
- Los componentes del plan de acción,
- Las acciones concretas que deben tomarse,
- El cargo de los responsables del cumplimiento de tales acciones,
- El objetivo medible que debe lograrse, y
- El programa cronológico de trabajo.

En esta planilla, el ítem del plan de acción del director general titulado “reducir los costos operativos” se ha transformado en un *hoshin* del gerente de operaciones, y se ha desplegado luego en dos elementos clave, a saber: “trabajar con los proveedores” e “incorporar una máquina compresora”. A su vez, cada elemento clave debe implantarse con las acciones concretas que se detallan en la columna correspondiente, al igual que los responsables de la ejecución, el objetivo medible que se busca y el cronograma de trabajo. De modo similar se trabaja el ítem “crear lugares de trabajo más seguros”.

Planillas análogas se preparan para todos los *hoshin* y en todos los niveles de la organización esquematizada en la Figura 2. La diferencia principal radica en el nivel de detalle. Por ejemplo, en la Figura 6 se muestran los planes del jefe de higiene y seguridad industrial y en la Figura 7 los planes del supervisor de seguridad: cada uno de ellos presenta un mayor nivel de detalle que los planes que los preceden.

Las actividades deben ser verificadas mediante un seguimiento sistemático. Para ello se utiliza una planilla modificada, como la de la Figura 8, en la cual se ha reemplazado la columna del cronograma por otra para anotaciones relacionadas con el seguimiento. En algunas planillas se suele incluir explícitamente una referencia al ciclo PDCA de la mejora continua, como en la última fila de la Figura 5. Nótese en todas las fases del despliegue la relación entre fines y medios. Un *hoshin* de nivel superior (fin) se despliega en elementos clave y acciones concretas (medios). Los medios de nivel superior constituyen luego los *hoshin* del nivel inmediatamente inferior, y así sucesivamente. Este despliegue de fines a medios es característico de otros métodos de la TQM, como la QFD.¹⁹

Hoshin	Elementos clave	Acciones concretas	Responsable	Objetivo	Cronograma											
					2005						2006					
					4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Reducir los costos de operaciones	1. Trabajar con proveedores.	1. Negociación constante con proveedores (nuevos y establecidos).	Jefe de suministros.	1 reunión /mes.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		2. Capacitación a los proveedores.	Jefes de ingeniería y suministros.			◇		◇		◇		◇		◇		◇
	2. Incorporar una máquina compresora.	1. Estudio de factibilidad.	Jefe de ingeniería.	Reducir derroches 25% al menor costo posible.			▲	▲								
		2. Implantación de los resultados.						■	■	■						
Crear lugares de trabajo aún más seguros	1. Fijarse como objetivo el "zero accidente".	1. Capacitar.	Jefe de seguridad industrial.	3 cursos /año.			☒					☒			☒	
		2. Revisar accidentes pasados y sus causas.		3 cursos /año.				●				●			●	
	2. Actualizar la tecnología de seguridad industrial.	1. Contratar expertos externos.	Gerente de operaciones.	1 vez /año, auditoría de seguridad completa.						*						
					P	P	D	D	D	C	A	A	A	A	A	A

Figura 5. Plan de acción del gerente de operaciones. (Podría agregarse una columna de observaciones.)

<i>Hoshin</i>	Elementos clave	Acciones concretas	Responsable	Objetivo	Cronograma															
					2005						2006									
					4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3				
Cero accidente	1. Capacitar al personal.	1. Plan de capacitación.	Supervisor con experto de RR.HH	1 vez/ año para cada empleado.				▪												
		2. Ejecución.	Supervisor.	Etc.																
	2. Revisar accidentes y sus causas.	1. Recopilar datos.	Asistente seguridad.			▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲		
		2. Analizarlos desde el punto de vista científico.																		
		3. Difundir hallazgos.																		
Actualizar tecnología	Etc.	Etc.	Etc.																	

Figura 6. Plan de acción del jefe de higiene y seguridad industrial. (Podría agregarse una columna de observaciones.)

<i>Hoshin</i>	Elementos clave	Acciones concretas	Responsable	Objetivo	Cronograma														
					2005						2006								
					4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3			
Capacitar al personal para “cero accidente”	1. Plan de capacitación	1. Estudiarlo y difundirlo.	Todos.	100% del personal (200 personas).															
		2. Proponer mejoras.	Todos.	1 sugerencia/persona por bimestre.															
	2. Ejecución.	1.1. Antes de comenzar el día, dar instrucciones concretas al grupo.	Supervisor.	Se trata un tema /día.															
		1.2. Educar a los jefes de grupo.	Supervisor.	1 curso de 3 hs /mes.															
		2.1. durante el trabajo verificar el cumplimiento de las normas.	Supervisor.	1 “patrullaje”/día.															
		2.2 Recorrer la planta cada 3 horas para verificar normas.	Supervisor	Diario.															
		3. Al final del día reflexionar 10 minutos sobre el trabajo y la seguridad	Todos.	Diario.															
		4. Mejorar equipos de seguridad con el kaizen.	Todos.	1 mejora grupal /semana															

Figura 7. Plan de acción del supervisor de seguridad. La flecha indica “continuamente”. (Podría agregarse una columna de observaciones.)

Hoshin	Elementos clave	Acciones concretas	Responsable	Objetivo	Seguimiento	Observaciones
Reducir los costos de producción	1.Trabajar con proveedores.	1. Negociación constante con proveedores (nuevos y establecidos).	Jefe de Suministros.	1 reunión /mes.	Sin novedades.	1 vez/ mes/ proveedor
		2.Capacitación a los proveedores.	Jefes de Ingeniería y Suministros.	1 curso c/ 2 meses.	Dificultades por diferencias de cultura empresarial Se revisará el plan de capacitación.	Etc.
	2. Incorporar una máquina compresora.	1. Estudio de factibilidad.	Jefe de Ingeniería.		Al 27/8/05 se había logrado una reducción del 21%. Dificultades para medir los costos.	
		2. Implantación de los resultados.			Etc.	
Crear lugares de trabajo aún más seguros	1.Fijarse como objetivo el "cero accidente".	1. Capacitar.	Jefe de Seguridad Industrial.	2 cursos /año.		
		2. Revisar accidentes pasados y sus causas.		2 veces /por año.		
	2. Actualizar la tecnología de seguridad industrial.	1. Contratar expertos externos.	Gerentes de Operaciones.	1 vez /año, auditoría de seguridad completa.		

Figura 8. Planilla de seguimiento del plan de acción del gerente de operaciones.

V. ASPECTOS ORIGINALES DE LA GESTIÓN *HOSHIN*

Presentamos tres aspectos originales de la gestión *hoshin*, a saber: el *catchball*, con sus aspectos informales (*nemawashi*) y formales (reuniones regulares); la relación entre la gestión *hoshin* y la gestión de la calidad total; y el vínculo entre la gestión *hoshin* y la estrategia de la firma. Estos elementos se emplean en la sección VI para analizar la relevancia de la gestión *hoshin* como un concepto coherente y distinto de otros utilizados en la literatura de dirección y estrategia.

V.1. *CATCHBALL*, *NEMAWASHI* Y SISTEMA DE REUNIONES REGULARES

V.1.1. El *catchball*

El *catchball* es un proceso de negociación que emplea reuniones formales e informales para traducir los fines en medios, establecer el uso de los recursos, y convertir los objetivos de los diversos niveles de una organización en metas anuales acordadas entre todos. Cada empresa puede tener su propio estilo para llevar a cabo esta importante tarea. En un caso informado por Witcher et al. (2001), por ejemplo, el proceso de *catchball* comienza formalmente cuando un gerente general presenta a su equipo sus ideas para lograr los objetivos de la firma; a continuación, los gerentes exploran la factibilidad de contribución de cada área y se trazan planes tentativos en reuniones formales e informales; es una actividad interactiva que permite aprovechar la información y la experiencia de los diversos sectores. Las características de la discusión entre superiores y subordinados varía según las áreas: en ingeniería, por ejemplo, se da lugar a un intercambio abierto de ideas desde el nivel gerencial hasta el operativo (ingenieros), mientras que en producción la participación de los equipos operativos sólo se limita a trazar planes operacionales, de gestión cotidiana.²⁰

En el Rover Group, una empresa automotriz con asiento en el Reino Unido, se ha desarrollado una forma sistemática y original de realización del *catchball* que combina la técnica Delfos con talleres de búsqueda del consenso. El método Delfos permite el aporte de los participantes como individuos, mientras que los talleres adoptan enfoques grupales que consideran los resultados del ejercicio Delfos.²¹

Cualquiera que sea la forma que adopte el *catchball*, en éste radica el poder del despliegue de los *hoshin*, y de allí su importancia. Se negocian durante su desarrollo los fines, los medios, las métricas y el sistema de control de los resultados. Examinemos

entonces los aspectos informales y formales de esta actividad; los primeros están íntimamente vinculados con el *nemawashi*; los segundos, con la implantación de un sistema de reuniones eficaces.

V.1.2 Aspectos informales del *catchball*: el *nemawashi*

Nemawashi es una palabra muy afín a la cultura japonesa. Significa literalmente “cavar alrededor de la raíz de un árbol” antes de transplantarlo y, por extensión, se emplea para denotar el trabajo de base necesario para lograr un objetivo.²² En las empresas japonesas es un proceso informal de consulta y persuasión ante cambios o proyectos particularmente significativos, encaminado a lograr apoyo y consejos de los colegas; es una herramienta para construir el acuerdo aún antes de ingresar a los procesos administrativos formales. Un *nemawashi* exitoso acorta las etapas de implementación. Se dice que las compañías japonesas son lentas a la hora de decidir. Esto es en parte debido a la necesidad de “dar vueltas alrededor de la raíz”, pero, una vez realizado el *nemawashi*, la implementación de lo resuelto es rápida, por el consenso logrado.

En el contexto de la gestión *hoshin*, el *nemawashi* es una forma del *catchball*, especialmente importante en el trabajo interdivisional de la firma, donde se requiere una mayor claridad de objetivos y medios. El *nemawashi* insume mucho tiempo. Durante su desarrollo es importante acotar la duración de las reuniones y mantener enfocadas las prioridades.²³

En las empresas japonesas suele ocurrir que una persona muestre gran resistencia a implementar una decisión si no ha sido consultado durante el *nemawashi*.²⁴ Además, hay otras razones que justifican la importancia del *nemawashi*. (1) En las reuniones formales deben evitarse las confrontaciones, incluso si son constructivas; y el *nemawashi* ayuda a evitarlas. (2) Promueve el intercambio de información. (3) Si se ignoran las opiniones de los interesados en una decisión, la implementación se hace más difícil. El Cuadro 3 es una lista de ítem que deben considerarse en el *nemawashi*.

De los temas del cuadro se infiere la importancia de la cultura en el resultado del *catchball* a través del *nemawashi*. Esta importancia está bien documentada en la literatura. Por ejemplo, Harmony (2000) describe vívidamente el cambio cultural que la gestión *hoshin* produjo en la Pittsburgh Symphony Orchestra (PSO). Dice uno de los participantes

del debate: “*Hoshin* se ha convertido en mucho más que una técnica de planificación para la Sinfónica de Pittsburgh. También se ha convertido en sinónimo de nuestra cultura.” Y varios miembros de la orquesta y sus cuadros administrativos destacan la importancia de la comunicación, del aprovechamiento de la sabiduría colectiva, del trabajo en equipo, del aprendizaje, del consenso, del mayor compromiso que trae aparejada la aplicación de la gestión *hoshin*. Bob Stearns, el coordinador de la gestión *hoshin* de la orquesta, lo expresa así:

CHECKLIST PARA REALIZAR EL NEMAWASHI

1. ¿No está usted confiando solamente en la lógica formal? (La lógica formal podría no funcionar.)
2. ¿No está tratando de lograr resultados basándose solamente en posturas oficiales? (Hay intenciones verdaderas, subyacentes, que son bastante más importantes.)
3. ¿Se ha realizado suficiente *nemawashi* con todas las personas interesadas? (Si aunque sea una persona ha sido dejada afuera podría causar problemas.)
4. ¿Ha usted considerado muy bien la posición y circunstancias de la otra parte? (No funcionará a menos que usted se ponga en la posición de la otra parte.)
5. ¿No ha tomado usted ligeramente las prácticas o formalidades convencionales? (Nunca se puede ser *demasiado* cuidadoso de ellas.)
6. ¿Ha mantenido usted consultas plenas con la persona o el departamento que sería más afectado como resultado de la implementación? (Presionar mucho a los débiles sólo puede causar problemas más adelante.)
7. ¿Es la oportunidad (*timing*) adecuada? (Demasiado temprano o demasiado tarde se llega al fracaso.)
8. ¿No hay problemas con la notificación? (Pensar que usted ha notificado no es suficiente. Asegúrese también de confirmarlo.)
9. ¿Ha estudiado el alcance de lo que usted hará por sí mismo, y de lo que requerirá cooperación?
10. Como resultado de la implementación, ¿surgirán nuevos problemas?

Cuadro 3. Consideraciones para tener en cuenta al realizar el *nemawashi*. Fuente: Kagono et al. (1984, pág. 77).

‘La mejor forma en que puedo describir las diferencias entre ahora y dos años y medio atrás es (diciendo) que la cultura de la PSO cuando primero la encontré era una cultura de “*ò*”. Era o esta forma o esa forma. Si usted estaba del lado equivocado de la “*ò*”, sus ideas no eran aceptadas para nada. Hoy veo una cultura de “*y*”. Esta es una cultura inclusiva en la cual la gente está dispuesta a escucharse mutuamente y a evaluar seriamente ideas con las cuales pueden estar en desacuerdo al comienzo. De acuerdo

con la definición de *hoshin* planning, la PSO utiliza los procesos para tratar de poner sobre la mesa ideas que sean un gran paso adelante. Y la organización de la PSO ha internalizado el proceso hasta el punto de que *hoshin* se usa ahora como un adjetivo que describe la forma en que se realiza ese trabajo. *Hoshin* se ha convertido en mucho más que un proceso de planificación en la PSO, se ha convertido en nuestra cultura.” (Harmony (2000))

Sería ideal poder crear una cultura apta para el *catchball*. Algunos aspectos de la cultura de las personas y las empresas son probablemente demasiado fuertes para modificarlos, pero es posible fomentar una cultura que facilite la gestión *hoshin* a través de la innovación. Rasgos de esta cultura, cuyo fortalecimiento deberían promover los líderes de cada organización, son los siguientes:²⁵

- La cultura da la bienvenida a nuevas ideas y métodos alternativos de trabajo.
- Asigna responsabilidad y autoridad a los empleados (*empowerment*).
- Gestiona sobre la base de los hechos, no de la percepción o la intuición.
- Respeto a la gente por sus diferentes puntos de vista.
- Estimula el trabajo en equipo funcional e interfuncional.
- Permite los errores y estimula el tomar riesgos calculados.
- Permite la comunicación abierta y honesta.
- Se enfoca en los procesos así como en los resultados.

La incidencia de un cambio cultural positivo en el desarrollo de la gestión *hoshin* es tan grande que se recomienda, para las organizaciones que están alejadas de los rasgos anteriores, incluir como uno de los *hoshin* anuales el cambio cultural.

V.1.3. Aspectos formales del *catchball*: el sistema de reuniones eficaces

En las empresas japonesas el proceso de obtener el consenso se llama *nemawashi* y su estilo formal, *ringi*. El *ringi* es un proceso decisorio en el cual los gerentes medios y *junior* trazan planes que vuelcan en un documento llamado *ringi-sho*, que se va aprobando en sucesivas revisiones hasta que las decisiones se implementan. Es una especie de ritual, similar en su esencia al *nemawashi*, para transmitir información y confirmar su aprobación.

No proponemos aquí el uso del *ringi-sho* para obtener y formalizar el acuerdo en las empresas occidentales; proponemos en cambio un “sistema de reuniones eficaces”.

Muchas de las actividades de la gestión *hoshin* se realizan en importantes empresas (japonesas y no japonesas) dentro de estos sistemas. La palabra eficaces significa “que no nos hagan perder el tiempo”, que logren sus propósitos en el tiempo establecido de antemano. Las reuniones deben ayudar a la gestión empresarial a través de la identificación y tratamiento sistemático de los problemas que se presentan durante la gestión *hoshin*; deben afianzar el *catchball*.

Un sistema de reuniones eficaces es una estructura jerárquica de las reuniones regulares que se realizan en una empresa. A modo de ejemplo, supongamos una firma constituida por los siguientes niveles:

1. Un presidente
2. Tres gerentes (Administración y Finanzas, Producción y Marketing)
3. Seis jefes o supervisores (dos jefes dependen de cada gerente)
4. Empleados y operarios (que dependen de los jefes).

En este caso, el sistema de reuniones sería una pirámide como la de la Figura 9. La pirámide se interpreta así:

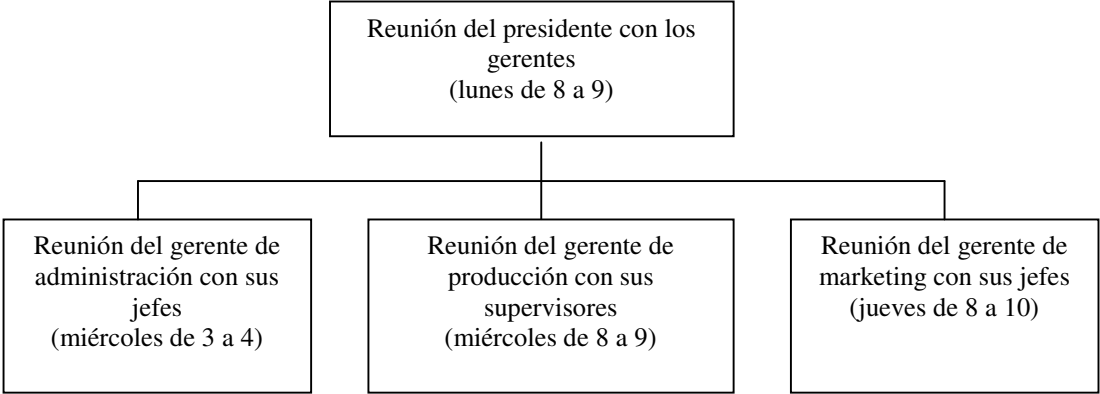


Figura 9. Estructura básica de un sistema de reuniones eficaces.

- El lunes de una semana dada de 8 a 9, el presidente trata con sus tres gerentes el problema A, de finanzas, el B, de producción, y los C y D, de marketing.
- El miércoles de la misma semana, de 3 a 4, el gerente de administración y finanzas trabaja sobre el problema A con sus jefes.

- El mismo miércoles, de 8 a 9, el gerente de producción trabaja sobre el problema B con sus supervisores.
- El jueves de la misma semana, de 8 a 10, el gerente de marketing trata con sus jefes los problemas C y D.
- El lunes de la semana siguiente los tres gerentes llevan a la reunión con el presidente los resultados de las reuniones con sus colaboradores inmediatos realizadas en la semana previa. Estos resultados pueden ser soluciones, informes sobre la necesidad de investigar un problema más a fondo, enfoques alternativos propuestos por los supervisores, etc. En la misma reunión pueden presentarse nuevos problemas.
- El sistema de reuniones continúa con esta dinámica “para siempre”.

La pirámide es una estructura ideal, que puede aplicarse tanto en la gestión *hoshin* como en otros temas. En la práctica hay interferencias (feriados, personas ausentes, etc.), consultas informales entre reuniones (*nemawashi*, que involucra frecuentemente a los empleados de menor jerarquía y no se refleja en la pirámide, a pesar de su importancia). Sin embargo, es una estructura útil que da resultados satisfactorios en diversos contextos: La hemos visto aplicar en la Argentina tanto como en el Japón, en empresas manufactureras y de servicios, grandes (6.000 empleados) y medianas (200 empleados).

La pirámide es al principio una estructura vacía que debemos llenar para dotarla de eficacia. ¿Con qué llenamos sus reuniones? Con dos tipos de elementos: (1) La búsqueda sistemática de problemas importantes vinculados con la gestión *hoshin*, como el despliegue de fines y medios; y (2) la aplicación de técnicas apropiadas de TQM para aclararlos y resolverlos.²⁶ Durante las reuniones se hace hincapié en el trabajo en equipo y en el enfoque científico de los problemas, basado en datos y hechos objetivos.

Un sistema de reuniones incluye como mínimo los elementos del Cuadro 4. Destacamos la importancia que tienen entre ellos la formación de la agenda y la confección de las minutas, así como el trabajo de un coordinador que agilice el trámite de preparación de cada reunión, proveyendo información a cada participante y aclarando los ítem de la agenda.

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE REUNIONES

- **Organización de la pirámide.** Esta organización no necesariamente se hace de una sola vez. En general, se procede por prueba y error, buscando siempre agilizar el sistema. Debe considerarse el uso de herramientas de comunicación como internet, y estar atentos a desarrollos tecnológicos futuros.
- **Determinación de los objetivos:** ¿Cuáles son los temas más importantes que se incluyen en las agendas? Debe hacerse hincapié en la estructura jerárquica de los *hoshin*, las necesidades de recursos, las métricas utilizadas, las relaciones interfuncionales, etc. Si hubiera temas importantes como por ejemplo el desarrollo cultural para la gestión *hoshin*, podrían incluirse reuniones específicas en el sistema.
- **Determinación de una forma de medir el logro de los objetivos de las reuniones. Agendas y minutas:** ¿Cómo sabremos si estamos manejando eficazmente las reuniones? El resultado de esta reflexión se vuelca en las minutas de las reuniones, que reseñan los logros de la reunión y los comparan con los temas de la agenda. Para que un sistema de reuniones funcione es necesario contar con herramientas para el análisis y la resolución de problemas. Conviene designar a un coordinador de las reuniones, que, antes de cada una, tome contacto con los participantes y les ofrezca información y otros conocimientos necesarios para agilizar la dinámica de los encuentros.
- **Clarificación de las responsabilidades de los ejecutivos y empleados de la empresa en el contexto del sistema de reuniones:** ¿Quiénes deben participar en cada reunión? ¿Cuál será su papel? ¿Cuál será la frecuencia de las reuniones? ¿Su lugar de realización? ¿Los responsables de la confección de la agenda? Suelen prepararse tablas para sistematizar esta información.

Cuadro 4. Elementos de un sistema de reuniones.

El sistema de reuniones es un vehículo formal para lograr el *nemawashi* y fortalecer el *catchball*. En especial en la empresa occidental, donde debe fortalecerse la cultura de la gestión *hoshin*, este sistema cumple una misión clave.²⁷

V.2. LA GESTIÓN *HOSHIN* Y LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM)

La gestión *hoshin* es una modalidad de gerenciamiento asociada íntimamente con la filosofía y los métodos de la gestión de calidad total. En efecto, como vimos las secciones III y IV, la gestión *hoshin* parte del liderazgo de la alta dirección, que apuntala permanentemente con su experiencia y su ejemplo la concreción de los planes por parte de los niveles intermedios y bajos de la organización. Este apoyo nace del marco institucional

para la gestión *hoshin*, y se desenvuelve dentro del ciclo PDCA. El ciclo PDCA ocupa un lugar central en los enfoques de Shewhart y Deming, dos precursores de la gestión de la calidad.²⁸

Más correctamente, la idea de la retroalimentación en la gestión *hoshin* está implícita en el llamado ciclo CAPD (*Check-Act-Plan-Do*), un reordenamiento del ciclo PDCA. Al colocar en los dos primeros lugares la C y la A, se quiere destacar el verdadero orden en que, a nivel gerencial, se debería realizar la planificación de un ciclo anual (o semestral)²⁹: En primer lugar, se verifica el estado de la compañía y su sistema de planificación *hoshin* (Check); en segundo lugar, se actualizan los mecanismos de gestión que sea necesario (Act); solo entonces se procede con las etapas de planificación e implementación (P y D), para cerrar el ciclo.

Un sistema de mejora continua basado en los *hoshin* está compuesto, como vimos, por los siguientes elementos:

- Una serie de objetivos anuales, jerárquicamente ordenados;
- Medios para lograrlos;
- Métricas para medir el progreso hacia los objetivos;
- Metas generalmente cuantitativas para medir la evolución hacia los objetivos; y
- Un cronograma para la concreción de los objetivos.

Estos elementos dan solidez al marco en el cual se puede llevar a la práctica un estilo de gestión basado en la medición y los hechos, como es la gestión de la calidad total.

En la TQM se distingue entre el trabajo cotidiano y el trabajo de mejora. El trabajo cotidiano—o rutina—es la aplicación de los estándares aceptados para la realización de la actividad. El trabajo de mejora es la búsqueda de nuevos estándares, con frecuencia a través de *breakthroughs*, o cambios revolucionarios, que significan un gran avance para la empresa y su forma de trabajo. En general, la gestión *hoshin* está más vinculada con el trabajo de mejora que con el trabajo cotidiano, y emplea numerosas herramientas; entre ellas, destacamos como representativa el diagrama de bandera, desarrollado por Komatsu para establecer y desplegar los objetivos; el diagrama combina los diagramas de Pareto y de Ishikawa.³⁰

Los objetivos deben ser “inspiradores” y también realizables, pues de lo contrario no motivan a la gente; además, deben tener en cuenta los problemas concretos que deben

resolverse. Se dice con frecuencia que la gestión *hoshin* y la TQM se preocupan por los procesos, pues estos llevan a buenos resultados. Esa afirmación es correcta, pero también debe prestarse estrecha atención a los resultados: si son subóptimos, constituyen una señal de que el proceso actual debe ser mejorado prontamente. Concentrarse en problemas concretos que afecten a los resultados, utilizando por ejemplo gráficas de Pareto, aclara las acciones correctivas.

V.3. GESTIÓN *HOSHIN* Y ESTRATEGIA CORPORATIVA

El éxito de la gestión *hoshin* depende en el mediano y largo plazo de cómo integra la estrategia global de la organización con su actividad cotidiana. Crear y llevar adelante una estrategia implica diversas actividades, entre ellas: definir la misión del negocio (su razón de ser); establecer una dirección general que oriente el comportamiento hacia una visión estratégica; fundar y consolidar una cultura adecuada al cumplimiento de la visión; y—algo clave para la gestión *hoshin*—identificar áreas que permitirán grandes avances (*breakthroughs*) en la vida de la organización. Estas actividades se llevan a cabo con un horizonte de planificación de tres a cinco años. La importancia de identificar las áreas de posibles *breakthroughs* radica en que estos orientarán la selección de los *hoshin*. En general, estas actividades cristalizan en planes de mediano y largo plazo, que constituyen el fundamento de la gestión *hoshin*; en efecto, la planificación *hoshin* corresponde al primer año de la planificación de mayor horizonte temporal.³¹

Shiba et al. (1993) proveen un esquema muy útil de la gestión *hoshin*, que se reproduce en la Figura 10. El sistema se alimenta del estudio de cambios en el entorno competitivo de la organización, que condiciona la formulación de planes de mediano y largo plazo, así como la visión de la empresa para estos horizontes de planificación. Los *hoshin* se desarrollan a partir de los planes de mediano y largo plazo; son un mapa de lo que quiere lograrse en el primer de los planes, con una indicación explícita de los medios para lograrlos, los objetivos buscados y las medidas que se utilizarán para verificar su cumplimiento. Estos *hoshin*, como vimos en la sección III, se desarrollan en cascada, para todas las áreas. Con frecuencia, la elección de los *hoshin* suele estar basada en el esquema QCDE: *Quality, Cost, Delivery* (entrega en tiempo y forma de los productos y servicios), *Education* (de los empleados), que concentra la mente de los decisores en aspectos críticos

de la gestión. Durante el proceso de *catchball* los distintos niveles de la organización desarrollan objetivos y planes para lograrlos en su nivel. Esto incluye una negociación activa de medios y fines, donde se manejan unidades de existencia física (camiones, número de operarios, espacio físico de planta, etc.) antes que unidades monetarias.

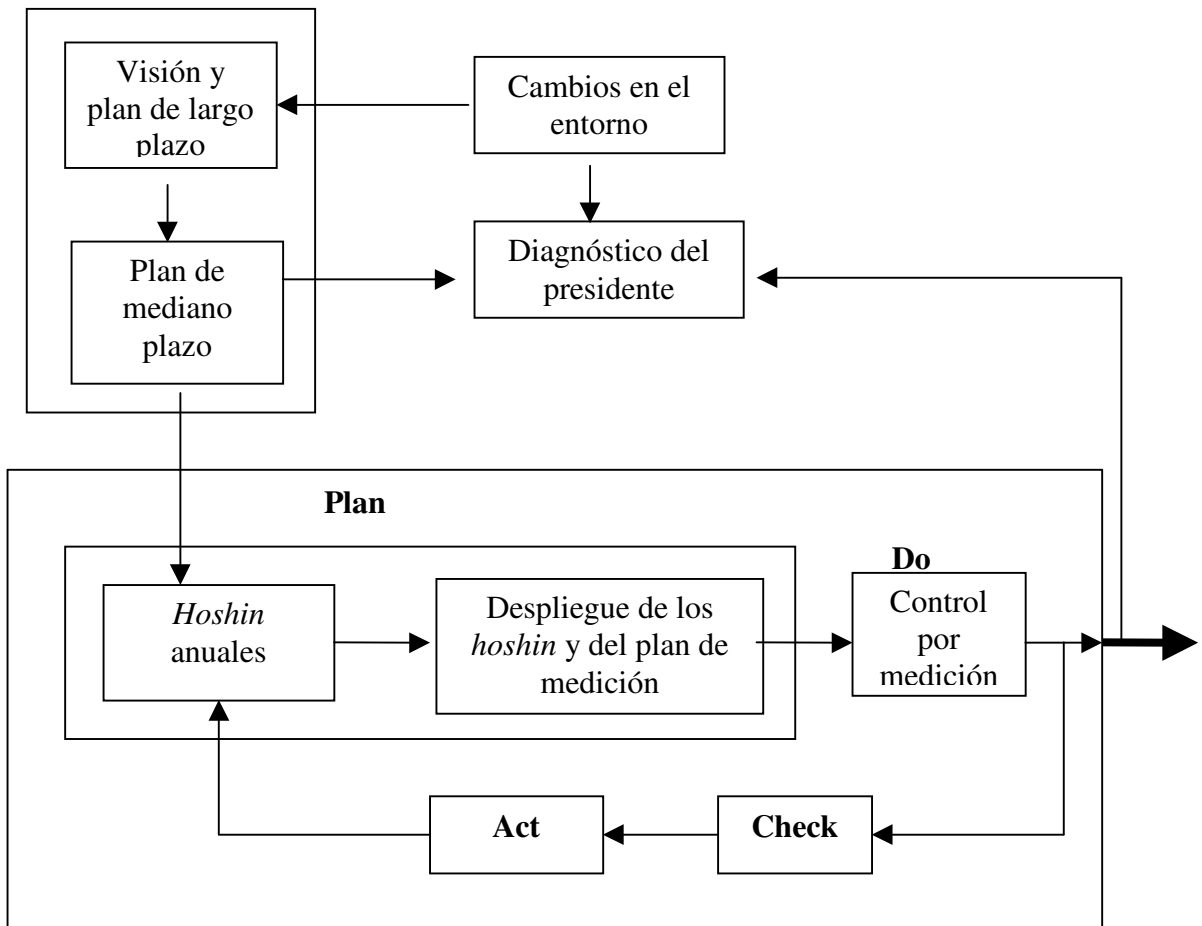


Figura 10. Esquema de la gestión *hoshin*. Fuente: Shiba et al. (1993).

Se formula a continuación un plan de medición mensual, o de control por medición mensual de los indicadores clave. En caso de existir desvíos con respecto a los objetivos, se aplican medidas correctivas. Una vez completados los planes con sus dispositivos de control, estos se implementan y se verifica su grado de éxito en el momento de planificar el ciclo del año siguiente (es la acción de *Check*, la C del ciclo CAPD); así, se puede mejorar el sistema continuamente (*Act*), para integrar las actividades cotidianas con la gestión

estratégica. Esta es, según la experiencia internacional, una de las fortalezas de la gestión *hoshin*.

VI. RELEVANCIA DE LA GESTIÓN *HOSHIN*. APLICABILIDAD EN EMPRESAS NO JAPONESAS

En esta sección abordamos una cuestión epistemológica clave: ¿Es la gestión *hoshin* una construcción conceptual original o es un nuevo nombre para viejos conceptos? ¿Es un cuerpo coherente de ideas? ¿Qué nos ofrece que no nos ofrezcan otros enfoques administrativos como la gestión por objetivos o los tableros de comando? De poco valdría multiplicar el vocabulario si las nuevas palabras no tuvieran un contenido distinto.³²

Adelantamos nuestra respuesta. Sobre la base de experiencias de empresas que operan en occidente, con gerentes occidentales, creemos que, si bien existen diferencias de estilo en la forma en que diversas empresas aplican la gestión *hoshin*, hay entre ellas muchas coincidencias y es apropiado hablar de un concepto de gestión coherente y distinto de otras metodologías aplicadas en occidente.³³

Más detalladamente, suponemos que es posible identificar, aunque imperfectamente, la construcción conceptual que denominamos “gestión *hoshin*”; suponemos que esta construcción conceptual realmente existe, y establecer su validez es precisamente mostrar que hay correspondencia entre la realidad y las palabras³⁴. Se distinguen dos subtipos de validez de una construcción conceptual: convergente y discriminante. La primera requiere que exista “un conjunto común de supuestos y prescripciones” asociados con la gestión *hoshin*; la segunda, que “su filosofía y práctica se distinga confiablemente de enfoques similares, como la planificación convencional y la APO”.³⁵

En la gestión *hoshin*, la validez convergente se afianza por la presencia de un conjunto común de supuestos y prescripciones, que incluye los siguientes temas:

- **Catchball.** La relación entre el despliegue de objetivos anuales con un enfoque muy participativo de todo el personal; el enfoque participativo se caracteriza por la presencia constante del *catchball*, una forma de *nemawashi*.
- **Relación entre gestión *hoshin* y TQM.** La vinculación estrecha entre la gestión *hoshin* y la TQM y otras formas de trabajo cercanas a ésta, como la *lean*

manufacturing y el *kaizen*, fue explicada en la sección V; un estilo de gestión *company-wide* fundado en la TQM y el ciclo PDCA llevado a todos los niveles directivos es un pilar fundamental de la gestión *hoshin*. También comparten la gestión *hoshin* y la TQM el uso de herramientas y enfoques simples para concretar sus “filosofías” de gestión; ejemplos de estos son los ciclos PDCA (CAPD), las herramientas básicas de la TQM, las siete nuevas herramientas de gestión, y el diagrama de bandera.³⁶

- **Estrategia y gestión cotidiana.** La efectividad de la gestión *hoshin* como “vehículo organizacional que deliberadamente usa políticas para gestionar prioridades estratégicas en la gestión cotidiana” (Witcher et al. (2001)) se observa en numerosas empresas que profesan aplicar este método de trabajo.

Concluimos, entonces, que la gestión *hoshin* “pasaría” la prueba de la validez convergente.³⁷

La validez discriminante, por otra parte, es puesta en tela de juicio por la observación casual, como lo informan Witcher et al. (2001). En efecto, la gestión *hoshin* aparenta ser, a primera vista, una forma de planificación *top-down*: se establecen los objetivos estratégicos y se procede a implementarlos a través de una APO participativa. Sin embargo, la actividad del *catchball*, tan cercana al *nemawashi*, imprime a la gestión *hoshin* características que la APO no comparte. La gestión *hoshin* tampoco se confunde con el conocido enfoque del *balanced scorecard* de Kaplan y Norton.³⁸ Este enfoque busca aclarar los objetivos estratégicos de la empresa para orientar sus decisiones en cada sector y, a diferencia de la gestión *hoshin*, no especifica necesariamente las políticas anuales (*hoshin*); tampoco parece ser un traductor efectivo de objetivos a tareas de la gestión cotidiana.³⁹

La gestión *hoshin*, en suma, tiene una serie de características que la distinguen de otras formas de gestión. Esto nos permite afirmar su coherencia y originalidad, y de allí su relevancia. ¿Se aplica esta relevancia a las empresas no japonesas? ¿Funcionan las herramientas de la gestión *hoshin* en las sociedades occidentales? ¿O son simplemente una adaptación japonesa de métodos de planificación occidentales, con relevancia limitada para nuestras organizaciones?

El éxito de Xerox y otras empresas sugiere que las herramientas pueden aplicarse en contextos distintos de los originales; lo importante, en nuestra opinión, es contar con un

concepto claro—compartido por todos los miembros de la organización—de la gestión *hoshin*, aplicar a pleno las herramientas con que se cuenta, e ir desarrollando nuevas formas de trabajo que faciliten el *catchball*. Entendemos que, si hay una barrera cultural que superar para aplicar con éxito esta técnica en la empresa occidental, ésta es precisamente el *catchball*: un sistema de reuniones eficaces puede, no obstante, consolidarlo en nuestras organizaciones.

VII. BENEFICIOS, PRERREQUISITOS Y DIFICULTADES

La gestión *hoshin* hace que la estrategia cobre vida. Con frecuencia, los objetivos estratégicos de las empresas son un inventario de ideales que nunca se realizan. Gracias a las etapas sucesivas de explicación y compromiso, abonadas siempre por la negociación del *catchball*, es posible integrar los procesos de planificación estratégica de alto nivel con los procesos operativos del piso de la planta.⁴⁰ Esta integración se puede dar porque la gestión *hoshin* aporta un método sólido que garantiza el diálogo entre procesos de distinto nivel y fomenta la cultura del consenso y el trabajo en equipo. Este es, a nuestro criterio, un beneficio fundamental de la gestión *hoshin*: integrar a los gerentes de alto nivel en el ciclo de mejora continua de la empresa.

Más detalladamente, Mannix et al. (1996) destacan cinco beneficios de la planificación *hoshin*. Ellos son:

- Ata las estrategias amplias con los planes de implementación de alta prioridad.
- Enfoca a la organización hacia un conjunto selectivo de prioridades.
- Utiliza datos para identificar brechas estratégicas para el mejoramiento focalizado.
- Utiliza equipos operativos *cross-functional*, que identifican oportunidades de mejora, les asignan prioridades y las implementan.
- Promueve el aprendizaje en todo el sistema.

Para que un sistema de gestión *hoshin* pueda implantarse con éxito es necesaria una cierta madurez administrativa en la firma. ¿Qué caracteriza a esta madurez? Sin duda, no puede soslayarse la presencia clara de la alta dirección en el proceso de implantación y desarrollo de la gestión *hoshin*: este liderazgo es clave para cualquier esfuerzo de cambio en las organizaciones. Sin embargo, la experiencia internacional sugiere que, por ser la gestión *hoshin* la extensión a toda la compañía—incluyendo a la alta dirección—del ciclo

PDCA de la TQM, es conveniente que la empresa cuente con una cierta experiencia previa en TQM o técnicas relacionadas, como el *Just-In-Time*, la *Total Preventive Maintenance*, o la *lean manufacturing*.

Otros autores destacan la importancia de un entorno competitivo como estímulo para la adopción de la planificación *hoshin*. Asimismo, además del deseo del cambio, establecen como requisito previo que la organización tenga su destino ligado al desarrollo y la implementación de planes estratégicos. Ayudarían en este proceso las expectativas de que los indicadores serán implementados para monitorear el progreso.⁴¹

Las potenciales dificultades de implementación de la gestión *hoshin* son varias. Algunas provienen de la resistencia al cambio en la empresa y la inercia organizacional, y pueden abordarse con las técnicas usuales de la administración.⁴² Otras están vinculadas con: algunas deficiencias de los directivos, como la falta de comprensión del entorno socioeconómico; los objetivos difusos (que se manifiesta en la dificultad para elegir los *hoshin* y desarrollarlos); la poca atención prestada al cliente y sus necesidades; el ignorar la idiosincrasia de la organización al adoptar un método de gestión; y la ausencia general de un norte para la empresa. Hay, finalmente, dificultades propias de la gestión *hoshin*; Mannix et al. (1996) citan las siguientes:

- Tratar de ser perfecto la primera vez, en lugar de tolerar las pruebas y errores. Un problema recurrente es la confusión de objetivos con medios y métodos; otro, las dificultades para fijar objetivos e indicadores; es importante en estos casos no tratar con dureza las idas y venidas de intentos frustrados, sino tomarlas como parte del aprendizaje.
- Desarrollar el plan a niveles *senior*, pero sin compartirlo con otros inferiores hasta que esté completo, privándose así de la rica experiencia que podrían aportar los niveles que tendrán a su cargo la implementación.
- Esperar agradar a todos, algo imposible cuando se trata de enfocar prioridades. No obstante, es importante que aún quienes no están de acuerdo totalmente con los detalles del plan lo apoyen.

RESUMEN FINAL Y CONCLUSIONES

Este artículo muestra las ideas centrales de la gestión *hoshin*. Comparando la gestión *hoshin* con la APO presentamos lo que, a nuestro criterio, constituyen sus principales ventajas. Luego de ofrecer un modelo genérico de gestión *hoshin*, explicamos los lineamientos principales de un caso concreto. Examinamos a continuación tres temas centrales que distinguen a la gestión *hoshin* de otros enfoques administrativos: el *catchball*, su relación con la TQM y su misión como nexo entre la estrategia de la empresa y la rutina cotidiana. Con un matiz epistemológico, discutimos la relevancia de la gestión *hoshin* como concepto autónomo, con breves consideraciones sobre sus ventajas, requisitos y dificultades de aplicación, sobre todo en las empresas occidentales.

Cuando se explican técnicas nacidas o perfeccionadas en el Japón, siempre surge la pregunta de su aplicabilidad en las empresas de otras culturas. A juzgar por la experiencia de varias empresas occidentales, la adecuada utilización de herramientas facilita su éxito en la consolidación de esta forma de trabajo.

APÉNDICE

OTROS MODELOS DE LA GESTIÓN *HOSHIN*

Además del ejemplo genérico (o modelo) de la sección III, existen otras formas de conceptualizar la gestión *hoshin* con esquemas simples. La Figura A.1 presenta una de estas formas. La alta gerencia comienza el proceso de planificación determinando la visión y los objetivos de la organización. A continuación, la gerencia media establece la forma en que se obtendrán los objetivos. Finalmente, los equipos de implementación fijan acciones concretas y programas de trabajo.

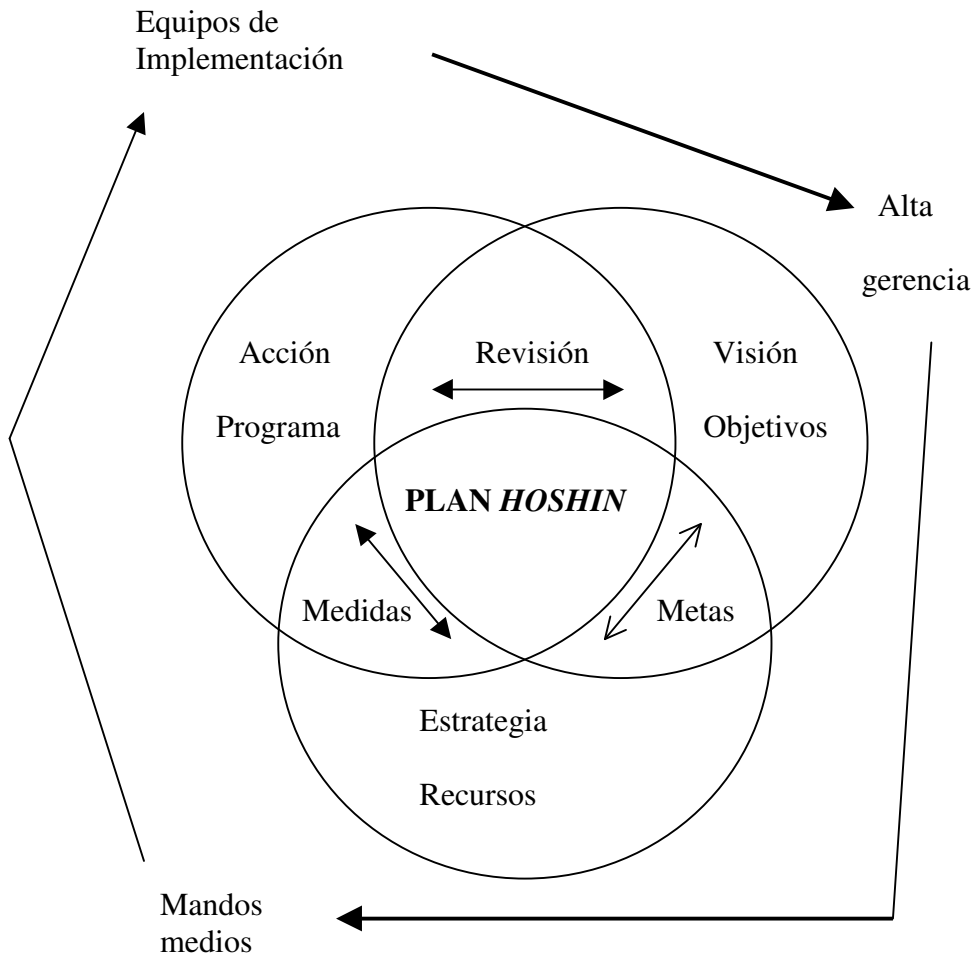


Figura A1. Modelo del *hoshin kanri*. Fuente: Akao (1991).

El diagrama es claro y permite distinguir los elementos clave de la planificación *hoshin*, entre los cuales están la visión, los objetivos, las medidas (indicadores y *targets*) y los medios y métodos para lograr los fines de la organización. Implícito en el diagrama está el reconocimiento de que los valores de la empresa—y la misión que ellos contribuyen a perfilar—son la base del plan; esta base incluye una adecuada valoración de los clientes e, idealmente, un horizonte de planificación de varios años, necesario para que el sistema *hoshin* sea adecuadamente ajustado en toda la organización. Debe recordarse que estos modelos son genéricos, y deben adaptarse a cada empresa según su tamaño y características fundamentales.

Witcher (1999) provee un modelo genérico de la gestión *hoshin* al cual denomina con el acrónimo FAIR, por las cuatro iniciales de las siguientes palabras inglesas: Focus (en unas pocas prioridades estratégicas); Alignment (durante la planificación anual); Integration (en la gestión cotidiana) y Review (durante la auditoria anual). Es una forma alternativa de presentar el ciclo PDCA.

Shiba et al. (1993, pp. 454 y ss.) presentan un modelo que se basa en los ciclos PDCA y SDCA (*Standard, Do, Check, Act*). Este último es parte del trabajo cotidiano, mientras que el primero produce las mejoras, ya sean incrementales (también parte del trabajo cotidiano), o revolucionarias (*breakthrough*). Las mejoras revolucionarias están en el núcleo de la gestión *hoshin*. Wood et al. (1991) también distinguen los ciclos PDCA y SDCA en su presentación de la gestión *hoshin*, y agregan además un modelo para implementar el despliegue de los *hoshin*. Este modelo incluye explícitamente varios comités: un *executive steering committee*, un *policy deployment committee* y *cross-funcional* y *departamental committees*.

Rakich (2000) ofrecen un modelo que integra la mejora con *breakthroughs* y la planificación estratégica de la calidad. Asada et al. (2000) utilizan la gestión *hoshin* como marco para la aplicación de la *Activity-based Management (ABM)*; presentan un modelo de *ABM Hoshin Management* que serviría como otro ejemplo de fertilización cruzada, con origen en los Estados Unidos y perfeccionamiento en el Japón, antes de ganar aceptación amplia en occidente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, Russell (1981). *Creating the Corporate Future*. John Wiley, Nueva York.
- Akao Yoji, Editor (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Productivity Press, Portland, Oregon.
- Asada, Takayuki, Jack C. Bailes, y Kenichi Suzuki (2000). “Implementing ABM with Hoshin Management”, *Management Accounting Quarterly*, Winter (pp. 1-6).
- AT&T Quality Steering Committee (1992). *Policy Deployment: Setting the Direction for Change*. AT&T Quality Library, Indianapolis, IN.
- Baden-Fuller, Charles (2001). “Editorial”, *Long Range Planning*, Vol. 34, Issue 3, pp. 281-282, June.
- Beecroft, Dennis G. (1999), “The role of quality in strategic management”, *Management Decision*, Vol. 37, Issue 6, pp. 499-502.
- Collins, B. y E. Hoge (1993). *Management by Policy*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- Griffith, John R. (1994). “Reengineering health care: Management systems for survivors”, *Hospital & Health Services Administration*, Winter, Vol. 39, Issue 4, pp. 451-470.
- Harmony (2000). “Cultural Change in the Pittsburgh Symphony Organization: A roundtable discussion”, *Harmony: Forum of the Symphony Orchestra Institute*, Number 11, October, pp. 24-30. Downloadable from http://www.soi.org/harmony/archive/11/Pittsburgh_Change_Rndtbl.pdf.
- Hackman, Richard J. y Ruth Wageman (1995). “Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues”, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 309-342.
- Kagono, Tadao y Kansai Sensaisei Honbu (Kansai Productivity Center) (1984). *How Japanese Companies Work*, Nihon Keizai Shinbunsha, Tokio.
- Kaplan, R. S. y D. P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kenkyusha (1974/83). *Kenkyusha’s New Japanese-English Dictionary*, Fourth Edition, Koh Masuda, Editor in Chief, Kenkyusha, Tokyo.

- King, B. (1989). *Hoshin Planning: The Developmental Approach*. GOAL/QPC, Methuen, MA.
- Kondo, Yoshio (1988). "Quality in Japan", en Juran, J.M. y Frank M. Gryna, Editores, *Juran's Quality Control Handbook, Fourth Edition*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Lee, Thomas H. y Toby Woll (1996). *Combining Strategic Planning with TQM*. Center for Quality Management, Cambridge, Massachusetts.
- Long Range Planning, (2001). "Executive Summaries", Vol. 34, Issue 3, pp. 283-285, June.
- Mannix, Peter M. y Judith C. Pelham (1996). "*Hoshin Planning/Strategic Policy Deployment*", *Today's Management Methods*, pp. 155-168.
- Marsden, Neal (1998). "The use of *hoshin kanri* planning and deployment systems in the service sector: An exploration", *Total Quality Management*, Vol. 9, Number 4&5, pp. 167-171.
- Melum, Mara Minerva y Casey Collett (1995). *Breakthrough leadership: Achieving Organizational Alignment through Hoshin Planning*, GOAL/QPC.
- Rakich, Jonathon S. (2000). "Strategic Quality Planning", *Hospital Topics*, Vol. 78, No. 2, pp. 5-11, Spring.
- Robbins, Stephen P. Y Mary Coulter (1996). *Management*, 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Scholtes, Peter R., Brian L. Joiner y Barbara J. Streibel (1996). *The Team Handbook*, Second Edition, Joiner Associates Inc.
- Shiba Shoji, Graham Alan y David Walden (1993). *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*. Center for Quality Management, Cambridge, Massachusetts, y Productivity Press, Portland, OR.
- Tennant, Charles y Paul A. B. Roberts (2000). "*Hoshin Kanri: A Technique for Strategic Quality Management*", *Quality Assurance*, 8: 77-90.
- Tennant, Charles y Paul A. B. Roberts (2001). "*Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process*", *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 287-308.

- Tennant, Charles (2003). "The creation and application of a self-assessment process for new product introduction", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, Issue 2, pp. 77-87, Feb.
- Trochim, William M. (2001 a). "Construct Validity", en *Research Methods Knowledge Base*, downloaded from: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/constval.htm>.
- Trochim, William M. (2001 b). "Convergent & Discriminant Validity", en *Research Methods Knowledge Base*, downloaded from: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/convdisc.htm>.
- Witcher, Barry J. (1999). "What is *Hoshin Kanri*: A review", *The Economic and Social Research Council*, downloadable from <http://www.mgt.uea.ac.uk/research/witcher-b/WhatIsHK.pdf>.
- Witcher, Barry J. y Rosemary Butterworth (1999). "*Hoshin kanri*: how Xerox manages", *Long Range Planning*, Vol. 32, Number 3, pp. 323-32.
- Witcher, Barry J. y Rosemary Butterworth (2001). "*Hoshin Kanri*: Policy management in Japanese-owned UK subsidiaries", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, Issue 5, p. 651-674, julio.
- Woll, Toby (1996). "Idealized Design and TQM: Planning by Practitioners", en *Center for Quality of Management Journal*, Vol 5, No 1.
- Wood, Graham R. & Kersi F. Munshi (1991). "*Hoshin Kanri*: a systematic approach to breakthrough improvement", *Total Quality Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 213-226.
- Yacuzzi, Enrique (1996). "Gestión *Hoshin*: Un marco para la calidad", *Inter-Pharma*, Año III, Número 7, diciembre, pp. 40-46.
- Yacuzzi, Enrique (2003 a). "¿Tiene relevancia la gestión de calidad total? Reflexiones a la luz de las ideas de sus fundadores", *Serie Documentos de Trabajo*, Universidad del CEMA, No. 240, julio. Downloadable from: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/240.pdf>.
- Yacuzzi, Enrique (2003 b). "QFD: Conceptos, aplicaciones y nuevos desarrollos", *Serie Documentos de Trabajo*, Universidad del CEMA, No. 234, abril. Downloadable from: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/234.pdf>.
- Yacuzzi, Enrique (2005). "El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación", *Serie Documentos de Trabajo*, Universidad

del CEMA, No. 296, agosto. Downloadable from: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>.

NOTAS

¹ Shiba et al. (1993) dan una excelente introducción al tema. Ver especialmente los capítulos 14 y 15.

² Witcher et al. (2001).

³ Con frecuencia se ven en la bibliografía referencias críticas a la aplicación parcial (*piecemeal*), en etapas, de la gestión *hoshin*. Coincidimos con esta crítica, pero pensamos que, a falta de una implementación sistémica, a veces es bueno contar con la implementación de sólo algunos métodos y herramientas. En cierto sentido, es como aprender a escribir en japonés: es un emprendimiento sistémico, pero puede (¡y debe!) abordarse de a poco. En ambos casos, el abordaje parcial produce algún grado de frustración, pero mientras se trabaja con aplicaciones fraccionarias se van tendiendo puentes hacia el logro del objetivo integral, que, de otro modo, nunca se lograría.

⁴ *Hoshin* (pronúnciase aproximadamente como 'jooshin', con la primera vocal alargada y la *sh* como en el inglés *she*) tiene en japonés una primera acepción de aguja magnética ("a compass needle") (Kenkyusha (1974/83), entrada *Hoshin*, página 490). Se escribe con dos *kanji* (caracteres chinos que se utilizan en la escritura japonesa): el primero significa dirección y el segundo, aguja. Otras acepciones son: "curso, línea, virada o cambio de rumbo (de una embarcación); una línea de política; un plan; un principio; un objetivo; un objeto (que se ve); un propósito". Significados compuestos de la palabra incluyen "política nacional, política exterior, curso de acción, política fundamental, política administrativa, política educacional" y "objeto definido a la vista".

⁵ Witcher et al. (2001).

⁶ Kondo (1988).

⁷ Beecroft, (1999). Witcher et al. (1999) explica que Xerox intentó utilizar la gestión *hoshin* como herramienta para desarrollar competencias núcleo (*core competences*), en el sentido estratégico de la expresión.

⁸ Griffith, John R. (1994). También en el sector de la salud, Melum et al. (1995) implementan estrategias de liderazgo y definen cinco principios del *hoshin* management: enfoque en las prioridades, alineación organizacional, búsqueda de la sabiduría colectiva, *empowerment* de los empleados y trabajo en equipo con motivación.

⁹ Baden-Fuller (2001).

¹⁰ Long Range Planning, (2001).

¹¹ Tennant (2003) presenta un resumen de los estudios realizados para crear un proceso de auto-evaluación de la introducción de un nuevo producto, sustentado por los principios de la gestión *hoshin*. Este proceso de autoevaluación, a diferencia de los métodos convencionales de evaluación de una implementación (que no facilitan el aprendizaje ni la participación de la alta gerencia y los proveedores), crea un ambiente de

aprendizaje organizacional en tiempo real, al mismo tiempo que se va implementando el proceso y la mejora continua.

¹² Marsden (1998) sugiere que la causa podría estar vinculada con la ausencia de las condiciones necesarias para el éxito de la implementación (como el uso de las herramientas de la TQM) y con la renuencia de los gerentes a introducir estas condiciones.

¹³ Una versión preliminar de las secciones II, III, IV y V.2 se publicó en Yacuzzi (1996). Agradezco a los editores su autorización para reproducirlas en este documento.

¹⁴ Agradezco a los profesionales de esta empresa, cuyo nombre reservo por razones de confidencialidad, sus enseñanzas y explicaciones sobre los métodos y herramientas de la gestión *hoshin*.

¹⁵ Akao (1991, pp. 179-182) presenta una cronología comparativa del desarrollo de la gestión *hoshin* y la administración por objetivos. Shiba et al. (1993, pp. 445 y ss.) compara ambos estilos de gestión. Ambos libros influyeron de modo significativo en esta presentación y, en general, en nuestra concepción de la gestión *hoshin*.

¹⁶ Ver una presentación balanceada de la APO en Robbins et al. (1996, pp. 241-46), en especial su discusión sobre su eficacia y la relación entre metas y desempeño.

¹⁷ En el idioma japonés no se distingue el singular del plural en la formación de los sustantivos, y por esta razón optamos por no modificar la palabra *hoshin* en el plural. No utilizamos la palabra “política” para traducir *hoshin* porque en esta traducción se pierden las connotaciones del original japonés. Ver sobre este tema King (1989). *Hoshin* sería “la dirección general a la cual se apunta” (aunque momentáneamente se esté fuera de curso), mientras que “política” sería una dirección específica por seguir, que no permitiría salirse de curso.

¹⁸ Por ejemplo, Wicher et al. (2001) informan sobre estudios de caso de tres compañías en las cuales una política (*hoshin*) fue seguida en el desarrollo de sus objetivos y medios a medida que se iba traduciendo en acciones concretas de gestión cotidiana hasta que se cerraba el ciclo anual de planificación.

¹⁹ Ver Yacuzzi (2003 b) sobre la QFD, *Quality Function Deployment*, o despliegue de la función de calidad.

²⁰ AT&T Quality Steering Committee (1992, páginas 60-61) dedica una sección al “juego de *catchball*”, según la forma en que se realiza en esta empresa.

²¹ Ver el detallado estudio de Tennant et al. (2001). En el proceso descrito participaron unos 700 gerentes, que dedicaron 8.000 horas de su tiempo, a lo largo de 12 meses, para acordar los 89 hitos iniciales contenidos en la Estrategia de Calidad del Grupo Rover (*Rover Group Quality Strategy*). El plan estratégico resultante, que siguió los lineamientos de la gestión *hoshin*, se difundió en toda la empresa en una página de formato A3.

²² Kagono et al. (1984, pág. 73) reproducen la siguiente definición de un diccionario japonés: “(1) Uno o dos años antes de que se transplante un gran árbol, se cava el suelo alrededor del árbol; las raíces, excepto la raíz principal y las raíces laterales grandes, se cortan para que crezcan suaves y pequeñas raíces y se facilite el trasplante. También se realiza de modo que los árboles den frutas más grandes. (2) En sentido figurado, antes de hacer algo, realizar el trabajo de base para obtener los objetivos.” El primer *kanji* de la palabra significa raíz; el segundo, dar vueltas en círculo. También se utiliza el término para indicar “maniobras detrás de la

escena”. Por sus connotaciones culturales, la palabra *nemawashi* suele citarse como ejemplo de palabra japonesa de difícil traducción a otros idiomas.

²³ Sobre el tema de las reuniones eficaces ver por ejemplo Scholtes et al. (1996), especialmente el capítulo 4.

²⁴ Kagono et al. (1984, pp. 73 y ss.

²⁵ Tomado de AT&T Quality Steering Committee (1992).

²⁶ La gestión *hoshin* es un marco para la gestión de calidad total (TQM). El lector interesado puede consultar por ejemplo las siguientes referencias: Akao (19), Shiba et al. (1993), Bechtell (1995), para quien “*Hoshin* es TQM aplicada al proceso de gestión”.

²⁷ Suele criticarse la rigidez de los sistemas de reuniones como el propuesto. Comentaremos este tema en un artículo dedicado especialmente a este tema.

²⁸ En particular, el ciclo PDSA tuvo una gran difusión en las primeras décadas del movimiento de la TQM, gracias al trabajo de Deming, quien lo tomó de Shewhart y lo difundió en el Japón. El ciclo combina el pensamiento gerencial con el análisis estadístico. Contiene la idea del aprendizaje y la mejora, a través de cuatro pasos que llevan al perfeccionamiento de la calidad. Los pasos dan nombre al ciclo y son *Plan, Do, Check* y *Act* (Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar). En la concepción de Shewhart, la evaluación constante de las prácticas gerenciales y la disposición de los gerentes a no aceptar prácticas poco efectivas son clave para la evolución de la empresa exitosa. (En la versión de Shewhart, la etapa *Check* se denominaba *Study*.) Tanto en el Japón como en los EE.UU., Deming promovió el uso del ciclo de Shewhart, a quien había conocido en 1927 cuando éste trabajaba en los Laboratorios Bell. El ciclo se difundió como el ciclo PDSA (*Plan-Do-Study-Act*) o PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Desde su introducción en 1950, el ciclo es conocido en el Japón como ciclo de Deming.

²⁹ Algunas empresas, sobre todo las más pequeñas, suelen usar ciclos de planificación *hoshin* semestrales.

³⁰ El método está descrito en Akao et al. (1991) y Kondo (1988). Shiba et al. (1993) puede consultarse sobre herramientas de la TQM.

³¹ Ver AT&T Quality Steering Committee (1992) y Shiba et al. (1993) sobre estos temas. También puede consultarse Tennat et al. (2000), y Rakich (2000).

³² En lenguaje metodológico, estamos enfrentando un problema cercano—aunque no idéntico—al de la *construct validity*, y, más específicamente, al de la validez convergente y validez discriminante (Trochim, William M. (2001 a, b)).

³³ Un ejercicio análogo, realizado para la TQM puede verse en Hackman y Wageman (1995) y Yacuzzi (2003 a).

³⁴ Yacuzzi (2005) trata con algún detalle el problema de la validez.

³⁵ Witcher et al. (2001).

³⁶ Sobre las herramientas de la TQM, ver Shiba et al. (1993). Sobre el diagrama de bandera, Akao (1991).

³⁷ Ver Witcher et al. (2001), especialmente las páginas 670 y 671, por comentarios que enriquecen esta argumentación.

³⁸ Kaplan et al. (1996).

³⁹ Witcher et al. (2001).

⁴⁰ Baden-Fuller (2001).

⁴¹ Ver por ejemplo Mannix et al. (1996), quienes se refieren específicamente al mercado de la salud.

⁴² Ver por ejemplo Robbins et al. (1996), especialmente el capítulo 12 sobre gestión del cambio.