



## *Planear Hacer Verificar Actuar*

Uno de los mejores homenajes al esfuerzo por la mejora continua que desarrolló el Dr Deming, quedó plasmado en la última versión de la ISO 9001:2000, cuando incorpora el concepto de Planear, Hacer, Verificar y Actuar. El ciclo del Kaizen, o de Mejora Continua, hoy tiene gran vigencia pero también es conocido como el Círculo de Deming, aunque éste reconoce que se debe a su compañero de los Laboratorios Bell, el Dr. Walter Shewhart, el mismo que creo las graficas de control.

Este ciclo lo hemos aplicado en la última corriente de la planificación estratégica, por sus grandes beneficios en cualquier proceso que se utilice, pues es un excelente aporte en la aplicación de la metodología Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral como se denomina en español.



Con espíritu constructivo vamos a analizar las diferentes etapas que ocurren en este proceso, con el propósito de ayudar a las empresas a alcanzar los resultados.

Aunque el origen del PHVA tiene varias décadas, su aplicación mantiene los mismos problemas. La **P de planear**, se convierte en la **P de parálisis**. Encontramos muchos procesos que se demoran más del tiempo necesario en ser implementados, sean estos de **ISO, BSC, Seis Sigma**, etc. Hay casos de empresas con más de 10 años en estar documentando sus procesos para obtener la certificación ISO y a la fecha no se



vislumbra que esto ocurra en el corto plazo. Empresas iniciaron hace varios años el proceso de BSC, a la fecha no han completado la primera validación de sus hipótesis estratégicas. La “Parálisis por análisis” fue una de las mayores críticas a la Calidad Total, el famoso “never ending process”.

Las respuestas recibidas son muchas, *“nos falta documentar muchos procesos”, “todavía no tenemos todas las instrucciones”, “aún no hemos capacitado al personal en los procedimientos”, “no tenemos indicadores”, “no hay registros”, “no es tan fácil como creíamos”* y la peor *“hay todavía mucha tela que cortar”, “Se fue la persona que nos ayudaba”, “se fue el consultor”, “no tenemos un “software” que nos ayude”, “nos hace falta tiempo”, “hemos estado muy ocupados”, “estamos en otras prioridades”*. Tantas y tantas excusas que hacen interminable estos procesos y sobre todo frustrante para todos los involucrados a pesar de las buenas intenciones. Se quedan en el primer cuadrante de la mejora continua. El problema está identificado como una de las enfermedades mortales de la gerencia, que nos legó el Dr. Deming: *“La falta de constancia en el propósito”*.

Hay muchas razones por lo que esto sucede: en algunos casos es alta dependencia del consultor, si este no aparece, el proyecto se paraliza, nadie en la empresa asume el liderazgo. O se inicia el proceso, pero no se cuenta con el aval de la Alta Dirección, el gerente o dueño no se involucra. La empresa inicia el proceso sin estar convencidos sobre cual será el resultado al final, desean poder ostentar la certificación, pero sus procesos no están ordenados, hay mucho que ordenar primero. Se espera contar con un Cuadro de Mando, sin tener claridad en las hipótesis estratégicas sobre las cuales se establecerán los indicadores, no hay claridad en la definición del perfil de sus clientes, no es claro como esperan diferenciarse del resto de sus competidores.

Lo siguiente es la **H de hacer**, no se implementan los procedimientos, no se utilizan los registros, no se recopila la información sobre los procesos cuando se está en ISO, o en planificación estratégica no se recopilan datos sobre los indicadores, no se implementan las iniciativas o proyectos de mejora, o bien se implementan iniciativas que en nada contribuyen a la estrategia, algo peor, define una estrategia y plantean estructuras organizacionales que en nada contribuyen, se compran aplicaciones informáticas divorciadas de la estrategia, se embarcan en nuevos proyectos de cambio ajenos, a lo que demoraron meses para planificar su futuro. Se piden resultados sobre indicadores distintos a los establecidos, creando confusión en las personas responsables de los procesos. No se utiliza la sistemática para plantear acciones correctivas o preventivas, la empresa desarrolla un sistema y opera de otra forma, *“Es que esto no es ISO”*. El presupuesto es punto y aparte, nada tiene que ver con la estrategia y cuando hablamos del presupuesto, estamos hablando de los recursos, no de un montón de cifras, sobre las cuales se hacen malabarismos para poder cumplirlas y tener contenta a la gerencia.

**Y porqué no se HACE?** Se pregunta usted. Porque la gerencia mide de otra forma, prefiere la tradicional, la que le ha dado éxito en el pasado. Los estados financieros siguen siendo lo que más consume el tiempo en las reuniones. Recordamos un caso en Reingeniería en donde la empresa se organizó por procesos, pero los informes eran por



área funcional, fracasó el proyecto. Si lo miden por los resultados financieros, pues a trabajar para presentar resultados financieros excelentes, aunque éstos nos den la tranquilidad en el corto plazo y aumenten la incertidumbre del futuro. Hay que cumplir las cifras de ventas y mostrar un gran crecimiento, indiferentemente si su logro obedece o no a la estrategia, **“lo que se trata es de vender más, no me preguntes como, ni que”**. Esta es la respuesta típica que tiene a las empresas ancladas en el pasado y con una visión de corto plazo.

Cada uno dando su mejor esfuerzo no mejora los resultados organizacionales. Se olvida de la teoría de sistemas, el enfoque a procesos, la relación causa efecto entre las partes que interactúan en una organización, la toma de decisiones basadas en el análisis de datos. Llámese a esto, principios ISO, filosofía del BSC o bien la filosofía del “Conocimiento Profundo” del Dr. Deming.

En donde se falla?, en la **V, de Verificar**, si ha consumido grandes cantidades de recursos y esfuerzo de su gente en un sistema ISO, o en el desarrollo de un Plan Estratégico, incluyendo la última tecnología para su administración, es responsabilidad de la Alta Gerencia, pedir una rendición de cuentas, el famoso “accountability”. No es posible pensar en una certificación si antes no compruebo como gerente que el sistema sirve a los fines de la organización, debo verificar si las hipótesis planteadas en los planes estratégicos son válidas y permiten entregar la propuesta de valor a los clientes, con la cual queremos diferenciarnos de la competencia. Debo verificar los datos, los que me pide ISO, los que salen del BSC y validar si son efectivos para alcanzar los resultados planificados en el Sistema de Gestión de la Calidad o realmente muestran el progreso del cumplimiento de la estrategia al logro de la Visión Empresarial.

La norma ISO, nos transmite claridad lo que se debe hacer: *“La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad”*<sup>1</sup>. Lo mismo se aplica al Plan Estratégico o BSC “La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar *el Plan Estratégico (BSC)* de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios al *plan estratégico*, incluyendo *la estrategia* y los objetivos”, Así de simple.

Al final lo que corresponde es la **A, de Actuar**, hacer los cambios necesarios, sean estos objetivos, indicadores, iniciativas, o proyectos de mejora, asignar nuevos recursos,

---

<sup>1</sup> 5.6 Revisión por la dirección 5.6.1 Generalidades Norma ISO 9001:2000



**Grupo Kaizen, S.A.**

Teléfono (506) 294 4728 • [kaizen@racsa.co.cr](mailto:kaizen@racsa.co.cr) • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

etc. Consolidar lo que se ha logrado, establecer nuevas metas y nuevos métodos y seguir mejorando, dando una vuelta más al círculo de Deming y así de forma continua. Con cada vuelta hay un aprendizaje, un mayor conocimiento de los clientes, de los procesos, de la estrategia y de que tan cerca estamos de alcanzar el éxito y sobre todo, mantenernos competitivos.

El panorama hoy día es muy alentador, nunca como ahora la gerencia cuenta con tal cantidad de herramientas y técnicas que le facilitan su trabajo, algunas de diversa complejidad, pero que con un poco de esfuerzo y compromiso gerencial en la aplicación del ciclo PHVC, le permitirá alcanzar los resultados esperados.

Mayor información sobre el círculo PHVC y su aplicación puede obtenerla visitando [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com) o escribiendo a [kaizen@grupokaizen.com](mailto:kaizen@grupokaizen.com)