

PLANIFICACIÓN SEMANAL

WEEKLY WORK PLANNING

Conversación WILL, compromisos confiables y calidad de asignaciones en Last Planner System®

Propósito

Comprender y aplicar el Weekly Work Plan (WWP) como plan de compromisos de corto plazo, construido colaborativamente por los Last Planners a partir de trabajo preparado, con asignaciones de calidad y promesas confiables.

Material formativo · Septiembre de 2026

Índice

- 1. Relación del MC04 con el ciclo LPS®
- 2. Qué es Weekly Work Planning
- 3. Propósito de la conversación WILL
- 4. Del Lookahead al Weekly Work Plan
- 5. Quiénes participan en la planificación semanal
- 6. Qué es una asignación de calidad
- 7. Los cinco criterios oficiales de calidad
- 8. Reliable Promising
- 9. El ciclo de una promesa confiable
- 10. Cómo conducir la reunión semanal
- 11. Estructura mínima de un WWP
- 12. Handoffs y coordinación entre especialidades
- 13. Capacidad, tamaño de lote y carga de trabajo
- 14. Workable Backlog y contingencia
- 15. Relación entre WWP, Daily Stand-up y PPC
- 16. Errores frecuentes
- 17. Caso práctico aplicado
- 18. Plantillas prácticas
- 19. Checklist de implementación
- 20. Glosario esencial
- 21. Autoevaluación
- 22. Referencias técnicas

Resultado de aprendizaje

Al finalizar, el lector podrá elaborar un WWP coherente con el Lookahead, evaluar la calidad de una asignación, conducir una conversación de compromiso y explicar cómo el plan semanal alimenta la coordinación diaria y el PPC.

1. Relación del MC04 con el ciclo LPS®

El MC01 presentó SHOULD → CAN → WILL → DID → LEARN. El MC02 profundizó en CAN y el MC03 en DID/LEARN. El MC04 se concentra en WILL: seleccionar del trabajo preparado aquello que realmente se promete ejecutar.

Conversación	Pregunta	Elemento	Resultado
CAN	¿Qué puede hacerse?	Lookahead / Make Ready	Trabajo preparado
WILL	¿Qué se hará?	Weekly Work Plan	Compromisos
DID	¿Qué se hizo?	PPC	Confiabilidad observada

2. Qué es Weekly Work Planning

El Standard Work del Lean Construction Institute define el Weekly Work Planning como el nivel de compromiso, o WILL, del Last Planner System®. En este nivel se identifican las terminaciones de tareas prometidas y acordadas por quienes ejecutan el trabajo.

El WWP es más detallado que el Lookahead y constituye la base para medir PPC. Su resultado esperado es un plan de las actividades que ocurrirán en la siguiente semana, con compromisos explícitos y suficientemente detallados.

Idea central

El WWP no es una lista de lo que debería hacerse. Es el registro de lo que los Last Planners aceptan que se hará, después de verificar lógica, condiciones y capacidad.

3. Propósito de la conversación WILL

- Convertir trabajo preparado (CAN) en compromisos explícitos (WILL).
- Asegurar que las tareas seleccionadas sean ejecutables y estén bien definidas.
- Coordinar handoffs entre quienes entregan y quienes reciben trabajo.
- Alinear capacidad disponible con carga semanal.
- Hacer visibles las promesas para facilitar coordinación y seguimiento.
- Crear la base de medición del PPC y del aprendizaje posterior.

El LCI caracteriza la planificación semanal como commitment planning porque en este nivel deben hacerse asignaciones específicas de recursos para que el trabajo pueda ejecutarse.

4. Del Lookahead al Weekly Work Plan

El Workbook 2007 describe al Weekly Work Plan como el plan más detallado del sistema y el que dirige directamente la producción. La transición desde Lookahead hacia WWP consiste en elegir, entre el trabajo que puede realizarse, el trabajo que efectivamente será comprometido.

1. Revisar las actividades que llegan desde el Lookahead.
2. Confirmar que cumplen condiciones de soundness.
3. Verificar secuencia y handoffs.
4. Comparar carga de trabajo con capacidad real.
5. Descomponer o precisar las actividades cuando sea necesario.
6. Acordar día(s) de ejecución y terminación.
7. Obtener la promesa explícita del Last Planner.
8. Registrar el compromiso en el WWP.

Transición clave

CAN no equivale automáticamente a WILL. Puede existir más trabajo disponible que capacidad semanal; por ello, el equipo debe seleccionar y dimensionar compromisos.

5. Quiénes participan en la planificación semanal

El Standard Work indica que el WWP se desarrolla colaborativamente por los Last Planners. La asistencia regular es crítica porque cada especialidad debe estar representada y aportar a la lógica del plan.

Participante	Aporte esperado
Last Planner / capataz / responsable de frente	Evalúa capacidad, secuencia y acepta compromisos de ejecución.
Facilitador LPS®	Conduce la conversación, protege la disciplina y hace visibles acuerdos.
Planificador / scheduler	Aporta conexión con hitos, plan de fase y Lookahead.

Supervisión / jefatura de área

Resuelve interferencias y escalaciones sin imponer compromisos no confiables.

Especialidades de soporte

Aportan información cuando existe dependencia de ingeniería, compras, logística, seguridad o calidad.

6. Qué es una asignación de calidad

Ballard propuso reglas explícitas de selección de trabajo para proteger a las unidades de producción de incertidumbre aguas arriba. El Workbook denomina 'making quality assignments' a seleccionar para el WWP únicamente trabajo que cumple criterios de calidad.

Principio de protección

Una asignación de calidad reduce fallas evitables antes de que la cuadrilla entre en ejecución. No garantiza éxito, pero disminuye la exposición a tareas ambiguas, restringidas, mal secuenciadas o sobredimensionadas.

7. Los cinco criterios oficiales de calidad

Criterio	Pregunta de evaluación	Aplicación
Definition	¿La asignación es suficientemente específica para saber qué, dónde y cuándo debe terminar?	Debe permitir verificar al cierre si se completó.
Soundness	¿La tarea es realmente ejecutable? ¿Dispone de información, materiales y prerequisites?	Debe ingresar al WWP como trabajo preparado.
Sequence	¿Está en el orden correcto para la unidad y para los procesos clientes?	Debe respetar constructabilidad y necesidades aguas abajo.
Size	¿Está dimensionada a la capacidad productiva del responsable dentro del periodo?	Evitar sobrecarga o paquetes imposibles de cerrar.
Learning	¿Los incumplimientos pueden rastrearse, explicarse y convertirse en acción?	El plan debe permitir aprender de las fallas.

La tesis de Ballard presenta estos criterios como definición, soundness, secuencia, tamaño y aprendizaje. El Workbook 2007 los utiliza explícitamente para seleccionar asignaciones semanales.

8. Reliable Promising

Reliable Promising es la práctica mediante la cual las personas coordinan el trabajo a través de peticiones, negociación, compromiso, declaración de terminación y aceptación. Ballard y Tommelein describen los proyectos como redes de compromisos.

- La promesa parte de una solicitud clara.
- El ejecutor debe comprender las condiciones de satisfacción.
- Antes de aceptar, evalúa capacidad y restricciones.
- Puede aceptar, negociar condiciones o proponer una alternativa.
- Una promesa solo es significativa si existe posibilidad real de decir no.
- Al terminar, se declara cumplimiento y el cliente interno acepta o identifica la desviación.

Cultura de compromiso

Obligar a decir 'sí' no crea una promesa confiable. La negociación es parte del sistema: un 'sí, si...' o una

contraoferta puede ser más confiable que una aceptación forzada.

9. El ciclo de una promesa confiable

Etapas	Pregunta	Salida
Petición / oferta	¿Qué resultado se necesita y para cuándo?	Solicitud clara
Clarificación / negociación	¿Entendemos igual el pedido? ¿Puedo cumplirlo?	Condiciones y alternativas
Compromiso	¿Acepto realizarlo bajo estas condiciones?	Promesa documentada
Ejecución	¿Estoy produciendo según lo acordado?	Trabajo realizado
Declaración de terminación	¿He completado lo prometido?	Entrega
Aceptación	¿La entrega satisface la condición acordada?	Cierre del compromiso

10. Cómo conducir la reunión semanal

El Standard Work 2023 propone una secuencia simple para elaborar el WWP: reunir a los Last Planners, transferir actividades relevantes del Lookahead, revisar y ajustar la lógica, obtener compromisos y actualizar el plan.

9. Revisar brevemente hitos y estado del proyecto que afecten la semana.
10. Traer al WWP las actividades preparadas desde el Lookahead.
11. Revisar secuencia, duración y handoffs.
12. Agregar detalle diario por especialidad cuando sea necesario.
13. Validar criterios de Definition, Soundness, Sequence y Size.
14. Negociar solicitudes y condiciones de satisfacción.
15. Obtener el compromiso explícito del Last Planner.
16. Registrar día(s) de trabajo y terminación.
17. Confirmar dependencias entre promesas.
18. Publicar el WWP y dejarlo disponible para coordinación diaria y medición.

11. Estructura mínima de un WWP

ID	Actividad	Ubicación	Responsable	L	M	X	J	V
01	Bandejas eléctricas	Sector A	Capataz E.	●	●	●		

- Actividad específica y verificable.
- Ubicación o frente.
- Responsable del compromiso.
- Día(s) de ejecución.
- Día/condición de terminación prometida.
- Cliente interno o handoff cuando sea relevante.
- Notas de coordinación estrictamente necesarias.

12. Handoffs y coordinación entre especialidades

El Standard Work señala que cada actividad publicada representa un compromiso personal basado en una terminación prometida (handoff) y en la aceptación de otra actividad del WWP. La planificación semanal debe por tanto coordinar entregas, no solo ocupación de cuadrillas.

Pregunta útil

Para cada tarea, pregunta: ¿qué libero al terminar y quién necesita esa liberación? Esto orienta la secuencia hacia el flujo del sistema, no hacia la optimización local.

Una promesa técnicamente cumplida pero entregada en una forma que no sirve al proceso cliente puede no generar el flujo esperado. Por eso las condiciones de satisfacción deben ser claras.

13. Capacidad, tamaño de lote y carga de trabajo

El criterio Size exige que las asignaciones correspondan a la capacidad productiva de la cuadrilla o subcuadrilla y puedan completarse dentro del periodo. El Current Process Benchmark también destaca la importancia de considerar la carga de recursos en los planes de compromiso.

- No prometer más trabajo del que la cuadrilla puede completar.
- Dimensionar lotes que produzcan handoffs útiles.
- Evitar fragmentar tanto que el plan pierda significado operativo.
- Hacer visible la capacidad cuando existan varios frentes competidores.
- Usar el Workable Backlog cuando exista capacidad adicional o una asignación prioritaria falle.

El Workbook 2007 no prescribe una única fórmula universal de carga; el criterio central es compatibilizar tamaño de la asignación con capacidad real y con las necesidades del proceso cliente.

14. Workable Backlog y contingencia

El Workable Backlog contiene trabajo adicional que cumple criterios de calidad y puede ejecutarse si una asignación falla o la productividad supera lo esperado. Ballard lo integra dentro del criterio Sequence.

No es una bolsa de tareas pendientes

El backlog debe contener trabajo preparado y de calidad. No debe utilizarse para justificar desvíos frecuentes de la secuencia o para mantener ocupadas cuadrillas a costa del flujo global.

15. Relación entre WWP, Daily Stand-up y PPC

Elemento	Función	Conexión
WWP	Registrar compromisos semanales	Define WILL
Daily Stand-up	Coordinar ejecución y detectar bloqueos	Protege las promesas durante la semana
PPC	Medir cumplimiento de compromisos	Compara WILL con DID
Reasons for Variance	Explicar incumplimientos	Alimenta LEARN

El WWP debe conservarse con suficiente precisión porque el Standard Work señala que su exactitud es necesaria para calcular un PPC confiable.

16. Errores frecuentes

Llenar el WWP con tareas restringidas: Debilita la conversación WILL y traslada incertidumbre a la cuadrilla.

Aceptar compromisos por presión jerárquica: Convierte promesas en órdenes y reduce su confiabilidad.

Usar descripciones vagas: Impide verificar cumplimiento y coordinar recursos.

Ignorar capacidad: Genera sobrecarga y promesas imposibles.

Planificar solo por oficio: Puede romper handoffs y optimizar localmente.

No registrar día de terminación: Reduce claridad para coordinación y PPC.

Cambiar el plan retrospectivamente: Destruye la base de medición y aprendizaje.

No incluir a los Last Planners: Se pierde conocimiento operativo y compromiso real.

Confundir WWP con Daily Stand-up: El plan semanal establece promesas; la coordinación diaria las protege.

17. Caso práctico aplicado

Caso: sector A de un nivel de oficinas. El Lookahead muestra tres actividades sound para la próxima semana: instalar bandejas eléctricas, instalar tubería sanitaria y cerrar cielo raso.

17.1 Revisión CAN → WILL

Actividad	Estado	Decisión WILL	Razón
Bandejas eléctricas A	Sound	Comprometer L-M-X	Capacidad confirmada y libera pruebas.
Tubería sanitaria A	Sound	Comprometer M-X-J	Secuencia coordinada con eléctrica.
Cerrar cielo raso A	Sound, pero depende del handoff de pruebas	Comprometer V	Solo después de aceptación MEP.

17.2 Promesa

El capataz eléctrico acepta: “Completo el 100% de las bandejas del sector A el miércoles antes de las 16:00, listas para inspección”. El responsable de pruebas acepta recibir el frente ese mismo día.

17.3 Seguimiento

Durante los Daily Stand-ups se coordina la ejecución. Al final de la semana, el MC03 entra en acción: cada promesa se evalúa para PPC y, si falla, se registra la Reason for Variance.

18. Plantillas prácticas

18.1 Tarjeta de compromiso

- Qué entregar:
- Dónde:
- Responsable:
- Cliente interno:

- Condición de satisfacción:
- Fecha / día prometido:
- Prerrequisitos confirmados:
- Capacidad confirmada:
- Handoff que libera:

18.2 Matriz de evaluación de calidad

Asignación	Definition	Soundness	Sequence	Size	Learning
Bandejas A	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

18.3 Formato de WWP

ID	Actividad	Ubicación	Responsable	Inicio	Fin	Cliente	Estado
01	Bandejas A	Nivel 3-A	Capataz E.	Lun	Mié	Pruebas MEP	Prometida

19. Checklist de implementación

19.1 Antes de la reunión

- Lookahead actualizado.
- Restricciones críticas revisadas.
- Lista de tareas sound disponible.
- Last Planners convocados.
- Capacidad de cuadrillas conocida.
- Hitos y handoffs próximos visibles.

19.2 Durante la reunión

- Se revisa lógica y secuencia antes de pedir compromisos.
- Cada asignación cumple Definition, Soundness, Sequence y Size.
- Los responsables pueden aceptar, rechazar o negociar.
- Las condiciones de satisfacción son explícitas.
- Los handoffs tienen cliente interno identificado.
- Cada promesa queda registrada.

19.3 Después

- El WWP queda visible y accesible.
- Los Daily Stand-ups se apoyan en él.
- No se reescribe retrospectivamente.
- Se prepara la medición PPC al cierre.
- Los incumplimientos alimentan LEARN.

20. Glosario esencial

Término	Definición
Weekly Work Plan (WWP)	Plan semanal de compromisos de los Last Planners.
WILL	Conversación que define lo que el equipo promete hacer.
Quality Assignment	Asignación seleccionada mediante criterios explícitos de calidad.

Definition	Claridad y verificabilidad del trabajo.
Soundness	Condición de ser ejecutable y disponer de prerequisites.
Sequence	Orden correcto para producción y procesos clientes.
Size	Dimensionamiento compatible con la capacidad del periodo.
Learning	Capacidad de rastrear fallas y aprender de ellas.
Reliable Promising	Práctica de coordinación mediante solicitudes, negociación, promesas, terminación y aceptación.
Handoff	Transferencia de trabajo entre proveedor y cliente interno.
Workable Backlog	Trabajo de calidad disponible como reserva.
PPC	Porcentaje de asignaciones completadas según lo prometido.

21. Autoevaluación

19. ¿Por qué el WWP pertenece a la conversación WILL y no a SHOULD?
20. ¿Qué diferencia existe entre trabajo CAN y trabajo WILL?
21. ¿Cuáles son los cinco criterios de calidad de una asignación?
22. ¿Qué problema evita el criterio Definition?
23. ¿Qué exige Soundness antes de comprometer una tarea?
24. ¿Cómo influye Sequence en los handoffs?
25. ¿Cómo se relaciona Size con capacidad?
26. ¿Por qué el derecho a decir no es importante para Reliable Promising?
27. ¿Qué función cumple el Workable Backlog?
28. ¿Cómo se conectan WWP, Daily Stand-up y PPC?
29. ¿Qué debería hacer el equipo si una tarea sound excede la capacidad semanal?
30. ¿Por qué no debe modificarse retrospectivamente el WWP?

Criterio de dominio

Una respuesta competente debe demostrar capacidad para seleccionar trabajo, evaluar calidad, negociar compromisos y proteger el flujo; no basta con memorizar los nombres de los criterios.

22. Referencias técnicas

Ballard, G. (2000). The Last Planner System of Production Control. PhD thesis, University of Birmingham.

Ballard, G., & Tommelein, I. D. (2021). 2020 Current Process Benchmark for the Last Planner® System of Project Planning and Control. Lean Construction Journal, 53-155.

Lean Construction Institute. (2007). The Last Planner Production System Workbook: Improving Reliability in Planning and Work Flow. Version 2.0.

Lean Construction Institute. (2023). Last Planner System® Standard Work. Section 9: Weekly Work Planning.

CEFORE. Curso 2 - Sistema Last Planner: las 5 conversaciones y elementos. Unidad 5: Conversación WILL.

Nota: Last Planner®, Last Planner System®, LPS® y otras marcas asociadas son marcas registradas del Lean Construction Institute según la documentación consultada.