



## Modelo Shingo Prize

La excelencia operativa no se puede lograr a través de las directivas de arriba hacia abajo o la aplicación gradual de las herramientas. Se requiere algo más. El Modelo Shingo a la Excelencia Operacional parece ser uno de los mejores métodos disponibles.

La excelencia operativa no se puede lograr a través de las directivas de arriba hacia abajo o la aplicación gradual de las herramientas. Se requiere algo más. El Modelo Shingo a la Excelencia Operacional parece ser uno de los mejores métodos disponibles. Tiene dos elementos: 1) la "casa" (los principios, el "qué"), y 2) el "diamante" (el método, el "cómo"). El "quién" es todos los asociados de la empresa, empezando por la alta dirección. El logro de la excelencia operativa requiere de un compromiso generalizado en toda la organización para ejecutar los principios de la excelencia operativa.

El modelo Shingo está basado en el enfoque de la administración lean, el pensamiento esbelto, en la filosofía Toyota, en el pensamiento y experiencia del Dr. Shingo y otras compañías que han alcanzado altos niveles de excelencia competitiva. El modelo Shingo está basado en el "Know Why – saber porque" no en el "Know How – saber cómo".

El modelo Shingo busca como meta final, la transformación cultura por medio de la integración de los principios de la excelencia operativa en toda la empresa, observando los procesos completos, liderando consistentemente, logrando los resultados y sobre todo es un medio para crear la alineación, la sinergia y el propósito en toda la organización.

La excelencia debe ser la meta de todos los grandes líderes, de hecho la búsqueda apasionada de la perfección, aun sabiendo que es imposible de alcanzar, saca a relucir lo mejor de cada ser humano y la búsqueda de la mejora debe de ser instintiva, debemos de estar comprometidos con una búsqueda incesante de hacer las cosas mejores cada día.

Hay dos preguntas que muchos ejecutivos se hacen ¿Porque muchos fallamos? Y ¿Por qué no alcanzamos los niveles de excelencia de esas empresas como Toyota? Y lo que podemos decir es que:

La mejora es un trabajo muy duro, se requieren grandes líderes, gerentes inteligentes y gente con empowerment.

La mejora no puede ser delegada. La mejora requiere mucho más que la aplicación de un conjunto de herramientas o el poder de un líder carismático.

La mejora requiere la transformación de una cultura donde cada persona se compromete, cada día en hacer pequeños cambios en su área de trabajo, para lograr grandes cambios.

El modelo Shingo para la excelencia operativa afirma que la transformación organizacional exitosa ocurre cuando los líderes entienden y toman la responsabilidad personal de una profunda y duradera cultura del mejoramiento continuo. Por lo que debemos decir que "Los líderes guían la cultura".

El modelo Shingo es una cultura construida con los principios, valores y comportamientos correctos, donde los principios son verdades fundamentales, son leyes naturales que son universalmente entendidos en cualquier momento en su significado y son indiscutibles

porque son muy evidentes y los valores gobiernan nuestras acciones y los principios gobiernan las consecuencias de nuestras acciones, por lo que los valores son culturales, personales, interpretables y variables y los principios gobiernan los resultados de nuestras elecciones. Los gerentes que no siguen los principios sufren las consecuencias en términos de los resultados que obtienen y la cultura que diseñan - con o sin intención. Por ejemplo, pueden encontrar que sus empleados no están comprometidos, o los mandos intermedios no están en el mismo barco y siempre se excusan en buscar otras personas. La cultura que tienen (exhibida por los comportamientos que ven) es el resultado directo de los sistemas que se diseñan (o permitieron prevalecer en la empresa), que son el resultado directo de los principios que utilizan.

¿Porque Hablar de excelencia operacional?, Si existen y han existido muchas iniciativas bien intencionadas de mejoras como son: Círculos de calidad, Justo a tiempo, TQM – Administración total de la calidad, Reingeniería, Six Sigma, Lean Manufacturing.

La verdad es que los problemas no tiene nada que ver con los conceptos, tiene que ver con los comportamientos basados en los principios, por lo que la excelencia operacional no es un programa, ni son herramientas, ni es una moda, la excelencia operacional son las consecuencias de unas prácticas aplicadas en toda la empresa de los comportamientos ideales que buscamos basados en los principios correctos y esto sucede cuando los líderes tienen como ancla bien firme la misión, la visión y los valores y ayudan a todos los asociados a conectar esa ancla a sus propios valores y a los mismos principios, logrando cambiar el comportamiento colectivo del grupo y logramos cambiar la cultura. Esto es una responsabilidad del liderazgo que no puede ser delegada.

El modelo Shingo está basado en Principios – sistemas - herramientas, donde cada uno de ellos tiene su función;

Las herramientas – entender el uso funcional de herramientas y técnicas, lo cual esto Nos permite usar métodos específicos para crear soluciones puntuales.

Los sistemas se desarrolla al tener un conocimiento de donde aplicar las herramientas y su integración a través de múltiples áreas y funciones.

Los Principios son entender el razonamiento profundo de la creación de los sistemas para crear valor para el cliente y debe de manejar el concepto de: “Know Why” ---- saber por qué hacemos las cosas, porque lo hacemos de esta manera, siempre preguntando cual es el propósito de hacer esto.

El premio está basado en 4 dimensiones: Desarrollo cultural.

Dirigir con humildad Respetar a toda persona

Proceso de mejora continua.

Enfoque en el proceso

Adoptar el pensamiento científico

Flujo y sistema de jalar

Asegurar la calidad en el área de trabajo

Buscar la perfección Alineación empresarial.

Constancia en el propósito de la mejora

Pensar sistemáticamente

Resultados

Crear valor para el cliente

Y en 5 procesos de soporte importantes del negocio como son:

Desarrollo de productos y servicios

Relaciones con clientes

Operaciones

Proveer

Administrar

Si la administración quiere una mejor cultura y unos mejores resultados, entonces necesitamos aplicar los principios rectores del modelo Shingo. Es así de simple, y así de difícil. Para entender y aplicar estos principios rectores significa dejar ir las prácticas del pasado. Dejando de lado las nociones erróneas que nos han enseñado en las escuelas de administración o por los gerentes bien intencionados que vinieron antes que nosotros (que estaban haciendo solamente lo mejor) por lo que hay que trabajar en la transformación del liderazgo.

Cuando los líderes (alta dirección) en una organización piensan en términos de los principios rectores va a diseñar sistemas que son muy diferentes de los que no se guían por estos principios. Por ejemplo, la generación de ideas y sistema Kaizen sería mucho más de un buzón de sugerencias en la cafetería, o preguntas a los empleados una vez al año en una encuesta de compromiso.

Ing. Alberto Villaseñor Contreras, Director de los Instituto Lean Thinking Solutions México (ILTSM), Instituto Mexicano de Manufactura Esbelta (IMME) y entrenador líder de Zigma Consulting