

2 Second Lean™

Cómo hacer crecer a las personas y
construir una cultura Lean

divertida

*en el trabajo
y
en el hogar*



Paul A. Akers

Reconocimientos para **2 Second Lean**

“Esta es la historia de la búsqueda personal de Paul Akers para crear una empresa Lean, y de su desesperante llamado a la aventura, a explorar nuevas posibilidades (en Japón, en FastCap y en su vida), su trayecto con errores y revelaciones, para lograr al final el éxito: la verdad sobre el alma y corazón de Lean. Con fotografías de su aventura Lean, llegamos a conocer a la persona, el proceso de ser Lean y los principios que lo cambian todo. Paul demuestra el mismo espíritu de aventura que me imagino que los ingenieros de Ford™ y Toyota™ deben haber tenido hace muchos años: un entusiasmo que muchas veces se pierde en el Lean moderno.

Los principios en el segundo Lean se encarnan de una forma tangible. Es rápido, eficaz y ofrece toneladas de valor. No hay ninguna ortodoxia de charla de consultor o encargado de la fe, sino una comprensión más profunda, casi espiritual, sobre ser Lean.

Este extraordinario libro se destaca entre la gran cantidad de textos sobre Lean. Si usted es nuevo en Lean, ¡cómprelo! Si ya es un experto, ¡cómprelo! De cualquier manera, no lo decepcionará”.

**~ Randall Benson, Consultor de Lean y
autor de *The Quest Effect***

“Es impresionante. Me encantan todas las fotos. Me encantan las aplicaciones domésticas. Si todos los 'gurús' de Lean practicaran lo que predicán... Mmmm...”

**~ Holly Duckworth, Ph. D., Vicepresidente de Mejora
Continua, Kaiser Aluminum**

“Conocí a Paul Akers de FastCap hace más de un año. Paul visitó en persona la ciudad de Ferndale y pasó un tiempo con los empleados para enseñarles los conceptos de “Lean”.

Hemos continuado sus enseñanzas y adoptamos a diario el uso de los principios de Lean que describe con tanta elocuencia en *2 Second Lean*. Cada viernes por la mañana tenemos nuestra mesa redonda Lean. La filosofía es una parte tan importante de lo que el gobierno debería ser y hacer. El público muchas veces tiene una opinión distorsionada de los empleados del gobierno. Nuestros empleados municipales han adoptado el concepto de la constante búsqueda de mejoras y eficiencias para sus responsabilidades laborales.

Estoy muy impresionado con la forma en que todos los empleados interactúan y comparten ideas para mejorar. Esto ha formado más un ambiente de equipo que lo que se ha mostrado en el pasado. Todas las personas, desde el nuevo empleado hasta el que está desde hace largo tiempo, deberían sentir que tienen valor y que sus ideas pueden marcar la diferencia.

¡Cada ciudad debería explorar lo que LEAN puede hacer!”

**~ Gary S. Jensen, Alcalde de la ciudad de Ferndale,
Washington**

“Aprenda a operar con la máxima eficiencia mientras crea un ambiente productivo y positivo en todo lo que hace. Los excelentes ejemplos y análisis del libro son un manual básico excelente para quienes buscan crecer con éxito”.

~ Dr. Nido Qubein, Presidente de la Universidad High Point y Director de Great Harvest Bread Co.

“Paul Akers tiene una pasión por Lean que es totalmente contagiosa. FastCap continúa su aventura Lean para mejorar todo el tiempo. Su enfoque para comprometer a los empleados con sus ideas es de primera clase y eso se nota en todo lo que hacen Paul y su equipo”.

~ Harry W. Kenworthy, Director y Gerente del Centro de Gobierno Lean

“Un gran libro de Paul Akers, mi ‘hermano Lean de otra madre’. Él nos muestra que Lean es simple y divertido, ¡y que de verdad funciona! *2 Second Lean* es una historia de cultura y liderazgo Lean que lo ayudará a HACER el bien, a SENTIRSE bien y ELEVAR EL NIVEL para toda su organización”.

~ Karl Wadensten, Presidente de Vibco Vibrators y conductor del programa de radio *Lean Nationen AM 790 y 790Business.com*

“Este libro poderoso nos lleva al dinámico mundo de FastCap sin el costo del pasaje aéreo. Descubrirá la poderosa comunidad de mejoras que creó la simplicidad, la humildad y el entusiasmo de Paul Akers. Como señala Paul: tenemos el concepto al revés. Y cuando cambiemos nuestro pensamiento, haremos cosas que nunca imaginamos que fueran posibles. Por eso es que me anima saber que Paul enseña sus principios de mejora continua al gobierno. A pesar de su afirmación de que *2 Second Lean* no es para los que tienen una Maestría en Administración de Empresas o quienes aman la teoría, recomiendo a los expertos en mejoras de todas partes que lo lean para tener un toque de sencillez. Este libro trae a Lean a la vida”.

~ Meryl Runion, CSP, autora de *PowerPhrases* y otros nueve libros sobre comunicación colaborativa

“Todos nos dicen cómo implementar Lean... pero Paul revela los valores que hacen que Lean crezca dentro de su gente. En mi opinión, esa es la contribución significativa que este libro hace a la base más amplia de conocimientos. Bien hecho”.

~Tony Oliver, Denver, Colorado

“¡Por fin! Un libro gloriosamente interactivo que hace que aprender sobre Lean sea accesible, fácil de digerir y ¡DIVERTIDO! Los enlaces de código QR a videos y ejercicios de reflexión que hacen pensar y nos invitan a participar en una experiencia de lectura impresionante...”

~ Linda Kleineberg, CMO de VIBCO Vibrators

“¡2 *Second Lean* es EXCELENTE! Paul Akers es un innovador que entiende en su totalidad el fortalecimiento, la construcción de una cultura y el servicio al cliente. Se podría esperar que fuera un libro muy bien escrito que ayuda a volverse Lean con rapidez... bueno, lo es; pero la estructura del libro en sí demuestra innovación, creatividad y enfoque en el cliente y lector. Le va a encantar. Los líderes de hoy son innovadores, apasionados, optimistas. Con Paul obtiene los tres, y recargados”.

**~ Dr. Charles Schwahn,
autor del éxito de ventas Total Leaders 2.0**

“Brillante, divertido e inteligente. 2 *Second Lean* es la receta de Paul Akers para conseguir la mejora continua y seguir creciendo... hecha en casa y revisada en la planta de producción de su propia empresa, FastCap. Es la voz y el espíritu de un auténtico empresario estadounidense que nos muestra que se puede aplicar Lean en cualquier parte y en todas partes, y que siempre se deletrea P-E-R-S-O-N-A-S. Abróchese el cinturón de seguridad. Está a punto de experimentar una lectura rápida, potente y motivadora... y mejorada, gracias a los enlaces de video con códigos QR”.

**~ Gwendolyn Galsworth, autora de Visual Workplace/
Visual Thinking and Work That Makes Sense**

“Paul Akers responde a la pregunta ‘por qué’ en su libro 2 *Second Lean*. ¿Por qué Lean? Él da al lector razones de peso para embarcarse en la aventura Lean. Recomendando fervientemente 2 *Second Lean* a aquellos que buscan respuestas para hacer que su empresa u organización sea más eficiente y más rentable.

Como Jefe Ejecutivo del condado de Erie (Nueva York), introduje Lean Six Sigma hace cuatro años y ha transformado a un condado en bancarrota en uno de los más financieramente estables en los EE. UU. El Condado de Erie es el más grande en el norte del estado de Nueva York, y aloja la tercera ciudad más pobre del país (Buffalo). Nuestro progreso notable se puede atribuir en un 80% a Lean y en un 20% a Six Sigma.

Lean es una aventura de por vida, una travesía en la que vale la pena el tiempo y la energía que se necesitan para entenderla y aplicarla. Paul Akers proporciona sólo el ‘empuje’ justo para comenzar. Así que... ¡a comenzar se ha dicho!”

**~ Chris Collins, Jefe Ejecutivo del Condado de Erie,
Nueva York**

“Cada vez que visito FastCap la gente me motiva. La cultura Lean es contagiosa. Como en la mayoría de los puestos de empleo, todo se reduce al personal. Si las personas se suman a la idea y están entusiasmados, funciona”.

**~ Caleb Erickson, Oficina del Alguacil del Condado de
Whatcom**

2 Second Lean™

Cómo hacer crecer a las personas y
construir una cultura Lean

↑
divertida

en el trabajo
y
en el hogar

Paul A. Akers



Copyright © 2012 de FastCap Press
Todos los derechos reservados,
incluido el derecho de reproducción
en su totalidad o en parte, en cualquier forma.

Para obtener información sobre descuentos especiales por compras al por mayor,
comuníquese con
Paul Akers: 888-443-3748 o paul@fastcap.com

Diseñado por Paul Akers

Fabricado en los Estados Unidos de América

2 Second Lean viene en TODOS los sabores

Usted puede leerlo... entenderlo aún más al ver los videos... y
escuchar las sensatas ideas del audio-libro expandido con inspiración
adicional “fuera del libreto” e historias de innovación agregadas.

ISBN

2 Second Lean, libro impreso	978-0-9846622-0-3
2 Second Lean, eBook	978-0-9846622-2-7
2 Second Lean, audio-libro en CD	978-0-9846622-1-0
2 Second Lean, descarga de audio-libro en MP3 o iTunes	978-0-9846622-3-4

Agradecimientos

Editores

A Angie Vogt, quien editó el manuscrito original.

A Angela Thompson, por las revisiones finales, finales.

Agradecimientos especiales

A Leanne Akers, mi esposa, por estar a mi lado y construir una vida y empresa increíbles conmigo.

A Jon Lussier, por mantener a FastCap® funcionando sin problemas mientras yo enterraba mi cabeza en este proyecto... y por todas las grandes citas.

Al Equipo de FastCap, por ser el más increíble grupo de personas con el que uno podría trabajar.

A Keith Turley, por publicar primero y por insistir para que terminara el mío.

A un pensador Lean desconocido

En 1998 entré en una tienda de gabinetes que se veía totalmente diferente a cualquiera que hubiera visto antes. No había existencias visibles, sólo una tarea estaba en proceso. La mayoría de las máquinas eran silenciosas y el área de trabajo estaba limpia y muy bien organizada. El trabajo ese día era lento y el propietario no estaba en estado de pánico, simplemente instruía a su gente para que realizaran tareas de mantenimiento en toda la instalación. La empresa era exitosa, rentable y la gente parecía disfrutar de verdad su trabajo. Salí de esa tienda pensando que el tipo estaba loco. ¿Cómo se puede ganar dinero y mantenerse en el negocio si su gente no está elaborando el producto? Dos años más tarde aprendería la respuesta.

Contenido

Prefacio

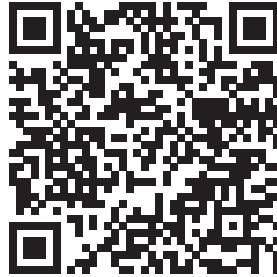
Capítulo 1:	¿Qué es Lean?	13
Capítulo 2:	¿Quiere decir que soy tan malo en realidad?	18
Capítulo 3:	Flujo de una sola pieza	23
Capítulo 4:	A partir de aquí, todo mejora	27
Capítulo 5:	¿Qué le molesta?	31
Capítulo 6:	¡Domo Arigato, Sr. Lexus!	40
Capítulo 7:	Pensemos como en Hoks	47
Capítulo 8:	Construyamos una cultura Lean	55
Capítulo 9:	Más allá de la reunión matutina	64
Capítulo 10:	Hagámoslo en el cuarto de baño	70
Capítulo 11:	¿Cómo comienzo?	74
Capítulo 12:	Lean extremo	79
Capítulo 13:	Humildad Lean	87
Capítulo 14:	Los tres pilares de Lean	91
Capítulo 15:	Tremendas preguntas	99
Capítulo 16:	Lean es un idioma extranjero	117
Capítulo 17:	Organización del desperdicio	120
Capítulo 18:	La verdadera esencia de Lean	129
Capítulo 19:	El 90% es desperdicio	131
Recursos		134

Busque



¿Qué son los códigos QR? ¡Búsquelos en el libro!

*Use su teléfono inteligente para
escanear cualquiera de los códigos QR
en este libro... o sólo haga clic en ellos...
¡y lo llevarán en forma directa a ese
video Lean o archivo PDF!*



Todos los videos de Lean

<http://bit.ly/xNSQoa>

Nuestros mejores videos de Lean:

Escanee



Mire



1. Lean Desk (Escritorio Lean)

<http://youtu.be/-POV-VqEJlg>



2. Morning Improvement Walk (Caminata matutina de mejoras)

http://youtu.be/30EePS70h_g



3. Lean Problem Solving (Solución de problemas de Lean)

<http://youtu.be/gvIkPg72eEE>



4. Lean Burrito

<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>

¿No tiene lector de códigos QR?

Encuéntrenos en la web

1. Visite www.fastcap.com
2. Haga clic en la pestaña de video
3. Videos de Lean



¡Todos los videos de Lean FastCap son
100% GRATUITOS!

Es nuestra parte en la cadena de favores

Prefacio

Bienvenido a mi mundo de pensamiento Lean extremo. Una vez que haya experimentado los grandes beneficios de Lean, se le antojará, lo deseará y hará lo que sea para conseguirlo.

Como el pensamiento Lean ha hecho una enorme diferencia en mi vida, tanto personal como profesional, quería que el título de este libro transmitiera cuán alcanzable es la cultura Lean vibrante. Si bien hay muchos libros sobre Lean, todavía no encontré alguno que sea divertido. Mis compañeros de bicicleta dirían: “¡Es ENFERMIZO!” De hecho, cuando comencé a buscar libros o páginas web para recomendar a las personas, todo lo que encontré fueron libros llenos de diagramas complicados y lenguaje de teorías de escuela de negocios: sin duda no era el Lean divertido que llegué a conocer y a amar.

Este libro no está destinado a quienes tienen una Maestría en Administración de Empresas o los interesados en teoría de la fabricación o en diagramas de flujo. Su propósito es abrir de par en par la puerta a las oportunidades para las personas que quieran mejorar su vida cotidiana, ya sea en su lugar de trabajo o en el hogar. Lean no es tan complicado como lo hacen parecer todos los expertos y libros de texto. De hecho, a medida que aprenda a incorporar un enfoque Lean a su vida, verá que mientras más pensamiento Lean tenga en su vida, más disfrutará de ella.

El pensamiento Lean ha impulsado mi negocio desde una pequeña operación en mi cochera hasta en una empresa internacional multimillonaria. Tengo los empleados más dedicados y amantes de la diversión que ningún propietario de negocios podría esperar. Estoy viviendo el sueño americano porque alguien compartió conmigo la genialidad del pensamiento Lean. Al igual que mis mentores japoneses, quiero transmitir el obsequio del pensamiento Lean a otras



Paul con su mentor de Lean, el vicepresidente de Hoks, que lleva la gorra de piloto de Paul.

personas y crear una cultura más próspera y productiva en todo el mundo.

¡El pensamiento Lean es divertido y emocionante! ¡Las ideas que aprendí de mis amigos Lean son como un terremoto! Traté de escribir un libro Lean: breve, visual y simple. Hay multitud de talleres, manuales ejecutivos y libros de texto en el mercado. Yo quería escribir un libro que hiciera Lean accesible para todos, desde las amas de casa hasta los ejecutivos.

Tengo el hábito personal de leer un libro a la semana para mi propio desarrollo intelectual y siempre practico un pequeño juego al terminar cada libro. Me pregunto: “¿Qué es lo único que sacudiría mi mundo si lo aplicara en serio?”. Incorporé ese reto al final de cada capítulo, al agregar un resumen llamado: “Lo más importante”. Ese resumen reforzará los puntos principales de cada capítulo en la forma más Lean posible. En cualquier momento se pueden revisar y memorizar los principios con rapidez. Así que ajústese el cinturón para un paseo energético... ¡mientras comienza a pensar Lean y hacerse Lean!



Nuestro grupo de recorrido en la cena con el presidente de Hoks, una de las mejores empresas Lean que visité en Japón.



Libros de Lean aburridos que hablan siempre de lo mismo. ¡Lean debería ser divertido!



Los pensadores Lean construyen relaciones fuertes que sobrepasan toda barrera cultural.

Antes de comenzar con el primer capítulo permítanme explicar el título del libro y por qué lo dejamos en inglés.

En primer lugar Lean se ha convertido a través de los años en un término técnico en el mundo de los negocios. El término Lean tiene que ver con eficiencia - cómo llegar a hacer algo en menos tiempo, sin mayor costo.

Una palabra en español sería “grácil” -que en su conjunto de acciones transmite la idea de armonía.

Si pensamos en el deporte o movimientos humanos tiene que ver con movimientos ligeros, sin contratiempos.

En el mundo de los negocios lo relacionamos a todo lo que se puede hacer para traer eficiencia y armonía y que como resultado se incremente la producción, se aminoren los gastos y nos lleve a mejores ganancias.

2 second Lean, es el buscar de mejorar nuestros procesos por 2 segundos. Todos podemos mejorar algo por 2 segundos y luego otros 2 segundos y luego otros 2.

Bueno, me adelanto a la historia... cuando usted lea “2 second Lean” piense: 2 segundos de mejora, 2 segundos gráciles, 2 segundos de eficiencia.

Capítulo Uno

¿Qué es Lean?

Hace diez años comencé mi aventura con Lean. Nunca había escuchado la palabra antes, pero lo que pasó fue asombroso. Mi esposa y yo fundamos nuestra empresa, FastCap, en nuestra cochera, en 1997. FastCap es una empresa de desarrollo de productos que se especializa en la producción de herramientas y equipos innovadores para carpinteros y constructores. ¿Por qué productos de carpintería? Porque soy un artesano apasionado que vive y respira por la oportunidad de darle forma a un trozo de caoba de Honduras.



Paul y Leanne en los primeros años de FastCap.



Paul en el taller de su casa.

Nuestro primer producto, el FastCap, fue una cubierta con adhesivo para cubrir los orificios de los tornillos dentro de los gabinetes.

El segundo fue una herramienta láser de punto de posición llamada Laserjamb. Había inventado estos productos cuando era ebanista. Descubrí una manera de fabricarlas y



venderlas en un mercado en el que era experto. (Dicho sea de paso, mi próximo libro será *Cómo inventar y vender su ingenio*.)

Fuimos a un banco para solicitar nuestra primera línea de crédito, de \$250,000, que era mucho dinero para nosotros. El comité de préstamos del banco había aprobado el préstamo, pero como la mayoría de las pequeñas empresas fracasan, el presidente fue más cauteloso. Quiso visitar FastCap en persona para asegurarse de que todo “estuviera bien”,



así que vino a hacer un recorrido. Mientras caminaba por nuestras instalaciones, se dio cuenta de que todo estaba muy bien organizado, que teníamos una filosofía de disciplina y que las cosas funcionaban sin problemas. Después de la visita me dijo: -Paul, le prestaré la cantidad de dinero que desee. Nunca había estado en un negocio tan bien dirigido y organizado. Realmente parece que sabe lo que hace.



*Paul con el presidente del banco:
"Hijo, tienes un negocio muy
bueno aquí ..." :)*



El equipo de FastCap en los primeros años.

Al ser el orgulloso propietario del negocio, era el mejor elogio que podía esperar. Mi esposa Leanne y yo habíamos trabajado mucho para lograr el crecimiento de nuestra empresa y hacía poco que habíamos ganado el premio "Business Start-up of the Year" (Nueva empresa del año) en el Condado de Whatcom.

No hace falta decir que la impresión del presidente del banco confirmó nuestros sentimientos de que estábamos haciendo las cosas muy bien. Obteníamos buenas ganancias, el negocio crecía y nuestra empresa tenía una filosofía joven, moderna y dinámica. Todo se veía y se sentía bien. ¿Qué podría estar mal en un negocio rentable que inspira tanta confianza al presidente del banco local? Surge la pregunta: "¿Puede una empresa con tanto éxito tener problemas significativos que abordar?"

Teníamos problemas de inventario, en especial con el manejo de la materia prima que recibíamos. Contraté a un consultor en temas de fabricación para ver si él podría sugerir un programa de software para manejar nuestro inventario de



Manejo de miles de colores de materia prima.



Tracy, el consultor que me dio la noticia de que no sabíamos lo que hacíamos.

manera más eficiente. Después de recorrer toda nuestra instalación le pregunté: -Entonces, Tracy, ¿le parece que me puede ayudar?

Su reticencia fue inquietante. -Bueno, no lo sé -dijo. -Bueno, ¿cuál cree que sea mi problema? -pregunté. Hizo una pausa, miró en todas direcciones de la planta y dijo: -¿Quiere saber la verdad? -¡Por supuesto! -contesté. Él dijo: -No sabe lo que hace y no sabe fabricar. Ay.



Paul... ¡en caída libre!

Una semana antes, el presidente del banco me dijo que era la mejor empresa que jamás había visto y ahora este hombre me decía que no sabía lo que estaba haciendo y que estaba esencialmente en una caída libre.

Para entender lo mucho que me golpearon estas palabras, deberían conocer mis orígenes. Todo lo que había intentado hacer en mi vida hasta ahora, no sólo lo había conseguido, sino que también había sobresalido al hacerlo. Gané el rango de Scout Águila a los 14, y a los 16 construí mi primer instrumento musical e impresioné tanto al fabricante de guitarras Bob Taylor, que me contrató para trabajar en Taylor Guitars™. Tuve la suerte de ser parte de la construcción de las primeras 2,000 guitarras que salieron de esa fábrica.



El mentor de Paul, Bob Taylor, de Taylor Guitars.

Paul toca una de sus guitarras hechas a medida.



Paul (el joven con barba) con su Clase de Artes Industriales.

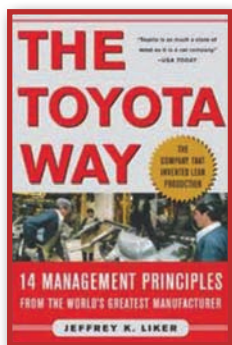
Después de graduarme de la universidad y con mi experiencia en el área de fabricación, me convertí en profesor de Artes Industriales y luego me contrataron para manejar un complejo de condominios de 100 unidades. Fue un proyecto de construcción muy complejo y con una íntima “conexión con el proceso de fabricación. También fui uno de los principales constructores de la casa del editor



Una de las muchas casas históricas que restauré.



El hogar artesanal de Paul, hecho a mano.



The Toyota Way
[El sistema de Toyota]
Uno de los libros favoritos de Paul.

de la revista Architectural Digest en Bel Air, California, y me encargué de la restauración de muchas de las más hermosas casas históricas en Pasadena, todo entre los 20 y 25 años de edad.

No sólo estaba seguro de que entendía los principios de la fabricación, sino que tenía una vasta experiencia en el área para demostrarlo y una impresionante lista de logros. Y ahora este hombre, al que le estaba pagando para que me ayudara a mejorar mi negocio, me decía que yo no sabía lo que estaba haciendo.

A pesar de todo, me mostré humilde. -De acuerdo, Tracy, ¿qué tengo que hacer? -Tienes que aprender algo que se llama TPS, las siglas en inglés del Sistema de Producción de Toyota, también llamado Fabricación Lean -respondió él.

Le pregunté: -¿Qué es Lean? -Estaba a punto de averiguarlo.

**LO MÁS IMPORTANTE:
TU ORGULLO TE CEGARÁ ANTE LO
QUE MÁS NECESITES APRENDER.**

Lean funciona para usted

Identifique algo en lo que es realmente bueno:

¡Sorpresa! Es probable que sea en la parte de su vida en la que tenga más desperdicio y pueda aplicar Lean con más eficacia.

Sus pensamientos y lo que rescata de este capítulo:

Videos de Lean:



1. What is Lean (¿Qué es Lean?)
http://youtu.be/_NYZzwqd01I



**2. Lean in Government
(Lean en el Gobierno)**
<http://youtu.be/tliTOVr1dkM>



**3. Paul Akers recibe el premio al
Mejor Ejecutivo del Año 2011
de Seattle Magazine**
<http://youtu.be/-337vqBIRrM>

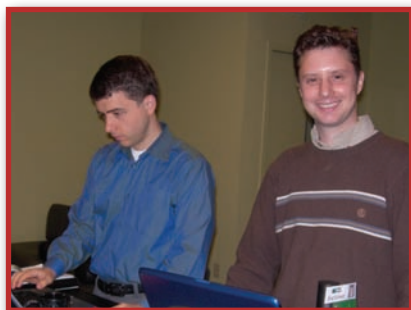
Capítulo Dos

¿Quiere decir que soy tan malo en realidad?

La siguiente semana, después de la infame frase “No sabe fabricar”, dos jóvenes llamados Brad y Jon se presentaron en nuestra casa. Brad y Jon habían sido jóvenes misioneros en Japón y habían trabajado como traductores para un señor japonés que enseñaba Lean a empresas estadounidenses. Aprendieron los conceptos tan bien que decidieron actuar por su cuenta y mi empresa, FastCap, era



Brad traduce para un profesor japonés de Lean.



Brad y Jon, con sus caras de niños, de Gemba Research: mis maestros Lean originales.

su primera víctima.

Me impresionaron sus observaciones, pero sus servicios tenían un precio que me dejó pasmado: \$10,000 a la semana. Yo tenía un pequeño negocio, no un banco. Estaba simplemente fuera de mi alcance, y sin embargo, yo sabía que necesitaba ayuda si quería que mi empresa creciera hasta el siguiente nivel. Algo sobre el enfoque sensato

que tenían me atrajo. Presioné al máximo a mi esposa Leanne, y la convencí de que me dejara gastar el dinero. Resultó ser una de las mejores decisiones que hemos tomado. La aventura estaba a punto de convertirse en algo formal. Esto sería como pasar de jugar baloncesto el fin de semana con los amigos del trabajo, a un entrenamiento serio para las Olimpiadas. Los días rutinarios o normales eran historia.



Mira todo el hermoso producto terminado... ¡NO!

Los muchachos preguntaron acerca de todo. La primera pregunta fue: -¿Por qué hacen tanto producto terminado? -Porque

lleva mucho tiempo preparar la máquina para cada variación de nuestro producto -respondí-. Por eso, es mejor si fabricamos un montón de cada tipo y luego sólo necesitamos tomar lo que vamos necesitando en los próximos dos meses.



Brad con su encantadora sonrisa: “Paul, tienes mucho que aprender acerca de Lean”.

Brad y Jon me explicaron que eso era desperdicio porque hay que almacenar, hacer inventarios y administrar todos esos productos. Si se elabora sólo lo que se necesita, no hace falta todo eso y se elimina una enorme cantidad de desperdicio. Si el tiempo de preparación de la máquina lo frena, busque una forma de preparar el equipo con mayor rapidez: en lugar de que tome 45 minutos, vea si se puede reducir el tiempo de preparación de la máquina

a 5 minutos.

-Mira, -le dije- yo podría ser tu padre. Hago esto desde hace años. No hay manera de que podamos preparar la máquina en 5 minutos y ponerla a funcionar con piezas buenas. Brad sonrió y dijo: -Tienes mucho que aprender acerca de Lean.



Paul se “come sus palabras”

Durante la siguiente semana observaron nuestro proceso de producción y evaluaron todo lo que hacíamos: desde tomar las matrices, cambiar las herramientas más rápido, la distancia que caminábamos para acceder a ciertos equipos en el taller, hasta la alineación de las plantillas y accesorios en nuestras máquinas. De cada paso del proceso se evaluó la eficiencia y la simplicidad. Terminamos haciendo cambios significativos para reducir el tiempo de preparación de la máquina, lo que a su vez

nos permitió producir fácilmente los tamaños, formas y colores de acuerdo a los pedidos específicos de los clientes en lugar de producir todas las variaciones posibles en forma masiva.

Para sorpresa de todos, en lugar de hacerlo en 45 minutos y con un gran fastidio, redujimos el tiempo de preparación de la máquina a 5 minutos. Tuve que comerme mis palabras. Lo que es más importante aún es que, hasta el día de hoy, seguimos mejorando el proceso, y

conseguimos reducirlo a apenas 2 minutos.

Esta fue mi introducción al pensamiento Lean. Estaba absolutamente seguro de que las ideas de Brad y Jon eran imposibles de llevar a cabo y, sin embargo, justo delante de mis ojos, vi materializarse lo imposible en cuestión de semanas.

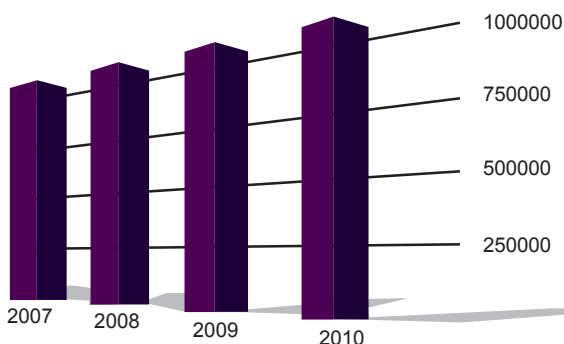
Esta primera experiencia con la fabricación Lean me presentó dos principios fundamentales del pensamiento Lean: la eliminación de desperdicio y la mejora continua.

Si bien al director del banco lo impresionó la apariencia de un taller limpio y organizado, Brad y Jon vieron de inmediato una planta de trabajadores ocupados en un proceso engorroso que producía existencias innecesarias, que luego había que administrar y controlar en forma constante. A fin de eliminar el desperdicio del exceso de inventario, tuvimos que analizar nuestros procesos en detalle y buscar formas para mejorarlos.

El pensamiento Lean supone que todo se puede mejorar en forma continua, indefinidamente. Si cree que la idea de mejorar es como ir de vacaciones, algo que hace un par de veces al año y luego tiene que volver al trabajo, prepárese para una gran sorpresa.

Después de leer *The Toyota Way* (El sistema de Toyota), tuve una nueva apreciación de lo radical que es en realidad la idea de “mejora continua”. Ahora me doy cuenta de que el derroche de energía, dinero, recursos y tiempo jalan de nosotros todo el tiempo, todos los días.

Toyota™ hace millones de mejoras cada año, todas generadas a partir de ideas de sus empleados de todo el mundo.



Si cree que tiene su vida o su negocio muy bien organizados, no tiene idea. Toyota™ todavía hace millones de mejoras en sus procesos en todo el mundo y utilizan el pensamiento Lean desde hace más de 50 años. Como dice mi buen amigo y colega de Lean, Jeff Kaas: -El desperdicio es como la gravedad: jala de ti las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y si no tienes un método para superarla, ¡tú perderás y ella ganará!

**LO MÁS IMPORTANTE:
USTED Y YO GENERAMOS
DESPERDICIOS TODO EL TIEMPO.**

Lean funciona para usted

Comience un diario y durante una semana lleve un registro de todas las actividades y procesos diarios que podrían generar desperdicios.

Al final de la semana vea si hay más cosas derrochadoras que rentables, productivas y eficientes. Los resultados podrían sorprenderlo.

Sus pensamientos y lo que rescata de este capítulo:

Videos de Lean:



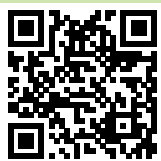
1. Lean Burrito

<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>



2. Waste, waste, waste... it's everywhere (El desperdicio está por todos lados)

<http://youtu.be/gFnSL29GHS0>



3. Lean: The waste of waiting (Lean: El desperdicio de esperar)

<http://youtu.be/ibBXtlco4ms>

Capítulo Tres

Flujo de pieza única

Las siguientes semanas fueron como un retiro espiritual para mí: una inmersión en una nueva forma de pensar. Después de la introducción al poder de la eliminación de desperdicios y el concepto de mejora continua, me presentaron la idea del “flujo de una sola pieza” o cómo hacer un producto a la vez.

Este concepto es lo más contrario a la intuición que puede llegar a la mente moderna de un estadounidense. Durante el último siglo nuestra cultura ha estado inmersa en una economía de fabricación que se basa en la producción masiva. Vivimos en la era de “cuanto más grande, mejor”, de “aumenten mi tamaño” y “si algo es bueno, más es mejor”, ¿verdad?

FastCap no era una excepción. Operábamos nuestra planta con la mentalidad de la producción en masa y los grandes lotes que es exactamente lo contrario al de flujo de una sola pieza.

En FastCap producíamos lotes enormes de productos sin importar la cantidad de pedidos que tuviéramos de los clientes, porque creíamos que estábamos ahorrando tiempo y dinero. Al final, resultó que estábamos creando más trabajo y montañas de desperdicios al utilizar el modelo de producción en lotes.

Producíamos uno de nuestros productos, llamado Laserjamb™, en lotes de 100. Según nuestros cálculos, nos llevaba unos 45 minutos producir cada Laserjamb. Ocupábamos cerca de 75 horas de trabajo en terminar un lote de 100 de principio a fin. Al producirlos en lotes de 100, creíamos que estábamos ahorrando tiempo, ya que nos asegurábamos de tener siempre el producto a mano para satisfacer pedidos a medida que se recibían. Cuando Brad y Jon sugirieron que comenzáramos a hacerlos de a uno por vez y sólo conforme fueran pedidos, pensé que estaban locos. Creo que mis palabras exactas fueron: “No, jeso no funcionará



A FastCap la hipnotizaron las grandes metodologías de fabricación.

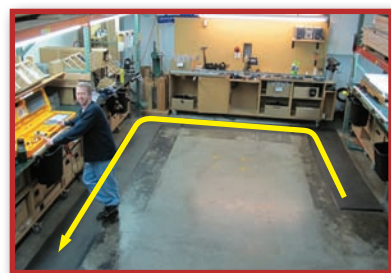
jamás!”. (Viene a mi mente justo ahora un refrán que dice algo sobre “enseñarle nuevos trucos a un perro viejo”).

El entorno de fabricación que había creado requería una enorme cantidad de espacio dedicado a elaborar este producto. Hacerlos en lotes de 100 significaba que teníamos que alojar 100 Laserjamb en cada paso del proceso. Para empezar, necesitábamos suficiente espacio en los bancos de trabajo para ubicar 100 Laserjamb a la vez. Esto generaba una situación de gran expansión que demandaba recursos de transporte para trasladarlos de una parte de la planta a la otra.

El proceso de producción en lotes consumía nuestro espacio, equipos, recursos de personal y dinero. Yo veía esto como un mal necesario a cambio de eficiencia. Para mí, hacer 100 a la vez tenía más sentido. En humilde cumplimiento de las recomendaciones de Brad y Jon, empezamos a hacer un Laserjamb a la vez. A primera vista de cualquier fabricante con experiencia, este proceso sería demasiado tedioso y requeriría de mucho tiempo para tener sentido. Yo ansiaba poder mostrar a estos llamados expertos lo inútil que iba a ser este proceso. Les estaba siguiendo la corriente... o eso creía.



Grandes bancos de trabajo para almacenar grandes lotes de trabajo. Si se cometía un error, había que corregir todo el lote.



La nueva célula en forma de U para los Laserjambs, con una persona que hace el trabajo de cuatro y sin errores.



¡El perro viejo de verdad aprendió trucos nuevos e impresionantes!

Pasaron la primera semana reorganizando todo lo que hacíamos en pequeñas células de fabricación en forma de U. Mi empresa comenzó a verse como si nos hubiera invadido la revolución asiática y yo era la víctima. ¿Recuerdan toda la confianza que tenía en mi gran negocio y mi capacidad de fabricación? Bueno, era poco menos que humillante ver a estos jóvenes “inexpertos” reorganizar casi

todo en nuestra empresa y despojar a nuestra planta de producción de los componentes más fundamentales. Era como si alguien dijera: “Paul, su bebé es feo. Nos haremos cargo de aquí en adelante”. ¡Y ahí se iba mi empresa “joven y moderna”!

¿Qué creen que ocurrió? Una vez más, me abrieron los ojos a la magia del pensamiento Lean. Al usar el flujo de una sola pieza, una sola persona producía cada Laserjamb de principio a fin, y era capaz de hacer la inspección visual de la pieza entera mientras la ensamblaba. Este proceso de uno por vez nos permitía detectar errores a medida que sucedían. Tal vez era un orificio que estaba descentrado o una perilla que no se había atornillado en forma correcta. Cualquiera que fuera el error, podíamos detectarlo durante el proceso de producción de cada Laserjamb, en lugar de al final de un lote. Reparar un Laserjamb defectuoso es fácil, pero tener que corregir 100 al final de un lote es un desastre.

Ese tipo de mejoras tuvieron un efecto dominó de transformación también. No sólo vimos que cada producto se elaboraba con más cuidado y atención personalizada, con muy pocos errores, si es que los había, sino que el resto del proceso comenzó a funcionar también con más fluidez. Cumplir con los pedidos, cargar, enviar, facturar y el flujo de ida y vuelta del dinero asociado con el proceso: todo se simplificó de inmediato.

No tuvimos que almacenar 100 Laserjambs, inventariarlos y hacerles seguimiento, porque cada uno se producía para cumplir con un pedido. Se producía, se empacaba, se metía en una caja, se enviaba y lo pagaban. Eso también significaba que no estábamos gastando dinero en producir algo que no se había vendido. Teníamos mucho menos inventario y horas de trabajo descansando en las estanterías. Una buena visión es imaginar todos los productos terminados como si fueran plantas de lechuga que se marchitan con el transcurso de las horas.

El flujo de una sola pieza simplificó y mejoró todas las partes del proceso de fabricación. El pensamiento Lean estaba empezando a tener sentido para mí, de una manera muy contraria a la intuición.



Flujo de una sola pieza simple

LO MÁS IMPORTANTE:
HAGA UN LOTE Y HABRÁ
DESPERDICIOS POR TODAS PARTES;
O HAGA UN SOLO PRODUCTO,
HÁGALO BIEN Y LOS DESPERDICIOS
DESAPARECERÁN POR ARTE DE MAGIA.

Lean funciona para usted

Identifique un área en la que actualmente haga trabajo en lotes:

Tome cuánto tiempo le lleva realizar 10 productos en lote:
Su tiempo: _____

Ahora, tómese el tiempo elaborando uno por uno hasta llegar a 10:
Su tiempo: _____

Sus pensamientos y lo que rescata de este capítulo:

Videos de Lean:



1. Lean FastCap Style
(Estilo Lean de FastCap)
<http://youtu.be/su9CulCZTBg>



2. Lean Batchwork vs. One piece flow
(Lotes de trabajo versus flujo de una sola pieza según Lean)
<http://youtu.be/mmop9huyYRU>

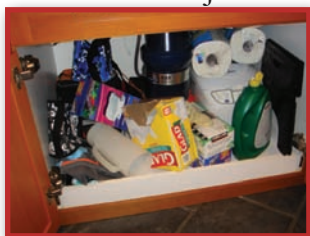


3. Lean Cutter Change (Cambio de cortador Lean)
<http://youtu.be/i7klvrAm5gc>

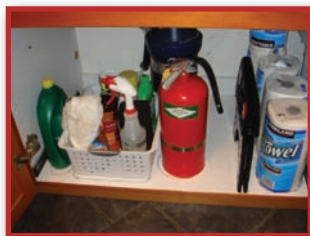
Capítulo Cuatro

A partir de aquí, todo mejora

Mi experiencia Lean realmente se estaba apoderando de mí. Era estimulante pasar por este proceso de transformación. Con cada sugerencia de mejora, pasaba por etapas de incredulidad y duda, y luego de la humilde resignación, tenía como recompensa una sorpresa absoluta cuando un resultado más simple, más eficaz y menos costoso se revelaba ante mis ojos.



Nuestro fregadero, antes.



Después: más rápido, más simple y más seguro.

Desde entonces, he desarrollado un ojo crítico, de manera que el componente de desperdicio en todo lo que hacemos en FastCap sólo salta a mi vista. A pesar de que aplico Lean desde hace diez años y las personas viajan desde todas partes del mundo para venir a ver y entender nuestra cultura Lean, creo que el 90% de todo lo que hacemos es desperdicio. Estos son los ocho tipos de desperdicio que nos afectan a todos. El número 8 es el mayor infractor.



Encontrar *el componente de desperdicio no es una carga, sino un juego: una búsqueda del tesoro gigante*. Lean no hace las cosas más difíciles: se enfoca en la simplificación intencionada de cualquier proceso. Cuando se simplifica un proceso, se obtiene un resultado mejor y más satisfactorio con menos esfuerzo. No puedo enfatizar este punto lo suficiente. Lean no implica trabajar más duro y con más frenesí, sino hacer las cosas más simples. No se trata sólo de hacer todo más rápido, sino de mejorar la calidad de todo lo que se hace. Rara vez es un cambio grande o drástico, sino que son pequeños pasos en un viaje sin fin hacia la mejora continua de todo, todos los días. Los grandes cambios son muy buenos, pero no es eso de lo que se trata Lean.

Acabo de contar cómo Lean pasó a formar parte de mi modelo de negocio y cómo produjo resultados drásticos. Las implicaciones que tiene esta forma de pensar y que afectan la vida personal de uno son increíbles.



Un área de trabajo común que veo cuando visito otras empresas. Qué pesadilla.



Banco de trabajo de FastCap después de 10 años de mejora continua. Qué buen sueño.

Por si no lo he dicho ya (y lo seguiré diciendo), Lean se trata de eliminar el desperdicio y de una mejora continua, con un enfoque de todo lo que uno hace en el que se apunta a hacer las cosas más simples. Si hacer una cosa lleva una hora, pregunte cómo puede hacerlo en 30 minutos. No son 30 minutos frenéticos: son 30 minutos que se ganan al eliminar los 8 tipos de desperdicio. Entonces, cuando consigue reducir el tiempo a 30 minutos, pregunte cómo puede lograr hacerlo en 15 minutos. Y después de reducir el tiempo a sólo 7 minutos, prepárese para saltar de felicidad. En poco tiempo habrá eliminado el proceso por completo y lo embargará un júbilo definitivo. Lean es el arte de restar, no sumar.

Se trata de la continua reducción del flujo de desperdicios que está

involucrado en todo lo que hace en su vida: cómo prepara su almuerzo o en la forma en que se viste por la mañana. Puede simplificar la forma en que recoge las llaves del auto y el maletín antes de ir a trabajar, cómo apronta a los niños por la mañana, la hora de la comida en familia, el trabajo en el jardín, el mantenimiento del hogar... no importa qué. El pensamiento Lean se aplica a todos los aspectos de la vida y por lo tanto, puede mejorarlos todos. Sí, convertirse en un pensador Lean hace que cada cosa sea un poco mejor.

Todo en la vida es un proceso. Cuando uno comienza a aprender a pensar Lean, empieza a incorporar ciertas preguntas en sus pensamientos diarios. Comenzará a imaginar cómo puede hacer esos procesos más rápidos, más seguros y más simples, y mejorará la calidad de todo lo que hace a diario. No una vez, ni dos, sino todos los días hará pequeñas mejoras para el resto de su vida.

Eso es lo que queremos decir con aumentar la calidad de su vida, su negocio y su visión general. ¿Puede imaginarse todos los días hacer las cosas un poco mejor? No hablo de mejoras drásticas, pero si sistemáticas. Cuando se convierte en un pensador Lean eso es lo que sucede, ¡y es una manera de vivir inmensamente satisfactoria!



Los cajones etiquetados, botones paso a paso en el lavaplatos y un punto de velcro rojo y verde para identificar limpio o sucio.



Incluso el salero y el pimentero tienen un hogar. :)

MEJORAR EL PROCESO

- LOS 8 TIPOS DE DESPERDICIO

PENSAMIENTO LEAN

**LO MÁS IMPORTANTE:
ENCONTRAR EL COMPONENTE DE
DESPERDICIO NO ES UNA CARGA
SINO UN JUEGO: UNA BÚSQUEDA DEL
TESORO GIGANTE.**

Lean funciona para usted

Mire a su alrededor e identifique un ejemplo de las 8 formas de desperdicio en su vida:

1. Exceso de producción: _____
2. Exceso de procesamiento: _____
3. Exceso de inventario: _____
4. Defectos: _____
5. Transporte: _____
6. Desperdicio de movimientos: _____
7. Tiempo de espera: _____
8. Ingenio de los empleados sin usar: _____

Videos de Lean:



1. Lean Kitchen (Cocina Lean)
<http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8>

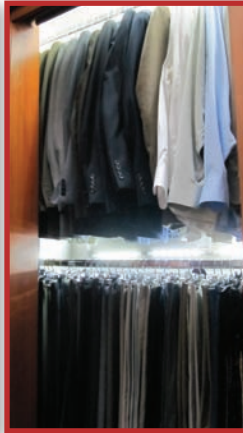
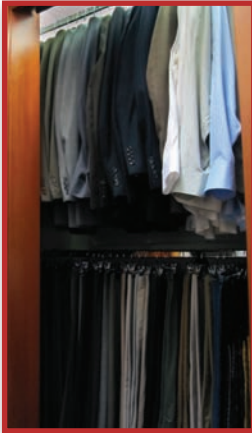


Capítulo Cinco

¿Qué le molesta?



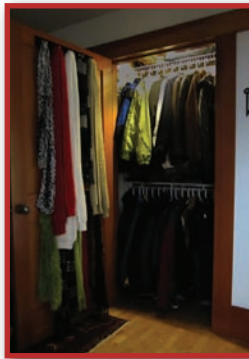
Permítame brindarle algunos ejemplos de cómo he implementado Lean en casa, no sólo en el trabajo. Tengo un placard en mi dormitorio y cuando entro en él cada mañana, hay cerca de diez trajes diferentes que uso, además de mi ropa informal y deportiva. El problema es que tengo 50 años y soy ciego como un topo y ya no puedo distinguir los colores con facilidad.



Antes y después. Las mejoras Lean en mi armario: instalación de luces voluminosas para finalmente poder combinar los colores con seguridad. ¿Por qué esperé 16 años?

Cuando construí la casa, hace 16 años, instalé una luz en el placard. Todavía funciona bien, pero mis ojos no. Con una luz se obtienen sombras y rincones oscuros, lo que significa que cada mañana es una lucha. Saqué un traje de mi placard (no mi traje azul grisáceo de poliéster) y caminé hacia el centro de mi habitación donde la

luz es más brillante a fin de encontrar una camisa y una corbata para combinar. Después de tantos viajes desde y hacia el placard, me di cuenta de lo tedioso que se había vuelto esto. ¡El proceso de vestirme me molestaba! ¿Qué pasaría si pongo dos o tres luces fluorescentes más ahí dentro? ¡No habría más sombras ni esquinas oscuras! Ese fue mi proyecto para el siguiente fin de semana.



Antes y después. Placard de la entrada para los abrigos. Tenía una sola barra y ahora tiene dos: los abrigos de mi esposa están en la parte superior en orden de preferencia. Instalé luces en la parte de abajo para que yo pudiera ver. Es casi una experiencia del más allá... hay tanta luz.

¡Hoy mi placard se ilumina como si Dios estuviera hablándome por la mañana! Cuando enciendo el interruptor, puedo ver cada pequeño matiz de color entre mis trajes, mi ropa, mis camisas y mis pantalones. Ahora, comenzar mi día con algo tan rutinario como vestirme ya no me frustra ni me detiene. Estas pequeñas victorias son psicológicamente liberadoras. Parecen algo tan pequeño, pero cuando se simplifica un proceso diario necesario a partir de un tedioso esfuerzo constante en un conjunto sencillo de opciones, la vida se vuelve muy buena, con mucha rapidez. No más caminar de un lado al otro, no más adivinar, no más errores, no más revisar, no más fastidio.



Mi amigo Karl Wadensten, el que hace vibradores... para concreto. ;) Karl es uno de los mejores pensadores Lean que he conocido y su empresa está llena de personas que sienten pasión por estar en guerra con el desperdicio.



Arthur (79) y Henry (80), de VIBCO. Con cariño se refieren a sí mismos como "Reciclados". Están en su segunda carrera profesional en VIBCO y contribuyen en gran forma a la cultura Lean: todos los días los convocan para que ayuden a resolver problemas con su amplia experiencia.

Había sufrido durante 16 años el problema y nunca lo había resuelto. Con un momento de reconocimiento ("este proceso realmente me molesta") y un compromiso para arreglarlo (proyecto de fin de semana), mejoré uno de los primeros procesos que realizó todos los días por el resto de mi vida.

Lean es arreglar lo que a uno le molesta. Aprendí este concepto de Karl Wadensten, de VIBCO™. Karl es otro de esos pensadores Lean excepcionales que hacen que sea simple y divertido. Él dirige una gran empresa en Providence, Rhode Island, que fabrica vibradores industriales... para la manipulación de materiales a granel y concreto. :) Tiene un programa de radio llamado *La Nación Lean* y va de un lado a otro de su empresa llevando un casco de cazador, y dice: "Estamos en guerra con el desperdicio". Es uno de mis

mejores amigos de Lean y me convenció su concepto. Recuerde que “Lean es simplemente arreglar lo que le molesta”.

Lo que me molestaba era que no podía ver mi ropa en el placard. Así que me puse en marcha y lo cambié. Ahora, para el resto de mi vida, disfruto de la experiencia de vestirme en la mañana con buena iluminación mientras analizo mis opciones. Y debería mencionar que además obtuve algunos puntos en casa porque mi esposa comparte el placard y ahora ella también puede ver mejor su ropa. Todos ganan: otro de los beneficios de Lean.

He hecho cientos de mejoras Lean en mi casa, en sentido literal, pero permítame contarle una de mis favoritas. Por la mañana, preparo té. Me gusta ponerle un pequeño sobre de Splenda™, un poco de canela y después el té. Hago esto cada mañana. El proceso es bastante sencillo. Abro el cajón, tomo un sobre de Splenda™, rasco el sobre para abrirlo, lo vierto en mi taza de té, giro, camino hasta el basurero y pongo el sobre vacío en la basura. Después pongo un toque de canela en mi

taza y guardo la canela. Pongo la bolsita de té, camino hasta el grifo de agua caliente, vierto el agua caliente en la taza y está listo.

En realidad, no me gusta tener que rasgar los sobres de Splenda. Lo he hecho durante años y me vuelve loco. Un día decidí a comprar Splenda suelta. Compré una pequeño recipiente vertedor para azúcar y la puse allí. Después de eso, mi rutina cambió un poco.



No más sobres de Splenda: ahora está mezclado con mi canela en una azucarera.



*¡Solución Lean!
Eliminación de movimientos innecesarios. No más caminar de un lado a otro para hacer mi té.
Caminar es un desperdicio.
¡Rápido y fácil!*



El té y la mezcla de Splenda y canela junto al grifo del agua caliente.



Desglose del ahorro con tres té s por día

Tiempo: 30 segundos por día = 3 horas por año.

Distancia: 10 pasos por té x 3 té s al día = 30 pasos ahorrados por día = 32,850 pies por año = 6 millas menos de desplazamiento.

Tomaba mi taza, un toque de Splenda, otro de canela, ponía la bolsa de té dentro, echaba agua caliente y listo.

Me ahorrraba cinco segundos al no tener que rasgar los sobrecitos de papel. Sé que pensará que es una nimiedad, pero son esas pequeñas cosas las que llevan a las grandes. Después de eso, pensé: “Soy el único que utiliza canela y Splenda en la casa. ¿Por qué no pongo la canela junto al Splenda en el vertedor?”.

Una vez más, había simplificado mi rutina. Ahora de una sola vez ponía la mezcla de Splenda y canela, luego agregaba la bolsa de té en el agua caliente y terminaba sin dar un solo paso. Me ahorré diez segundos todos los días por el resto de mi vida. Por supuesto, me hago unas tres o cuatro tazas de té al día. Por lo tanto, multiplique diez segundos por tres y vea cómo hacer el té es un soplo ahora y me permite irme más rápido.

Pero además piense en todos los demás desperdicios que eliminé en un sentido más global. Hay muchos procesos involucrados. Está el proceso de obtener Splenda en esos sobres y el desperdicio que involucra la mano de obra y la producción necesaria para hacer los pequeños sobres de papel. Alguien tiene que elaborarlos, imprimirlos y transportarlos, y luego entregar el producto final a la tienda. Alguien tiene que hacer un inventario en la tienda. Yo tengo que comprar el producto, llevarlo a casa y ponerlo en mi cajón. Entonces lo uso y lo arrojo al cesto. Después el camión de la basura tiene que recogerlo y llevarlo al vertedero, y la gente del vertedero tiene que arar los desperdicios y luego el vertedero sanitario tiene que ser administrado.

Hay una gran cantidad de desperdicio asociado a ese sólo acto, y aun así sucede miles de millones de veces al día en todo el mundo, no sólo con Splenda sino con montones de cosas. Y ahora, yo eliminé todo eso. No tengo que deshacerme de ese papel. No tengo que cortar ese árbol. Lean es en realidad el máximo vehículo ecológico.

Le voy a dar dos ejemplos más de lo que he hecho en mi hogar, aunque podría seguir casi indefinidamente. Pero este es uno de los

favoritos para todos los que odiamos limpiar después de cortar el césped.

Tengo que cortar el césped cada semana, como la mayoría de nosotros. Tengo dos acres para cortar, por lo que utilizo una gran cortadora de césped comercial. Solía meter la hierba cortada en una bolsa, pero eso tomaba mucho tiempo y era un gran desperdicio porque me bajaba de la cortadora para vaciar la bolsa varias veces durante el proceso.



En lugar de que mis jardines sean algo complicado de mantener, hago mejoras Lean continuas que hacen fácil y divertido el mantenimiento.



Las características del agua sirven para las cortadoras de césped, también. Les he hecho muchas bromas a mis amigos al decirles que jalen de la palanca.



*¡Bidé para cortadora de césped!
¡Hasta mi cortadora de césped está encantada con Lean!*

Una vez alguien me sugirió que probara convertirla en mantillo. Le dije que en realidad no quería porque el parque no se ve tan bien después de colocar el mantillo sobre él. Bueno, aprendí que si cortaba el césped un poco más alto y hacía menos recortes, mi parque en realidad comenzaba a verse mejor en el largo plazo. Así que empecé a hacer mantillo. Ahora tengo que usar menos fertilizante porque la hierba hecha mantillo en realidad es mucho más saludable para el césped. Ahorré tiempo y dinero al no tener que fertilizar ni la mitad de lo que solía hacerlo. Ya fuera que embolsara la hierba o hiciera mantillo al terminar de

cortar el césped, tenía que limpiar la parte inferior de la cortadora porque la hierba se apelmazaba en las cuchillas debajo. (Vivo en el noroeste del Pacífico, donde cortamos el césped incluso cuando llueve). Era un gran fastidio y mucho trabajo. Tenía que bajarme de la cortadora,



Los postes tratados de 4 x 4 contienen el césped cortado, la lavadora a presión está configurada y lista para limpiar la parte inferior de la cortadora. El agua se disparará 25 pies en el aire a toda presión. ¡A los niños les encanta jugar aquí también!



Los grandes jardines y los grandes trabajos requieren de un gran pensamiento Lean.

tomar una manguera, meterla debajo de la máquina y limpiar la plataforma debajo. Era un proceso de trabajo muy intenso y no me gustaba hacerlo. ¿Qué ocurriría si colocara un tubo en el suelo, le abriera hoyos y conectara una manguera de jardín hasta donde hay un pequeño interruptor de desvío? Podría conducir la cortadora sobre el tubo, girar la pequeña perilla y dejar que el agua rociara en forma pareja toda la parte de abajo de la plataforma. Bueno, lo probé y ¿adivine qué? Funcionó. Y me ahorró mucho tiempo. ¡Ya no tenía que subir y bajar de la cortadora de césped!

Pero Lean es un proceso de mejora continua, ¿no? No me gustaba cómo se veía en mi área de equipos el dispositivo de la manguera junto con el tubo.

Entonces, fui un paso más allá. ¿Y si metiera ese pequeño tubo dentro del concreto, cortara un pequeño orificio, metiera el tubo por allí y volviera a poner concreto sobre la parte superior, de manera que sólo fueran visibles pequeños hoyos en el concreto? Una vez más, conduje hasta allí, levanté la palanca y el agua brotó hacia arriba al salir del concreto. Mi sistema de limpieza estaba camuflado. Era limpio: sin el dispositivo de manguera y tubo para desordenar mi área de trabajo. Era impecable. Bueno, lo hice, y ¿saben qué?, funciona de maravilla. Mis amigos envidian este genial mecanismo que construí. ¿Por qué? Porque es realmente novedoso y divertido. Ese es el pensamiento Lean.

Ahora cuando termino de cortar el césped, es fácil (y divertido) limpiar la parte inferior de la máquina. Me siento bien con el estado de mejora continua de mi casa.

Ahora, mi último ejemplo de mejora Lean en el hogar es uno de

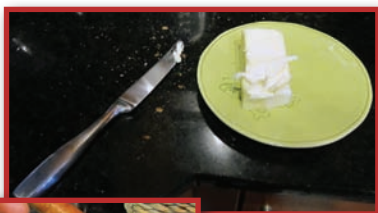
mis favoritos también, porque es muy simple.

A mis dos hijos, de 16 y 18 años, les gustan las tostadas. Como son adolescentes, preparan las tostadas y dejan el cuchillo de la mantequilla sobre la encimera. Para ser franco, este hábito me estaba volviendo loco desde hacía tiempo. No importaba lo mucho que los sermoneara

para que pusieran el cuchillo de la mantequilla sobre el borde del plato o en el lavavajillas. Durante uno o dos días la situación se remediaba porque son buenos chicos y me escuchan (de verdad, lo hacen). Sin embargo, muy pronto ese cuchillo comenzaría a aparecer de nuevo, dejando migas y mantequilla sobre la encimera.

Así que un día me pregunté: “¿Por qué el cuchillo de la mantequilla siempre termina sobre la encimera?”. La respuesta es que no permanece mucho tiempo en el borde del plato de mantequilla: se cae. Por lo tanto, me preguntaba qué sucedería si usara una brocha para untar la mantequilla en mis tostadas. Me acerqué al cajón de la cocina, lo abrí y encontré una brocha de pastelería muy bonita que era redondeada con cerdas robustas y cortas y muy atractiva. La tomé y la metí en la mantequilla suave y observé que se mantiene perfectamente erguida. Preparé una tostada para probar la nueva idea, y he aquí que funcionó a la perfección. La brocha quedó pegada a la mantequilla, así que no se cayó con facilidad, y se veía bien, erguida dentro del pequeño plato de mantequilla. Y así fue que cuando llegué a casa esa noche, mi hija dijo: -¡Oye, papá! Esa brocha para la mantequilla es excelente. Es tan fácil. Es el poder del pensamiento Lean. Funciona, y la gente reconoce que funciona porque la vida se simplifica, se hace fácil y algo que realmente molestaba, se resuelve.

Hay un punto esencial que quiero destacar aquí. Lean es en realidad para eliminar esas cosas que le molestan a uno. Esta es la forma en que enseño Lean porque es un punto de partida divertido. Las personas pueden entender todas las cosas que les molestan y que los vuelven



El infame cuchillo flotante de la mantequilla y la brocha para mantequilla de Paul al rescate.

locos en sus vidas, e identificarse con ellas. Además, a las personas les gusta que les pregunten: “¿Qué le molesta?”. Es posible que los tímidos no digan nada al principio, pero le garantizo que van a comenzar a pensar en eso y en breve estarán igual de comprometidos que usted con el proceso.

Cuando reducimos los conceptos de Lean a ideas simples como esta, todos ganan. Es la razón por la que funciona en todas partes donde se pone a prueba, en casa y en el trabajo. La calidad de vida puede mejorar. Sólo pregúntese cada día: “¿Qué me molesta?”. Le garantizo que sus respuestas lo sorprenderán.

**LO MÁS IMPORTANTE:
USTED ESTÁ EN GUERRA CON LO
QUE LE MOLESTA**

Lean funciona para usted

Enumere 5 cosas que le molesten en su casa:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Mencione 5 cosas que le molesten en el trabajo:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Videos de Lean:

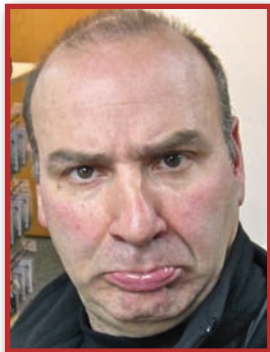


1. Lean at Home 1 (Lean en el hogar 1)
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

Capítulo Seis

¡Domo Arigato, Sr. Lexus!

Ahora me gustaría volver a hablar de Lean en el lugar de trabajo porque, como toda aventura, la mía con Lean llegó a un punto difícil. Veo esto donde quiera que vaya en el mundo empresarial y de fabricación. Para algunas personas, la palabra “Lean” merece un ceño fruncido o por lo menos una mirada de temor. Se trata de quienes probaron Lean y se toparon con la misma situación difícil que yo. Esta turbulencia es señal de que no entienden en su totalidad la naturaleza integral de esta filosofía. Mis dos viajes a Japón en un período de cinco años en última instancia me ayudaron a lograr una apreciación completa del pensamiento Lean, y me dieron la motivación para implementarlo con eficacia.



¿Por qué no funciona como dijeron que lo haría?

En los primeros días de mi aventura, mi impresión de Lean fue que se trataba de una herramienta de negocios muy prometedora que ayudaría a mi empresa a expandirse y convertirse en una operación más eficiente y sofisticada. Usar Lean solamente como una herramienta lo decepcionará. Es mucho más que eso.

Los primeros tres meses me sacudieron con emociones. Los cambios, por duros que fueran de aceptar, trajeron beneficios significativos: le ahorraron a la empresa decenas de miles de dólares y trajeron un aire fresco de eficacia y simplicidad a FastCap. ¡Y eso fue sólo en tres meses!



¡Lo logré! ¡Es hora de celebrar!

Me sentía como un hombre nuevo... como si hubiera logrado algo importante. Era hora de que los consultores se fueran, ahora que sabía lo que estaba haciendo, ¿verdad? Mmmm... ¡no tan rápido!

De hecho, estos cambios supuestamente “tremendos” que había vivido, a los ojos de mis mentores en verdad eran

algo muy pequeño. Cuando les conté sobre mis planes de construir una instalación de mayor tamaño, me miraron como si estuviera loco. -¿Por qué? ¡Ya tienes demasiado! -protestaron. Yo aún no entendía.

Fue en ese entonces que Brad y Jon sugirieron que participara en un nuevo programa. Haría un viaje con varios otros líderes empresariales a Japón para capacitarme en una experiencia de inmersión en fabricación Lean. Parte de la excursión era una orientación personalizada al Sistema de Producción de Toyota (SPT). ¿Cómo podía decir NO? Japón es la tierra prometida, la madre patria del pensamiento Lean. ¡Por supuesto que dije que SÍ!



Mi primer viaje a Japón con Brad y Jon, de Gemba Research.

Esa primera peregrinación a Japón era como una avalancha de aprendizaje e inspiración. Me sentí abrumado con más información e impresiones de las que me era posible procesar. Las instalaciones de producción eran instituciones de eficiencia y simplicidad. Era como ver a una persona realizar el trabajo de diez en los espacios más limpios y organizados que jamás había visto. No sabía cómo iba a transmitir toda esta nueva información a mi gente al volver, pero salí convencido de que Lean resolvería muchos de los problemas que tenía FastCap.

Cuando regresé, implementé más mejoras y



Lean desde sus espacios de trabajo hasta la fabricación...



Estas personas están en sintonía: hasta su bata está planchada.

comencé por iniciar lo que llaman un evento Kaizen (mejora continua, en japonés). Se trata de un grupo de empleados que se enfoca en un proceso y examina cada paso; luego, lo unen todo de nuevo y eliminan todas las actividades sin valor o el desperdicio. Es un enfoque en equipo para hacer mejoras.

Durante los siguientes años hubo muchas mejoras en FastCap. Recortamos gran cantidad de desperdicios, simplificamos procesos y vimos crecer nuestro negocio de manera constante. Pero tengo que admitir que la fabricación Lean comenzó a sentirse monótona. Me di cuenta de que me había convertido en la única fuerza motriz en nuestra implementación de la nueva filosofía. Mientras yo estuviera presente para iniciar ideas o dirigir sesiones de intercambio de ideas o eventos Kaizen, veríamos avances. En cuanto me alejaba o hacía un viaje de negocios, las cosas parecían permanecer donde habían quedado. Era como empujar un tren. Cuando me encuentro con personas que han implementado Lean es común que se sientan frustrados porque no pueden lograr que eche verdaderas raíces en su empresa.



En el autobús, en nuestra segunda gira por Japón.



¡Qué contraste! ¡Pilas de trabajo en lote antes, y ahora el rápido y fácil flujo de una pieza! Se fabrica sólo lo que se necesita cuando se necesita.

El flujo de una sola pieza es contrario a la intuición. El trabajo en lote parece más rápido y más eficiente, pero es justo lo opuesto. En esta imagen se ve una de nuestras muchas células Lean en forma de U en nuestras instalaciones.

Creo que ese puede ser el punto en el que muchas personas se dan por vencidas. Estoy eternamente agradecido por no haber abandonado, porque lo que ocurrió en mi segunda peregrinación a Japón fue un momento decisivo en la forma en que capté el panorama completo. Descubrí el eslabón perdido crucial en mis métodos y

por qué no lograba hacer que el pensamiento Lean “se arraigara”. Tenía que ir más allá de la rutina de “hacer eventos Lean” y este segundo viaje me dio justo la perspectiva que necesitaba.



Lo más importante para Toyota™ es la gente: enseñarles y capacitarlos en la cultura de mejora continua.

Lo más destacado de ese viaje fue una visita a la planta de Lexus™ y una conferencia de dos horas que dio su vicepresidente. La planta de Lexus era uno de los modelos de producción más elegantes y fascinantes que había visto. Al final de la visita le hice al vicepresidente una pregunta muy directa: -¿Qué es lo más importante para Toyota?

Tenía la esperanza de que me diera una respuesta diferente a la obvia: “la eliminación de desperdicios mediante la mejora continua”, teniendo en cuenta que esos son los pilares

de la fabricación Lean. Necesitaba con desesperación escuchar algo diferente, más inspirador, aunque no tenía ni idea de qué sería. El vicepresidente no me defraudó.

Sin dudarle dije: -Lo más importante para Toyota son las personas. Nos abocamos a enseñar y a capacitar, y construimos una cultura de mejora continua. No nos importa el próximo híbrido, la próxima maravilla de la ingeniería, ni siquiera la próxima estrategia de ventas. Nuestra preocupación número uno es formar a nuestra gente y construir una cultura de mejora continua. Esta no era en absoluto la respuesta que esperaba, pero fue mi momento “Eureka” del viaje.

Había pasado los últimos cinco años enfocado en el desperdicio y la mejora continua. La gente de Toyota, por su parte, estaba obsesionada con forjar una cultura mediante la enseñanza y la capacitación. Yo estaba haciendo lo contrario: trataba de convencer a mi gente de que adoptara el pensamiento Lean con “eventos Lean”. Mi error



Enseñanza y capacitación ilimitada y construcción de una cultura de mejora continua.

estaba en mi enfoque incorrecto en los procesos. Tenía que concentrarme en la creación de una cultura de personas que entendieran y adoptaran la mejora continua.

Mi intención, errónea pero esperanzada, era que mis empleados vieran este maravilloso proceso de identificar el

desperdicio y mejorar en forma continua con el mismo entusiasmo que yo. Si experimentaban el proceso Lean a través de mis ojos, estaba seguro de que iban a adoptarlo con el mismo vigor y entusiasmo. Mi conversación con el vicepresidente de Lexus me hizo dar cuenta de que lo que entendía sobre cómo es y cómo funciona Lean tenía fallas.

Tenía un problema de motivación. Estaba motivado como propietario de un negocio que quería ver crecer y expandirse con éxito. Implementar los principios Lean me ayudaba a llegar a esa meta de una empresa bien gestionada. A mis empleados, sin embargo, los motivaban las cosas habituales que hacen que las personas sigan yendo a trabajar: un buen empleo, un salario, satisfacción personal y un sentido de camaradería con otros empleados. Ellos no estaban necesariamente motivados por mi plan de lograr una gran empresa.

Ahora tenía claro que mi tarea principal era volver y armar una cultura de pensamiento Lean que se concentrara en hacer crecer a las personas. “Construir una cultura Lean” era el eslabón perdido para mí, y es la razón por la que no lograba que las mejoras “arraigaran” en FastCap. Es el motivo por el que sentía que empujaba un tren. Lean es desarrollar una cultura de mejora continua, no realizar eventos.

Como con cualquier otro aspecto de superación personal, la parte más difícil no es aprender a hacerlo, sino cambiar la cultura, el estilo de vida, para que el progreso sea un trayecto continuo, permanente y ascendente. Todos conocemos a alguien que ha perdido peso o iniciado un nuevo hábito positivo, como actividad física, meditación u oración diaria. También sabemos que un año más tarde muchas de esas mejoras de vida tienden a disminuir. Somos criaturas de hábito. El cambio es una experiencia fácil, pero un mal hábito es como una amante celosa y abandonada, que lucha en forma constante por nuestro regreso.



Camino a mi casa con un nuevo entendimiento, nueva determinación y una nueva meta.

Mi incursión en Lean no fue la excepción. No sólo tenía que incorporar esta nueva forma de pensar como un cambio de hábito permanente y progresivo, sino que necesitaba que mis artesanos, empleados de depósito, personal de envíos y empaque, gerentes y directores ejecutivos la adoptaran. No estaba seguro de cómo iba a lograrlo, pero lo que sucedió después en la peregrinación japonesa con seguridad me puso en la dirección correcta.

**LO MÁS IMPORTANTE:
EN ESENCIA, LEAN ES EN REALIDAD
EL PROCESO DE CRECIMIENTO DE
LAS PERSONAS.**

Lean funciona para usted

Nombre cinco cosas que hace en la actualidad para que las personas sobre las que tiene una influencia crezcan:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Nombre una cosa que comenzará a hacer mañana para que las personas crezcan:

Videos de Lean:



1. Lean Lexus

<http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo>



2. FastCap Company Goals (Metas de la empresa FastCap), archivo PDF

<http://bit.ly/xMn1R4>

Capítulo Siete

¡Pensemos como en Hoks!

Al salir de Lexus, nuestra siguiente parada fue Hoks, una compañía que se especializa en la fabricación de circuitos electrónicos. Brad nos dijo que de todas las empresas que visitaríamos en nuestro recorrido en Japón, Hoks sería el mejor modelo de cómo el pensamiento Lean puede transformar un negocio. Con \$100,000,000 al año en ventas, se la considera en realidad como una pequeña empresa.

Situada en el sur de Japón, Hoks es la inspiradora historia de éxito de una empresa que

desafió todos los pronósticos al convertir una pérdida anual de diez millones de dólares en una ganancia anual de diez millones. ¿Cómo? ¡Mediante la implementación de una estrategia Lean, es decir, una cultura Lean! Estaba ansioso por esta visita y por aprender de alguien que había pasado de estar a punto de la bancarrota a un éxito imponente.

Llegamos a las siete de la mañana, vestidos de estilo informal de negocios y sin duda esperando el mismo tratamiento de reyes que recibimos en Lexus. Allí estábamos, de pie, esperando la conferencia

y la excursión. El Sr. Manabe, el presidente, nos saludó a cada uno de nosotros con una brocha y un cubo. A continuación, procedió a decirnos con señas que todos nos pusiéramos en el piso junto con los otros ejecutivos de la empresa, apoyando rodillas y manos, sí, para fregar el piso. Esto era un nuevo nivel de Lean que nunca había visto antes y, como pueden imaginar, todos estábamos un poco sorprendidos.



Temprano a las 7 a. m. en Hoks



De rodillas y con las manos en el piso, el presidente de Hoks realiza las mismas 3 tareas que todos los miembros del equipo. Si usted es como yo, es probable que piense que debe haber una forma más eficiente de hacer esto... El propósito de este ejercicio no era la eficiencia, sino la humildad.

El presidente de Hoks iba a demostrarnos uno de los principios básicos de Lean, que es “seguir las 5S”. Primero debo darles un poco de contexto.

Hay cinco principios de Lean que se enseñan a los líderes empresariales. Lo que se llama “las 5 S de Lean”, son un punto de partida básico para los que son nuevos en el pensamiento Lean. Las “5 S” son:

1. Sort (Clasificar): clasifique todo y elimine lo que no es necesario para el trabajo a realizar y deshágase de todo el desorden y la basura.



2. Straighten (Ordenar): forma de priorizar y organizar las herramientas y los recursos necesarios para obtener eficacia de manera que los empleados tengan fácil acceso a sus herramientas o suministros.



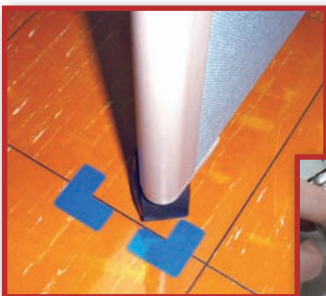
3. Shine (Brillar): un ambiente limpio mejora el ánimo y de hecho hace más fácil identificar el deterioro o mal funcionamiento de los equipos.



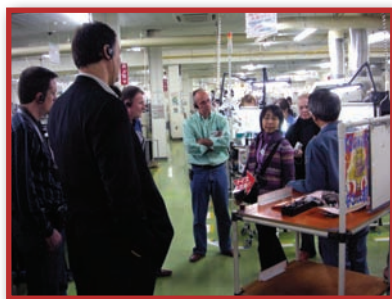
4. Standardize (Estandarizar): se trata de la creación de consenso en el lugar de trabajo de las mejores prácticas para que todos entiendan qué esperar y qué se espera de ellos.



5. Sustain (Sostener): encontrar formas de mantener los cambios instaurados. Es más fácil de lo que uno cree si cada cosa tiene un lugar y cada lugar tiene una cosa. Me refiero a todo, incluso la sal y la pimienta.



Ahora volvamos a la historia de nuestra excursión en Hoks. Estábamos todos de rodillas fregando el piso con el presidente y los ejecutivos de la empresa. El presidente y director, el Sr. Emoto, nos contaba cómo eran las cosas en los oscuros días cuando su empresa estaba a punto de quebrar. Su decisión de construir una filosofía Lean era un último esfuerzo para salvarla. Al sentirse abrumado por las 5S, decidió poner en práctica sólo tres tácticas: barrer, clasificar y estandarizar todo. Este hombre en verdad tenía un don para simplificar las cosas. Comprendió que si simplificaba, habría muchas más posibilidades de que las personas entendieran e implementaran las ideas. Las 5S se convirtieron en 3.



El Sr. Emoto comparte la historia de Hoks mientras visitamos la planta.

Cada mañana a las 7 en punto sus empleados se presentaban para barrer, clasificar y estandarizar. Y lo hicieron sin cobrar por ello, ya que estaban motivados para salvar a la empresa. En el proceso de participación en estas 3 tácticas, se generó una especie de unión entre los empleados. Eran tareas simples y los



*Todos trabajamos: las 3S de Hoks.
Todos, cada mañana.*

resultados bastante satisfactorios, por lo que comenzó a tomar fuerza un sentido de logro y de propiedad.

El presidente de Hoks había aprendido sobre Lean y comenzó a ponerlo en práctica de la manera más simple que pudo. Se demostró que una pequeña mejora, incluso pequeños pasos hacia la mejora, puede dar grandes recompensas.

Lo que se apoderó de los empleados fue un tipo de efecto acumulativo.

A medida que limpiaban, clasificaban y estandarizaban, descargaron montañas de desperdicio que disminuían su productividad. Nos mostraron fotos de excesos de mesas, sillas y equipos, que retiraron de todas las áreas de trabajo: montañas de desperdicio que llenaban



Ninguno de nosotros entiende del todo la cantidad de basura que obstaculiza una labor eficaz.

todo el estacionamiento en la parte de atrás. El giro de estar con diez millones en rojo a diez millones en ganancias no fue más que un milagro, pero sucedió como resultado de un plan muy simple de implementación de tres de las 5S.

El impulso se hizo adictivo y todos los involucrados comenzaron a sentirse orgullosos porque sabían que era fundamental para la supervivencia de su empresa y parte integral de su éxito continuo. La dirección usó el mismo uniforme, fregó el mismo piso y trabajó en el mismo escritorio que todos los demás. Todos fueron respetados y tratados como pares. Todos participaron en la mejora continua, que



Arriba: con sus uniformes azules, el equipo de Hoks durante el almuerzo.



A la derecha: trabajando con eficiencia, de pie ante sus escritorios.

trajo más ideas y más compromiso. Cada mañana antes de siquiera comenzar a trabajar, toda la empresa realizaba las tres tareas. A las 8, el presidente reunía a toda la empresa y juntos tocaban algo de la bella música japonesa y hacían ejercicios de estiramiento. Luego les hablaba de cuestiones y principios importantes de la empresa, y una hora y media después de llegar a trabajar, todos los empleados comenzaban a trabajar en la verdadera fabricación de los productos Hoks. Incluso después de que la empresa se había recuperado, los empleados de Hoks practicaban con orgullo las “3S” todos los días. También cabe destacar que Hoks competía muy bien contra un producto comparable de una empresa china, aunque tenían 17 veces más costos de mano de obra que la empresa china. Una estrategia Lean siempre llevará hacia un producto más simple, más seguro y mejor, ¡y con empleados más felices y muy involucrados!

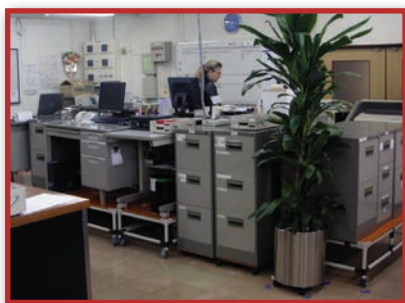
El tiempo que se invierte en las personas y su entorno de trabajo es fundamental para el éxito de Lean. Hoks es un claro ejemplo de esa ética y han disfrutado del éxito que viene con la disciplina para

sostener eso en lo que creen.

Hubo muchas otras cosas memorables que vimos en Hoks. Lo más sorprendente fue que todo marchaba sobre ruedas, ¡incluso sus escritorios! Todos estaban hechos de tubos “Gemba” (que significa “planta”), lo que los hacía más simples, más flexibles, y mucho más altos. Otra característica sorprendente de esos escritorios es que nadie se sentaba en ellos: todos estaban de pie. Había unas pocas sillas alrededor, pero rara vez las usaban. Todo estaba etiquetado y delineado, y me refiero a todo: cada interruptor, tomacorriente y reloj. Era increíble la sensación de orden y disciplina: algo que nunca había visto.



¡Hasta el escritorio del presidente Manabe tiene ruedas!



Escritorios elevados, plantas, archivadores: todo tiene ruedas y se puede mover con facilidad.



Estanterías pesadas con ruedas.



Los muebles de la sala de espera tienen ruedas.

Después de una excursión por las instalaciones que nos dejó boquiabiertos y una conferencia de dos horas del presidente, me acerqué a él, igual que lo había hecho con el vicepresidente de Lexus. Le pregunté qué ocurre cuando Nissan™, Ford™, Chrysler™ y otras empresas japonesas vienen a ver lo que ha logrado su empresa.

Me miró y me dijo: -Paul, las personas inteligentes no pueden creer que sea tan simple. Allí estaba todo a colores: mi lección para llevar sobre la monotonía con la que luchaba en FastCap. Si usted siente como si empujara un tren o como que trabaja en vano para lograr que Lean funcione, entonces lo está haciendo mal.

Lean es terriblemente simple. Las probabilidades de fracaso aumentarán en forma drástica si lo complican demasiado. No es el laberinto de

diagramas de flujo y procesos complejos lo que los consultores de hoy tratan de introducir a la fuerza en las empresas. De hecho, el presidente de Hoks había reducido la lista más básica de Lean de 5 tareas a 3, y lo había hecho de forma tan simple que el 100% del equipo lo entendía y lograba los objetivos. Un enfoque disciplinado y sistemático de la mejora continua es la gasolina que hace funcionar el motor.

El presidente de Hoks hizo que su instalación fuera fácil de entender mediante sólidos controles visuales. De inmediato involucró a los empleados en el proceso de clasificación y organización de su propio lugar de trabajo y el resultado final fue la supervivencia y la prosperidad de su empresa. Fue porque creó una cultura de mejora utilizando las 3S como marco de trabajo para el éxito.



Lean



No Lean

El gerente general de FastCap, Jon Lussier, me había acompañado en este segundo viaje a Japón. De inmediato comenzamos a planificar y desarrollar estrategias. Ahora comprendía que era necesario llevar a FastCap desde el nivel de “hacer eventos Lean” hasta la construcción de una cultura Lean. ¿Cómo podríamos hacer eso en Bellingham, Washington? ¿Cómo podríamos recrear la filosofía de Hoks en FastCap? Uno de nuestros objetivos era en realidad parecemos a Hoks en el plazo de un año. Estábamos a años luz de ese objetivo, pero creíamos que con un nuevo enfoque en construir una filosofía, todo era posible. Así se plantea la siguiente pregunta y el tema de nuestro próximo capítulo: ¿Cómo se hace para construir una cultura Lean?



Jon y yo logramos nuestra meta y escalamos el Monte Whitney, de 14,494 pies. A continuación, volvimos para lograr nuestro objetivo de construir una cultura Lean en nuestra empresa.

**LO MÁS IMPORTANTE:
LAS PERSONAS INTELIGENTES NO
PUEDEN CREER QUE
SEA ASÍ DE SIMPLE.**

Lean funciona para usted

¿Qué cosas ha estado complicando demasiado?

¿Cuáles son las tres principales cosas que necesita simplificar para que su equipo tenga éxito:

1. _____
2. _____
3. _____

Nota: me di cuenta de que necesitaba concentrarme en mi capacitación y mi estilo de liderazgo ineficaces. Tenía una fuerte tendencia a culpar a los empleados en lugar de aceptar que la mayor parte de los problemas provenían de un liderazgo ineficaz, malos procesos y mala capacitación.

Videos de Lean:



- 1. Art of Subtraction**
(El arte de la sustracción)
<http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4>

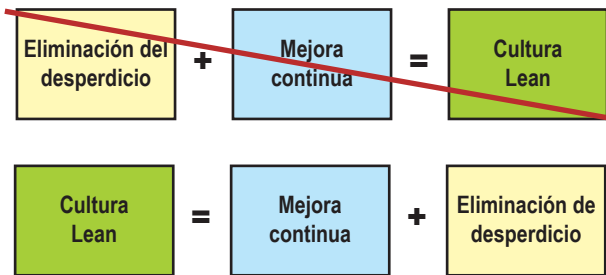


- 2. Keeping the Rope Tight**
(Mantener la cuerda ajustada)
<http://youtu.be/nYDSC7zWMxl>

Capítulo Ocho

Construyamos una cultura Lean

Espero haber demostrado ya cómo el pensamiento Lean puede transformar un negocio y una casa. Usted ya debe saber que Lean se centra en los conceptos de eliminación del desperdicio mediante la mejora continua, y que todo comienza con una simple pregunta: “¿Qué me molesta?”. También he comentado cómo Lean puede convertirse en algo monótono cuando nos concentramos sólo en el proceso en lugar de las personas. De hecho, creo que este es el punto en que la mayoría de la gente abandona Lean: se concentran un 90% en los procesos y un 10% en las personas; cuando en realidad, debería ser 100% lo contrario.



Regresé de mi segundo viaje a Japón con la clara convicción de que para que Lean funcionara a largo plazo y se “arraigara”, tendría que construir una cultura Lean. Sin lugar a dudas, ese era el desafío más grande: ¿cómo se construye una cultura de mejora continua? ¿Cómo se logra que la gente busque siempre formas de mejorar?

Bueno, tengo que admitir que era tan ignorante en este tema como cualquiera. En Hoks pude ver una brillante demostración de la cultura Lean y así era como quería que se viera mi empresa. Sabía que tenía que ser simple para que todos en FastCap, desde los trabajadores en la planta hasta los gerentes en la oficina, la aceptaran. También sabía que tenía que ser sostenible, algo que pudiera convertirse en una forma de pensar natural que apoyara e incluso reforzara nuestra empresa y los sistemas de creencias de los empleados.

Nuestro sistema de creencia era simple. Queríamos mejora continua, un enfoque en la calidad y la eliminación del desperdicio a



Reunión matutina en FastCap.

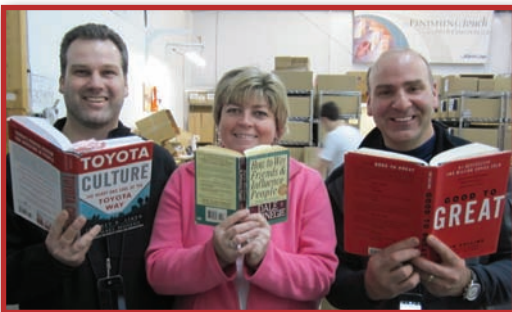
- Revisión de errores
- Revisión de mejoras
- Números de ventas
- Principios de FastCap
- Cartas de clientes incondicionales
- Capacitación sobre productos
- Lección de Historia
- Estiramiento

cada paso.

Empezamos la tarea imitando lo que vimos en Hoks, y comenzamos con lo que llamamos la reunión matutina. Todas las mañanas a las 8 dedicamos un tiempo muy breve, de cinco o diez minutos, a reunirnos antes de que pudiera comenzarse cualquier trabajo de producción. Comenzábamos con lo más básico, como leer en voz alta las ventas diarias y revisar errores cometidos el día anterior. Luego abríamos un espacio para sugerencias sobre cómo evitar esos errores y qué nuevos procesos podíamos considerar para mejorar. Por último, revisábamos cualquier proceso nuevo introducido el día anterior y evaluábamos la

eficacia de los métodos nuevos. Esas fueron las tres o cuatro cosas que hacíamos en forma sistemática todos los días.

Después tuvimos una idea. Mi esposa, Leanne, se dio cuenta de lo mucho que los libros que leíamos influían en nosotros. Siempre estábamos leyendo algún libro nuevo en el mercado y todos los días encontrábamos tiempo para hablar de ellos. Eran por lo general sobre



Aprendizaje continuo para todos es la columna vertebral de una Cultura Lean.

negocios, autosuperación o historia. Jon, nuestro gerente general, también era un ávido lector y con frecuencia los tres hablábamos entre nosotros y comentábamos lo que habíamos aprendido y nos había gustado (o no) de cada libro. Algunos

de nuestros favoritos han sido *Good to Great* (De bueno a grandioso) y *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías que perduran), de Jim Collins. También nos gustó *Built From Scratch* (Construido desde cero), la historia de Home Depot. Como líderes de la empresa, leer y comentar los principios de estos éxitos de ventas nos dio un punto de referencia para la resolución de problemas. Se nos ocurrió que tal vez si involucrábamos a todos en la empresa para que leyeran estos libros, lograríamos unificar nuestra perspectiva. Después de todo, intentábamos crear una cultura de solucionadores de problemas. De hecho, mi objetivo era crear una cultura con los mejores solucionadores de problemas del mundo (literalmente), así que tenía sentido compartir estas perlas de sabiduría de algunos de los líderes de negocios más visionarios en el mundo. Creímos que había que compartirlas con todos en FastCap.



Pequeña muestra de la biblioteca de FastCap. Las personas inteligentes y con educación pueden solucionar cualquier problema.

Así que incorporamos en nuestra reunión de la mañana un poco de lectura en voz alta de estos grandes libros. Comentábamos ciertos aspectos destacados que encontrábamos y abríamos el espacio de debate o comentarios. Aunque sólo leíamos dos o tres páginas al día, estábamos comprometidos con este concepto de aprender juntos. Pasamos por muchos libros. Algunos de los favoritos fueron *Raving Fans* (Clientes incondicionales) y *The Purple Cow* (La vaca púrpura). Éramos implacables en nuestro compromiso con este proceso y, como resultado, toda nuestra gente pudo estar en la misma sintonía que el equipo de directivos.

La reunión matutina había pasado de sólo cinco o diez minutos a treinta o cuarenta y cinco minutos, ya que revisábamos las cifras de ventas, los errores, las mejoras, y compartíamos unas cuantas páginas de un libro para reflexión y consideración. En poco tiempo, los miembros del equipo comenzaron a pensar como nosotros ya que



La clave para enseñar historia es que sea divertido e interesante. Hay una interminable provisión de videos históricos de alta calidad que pueden estimular y fascinar incluso a quienes más detestan la historia entre nosotros ... ¡Haga que sea divertido!

ahora estábamos literalmente “en la misma página”. Les presentábamos a nuestros empleados ideas de primera clase y líderes innovadores en el mundo de los negocios.

Luego nos ramificamos: de textos de superación y negocios a libros de historia.

Me encanta la historia, así

que empecé a animar a nuestra gente a considerar las cosas desde una perspectiva histórica. ¿Cómo resolvía problemas la gente en el pasado? ¿Cuáles eran los factores que consideraban antes de hacerlo? Ese tipo de pensamiento crítico se convirtió en parte integral de la construcción de una cultura de mejora continua.

Los tres primeros meses fueron de trabajo arduo. Era como pedir peras al olmo mantener a todos entusiasmados o siquiera interesados. No logramos que se integraran todos, y algunos pensaban que quizás estábamos un poco locos. ¿Por qué estábamos “desperdiciando” esa primera hora del día sin fabricar productos? ¿Por qué nos poníamos en un círculo, de pie, en esa loca reunión matutina? Pero después de tres meses, las cosas comenzaron a verse bastante positivas y luego



Las personas que uno nunca esperaría que hablaran delante de grupos grandes llegan a dominarlo y sentirse cómodas como líder de la reunión matutina.

de seis, como no nos dimos por vencidos (tal como ocurre con una buena dieta), las cosas en verdad empezaron a verse bien. Después de un año, el entusiasmo era total.

Estábamos hablando menos y haciendo más, por así decirlo. No sólo hablábamos de mejora continua: enseñábamos a nuestra gente cómo se veía, a diario. El primer año se implementó la reunión matutina, que creció, se transformó y mejoró en forma continua.

Igual de positivo fue otro cambio significativo que hicimos un año después. La reunión siempre la dirigíamos Jon,

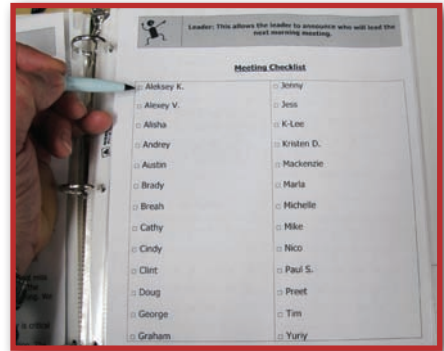
mi gerente general, o yo. Cuando las exigencias de nuestro tiempo crecieron gracias a que nuestro negocio se expandió, hubo momentos en que ninguno de nosotros podía estar allí debido a nuestros cronogramas de viaje. Era muy difícil mantener la reunión y la sustancia de la reunión en nuestra ausencia.

Decidimos que teníamos que enseñar a nuestra gente cómo llevar adelante una reunión y ¿qué mejor manera de hacerlo que dejar que lo experimentaran? ¡Ahora sí estábamos comenzando a predicar con el ejemplo! Decidimos que no sólo en nuestra ausencia conduciría la reunión alguien más, sino también cada día: alternaríamos los deberes

de líder matutino entre nuestros empleados. Cada día nombrábamos a una nueva persona como líder. Así que ahora no sólo enseñamos sobre mejora continua sino que los capacitamos para que sean líderes. Tomábamos personas que eran tan tímidas como un ratón de iglesia, que nunca habían hablado frente a un grupo de personas antes, y los promovíamos y entrenábamos para hacer algo que nunca creyeron que podrían hacer.

Bueno, adivinen qué ocurrió. ¿Se sintieron bien consigo mismos? Se sintieron fabulosos, porque llegaban a trabajar todos los días y veían su superación personal además de la mejora de su entorno de trabajo y de su situación laboral. Así comenzamos a construir una cultura de mejora continua. Todos los días formamos líderes en FastCap.

Durante esta tremenda curva en la cultura de la empresa, mi amigo Jeff Kaas, que también trabajaba en



Se forman líderes de a una marca de verificación a la vez.



Jeff Kaas, de Kaas Tailored, fabricantes de interiores de aeronaves. Jeff, un extraordinario maestro Lean, ofrece dos "Recorridos de Aprender a Ver" a la semana.

la construcción de una cultura Lean en su negocio, me presentó un concepto poderoso.

-Paul, si quieres que tu gente pase al siguiente nivel, comienza a dejar que la gente de afuera recorra tus instalaciones -me dijo.

Pensé que sonaba como un verdadero desafío. ¿Somos lo bastante buenos como para que los demás nos vean como ejemplo de Lean en acción?

Jeff dijo: -Cuando estés en el escenario todo el tiempo y los extraños vengan a ver lo que haces, será natural que tu gente quiera estar a la altura de esa expectativa. Mejorarán cada vez más, por lógica.

Entonces comenzamos a invitar a otras empresas y a permitirles recorrer nuestras instalaciones. ¿Qué mejor forma de mostrar nuestros esfuerzos de mejora continua? Esto demostró tener otros beneficios que no había esperado.



Dino Rossi, Senador por el estado de Washington



*Rob McKenna,
Fiscal General del estado de Washington*



La mejor manera de hacer avanzar Lean al siguiente nivel es que la gente vea su trabajo.

Nuestra gente se sentía bien porque otras personas querían ver lo que estaban haciendo. Como descubrí en el comportamiento humano, lo primero y principal que todos quieren en realidad en la vida es que los reconozcan y les digan que hacen un buen trabajo. Al invitar a otros a venir y observar nuestra empresa decíamos al mundo: “¡Miren las grandes cosas que hacemos!”. Era como poner el mejor proyecto en exhibición para los jueces de la Feria de Ciencias.

Al proporcionar un “ambiente para recorridos” en FastCap, esencialmente comunicábamos a nuestra gente que estaban haciendo un trabajo excepcional, porque comenzaron a recorrer nuestras instalaciones personas de todo el mundo. Han venido incluso dignatarios y políticos de alto nivel a ver lo que hacemos. ¿Por

qué? Porque estamos produciendo resultados excepcionales. Nunca hemos despedido a nadie en FastCap, ni hemos recortado salarios ni pagos, y, a pesar de la mayor crisis económica de los últimos cien años, seguimos expandiendo. Hacemos negocios en cuarenta países y seguimos sumando. Somos una empresa con gran rentabilidad y los empleados con mejores salarios de toda nuestra región. Tenemos mucho de qué enorgullecernos, y a veces en nuestra búsqueda de la mejora continua, perdemos eso de vista.

Nuestro éxito se debe a un enfoque en la construcción de una cultura de gente en crecimiento. No nos limitamos a hablar de ello: gastamos miles de dólares cada día en capacitar y enseñar a nuestra gente. Es lo que se conoce como “predicar con el ejemplo”. Las personas que recorren nuestra planta preguntan: -¿Qué hacen para capacitar a empleados nuevos?-Todos los empleados reciben orientación cada día que vienen a trabajar -respondemos. La mayoría de las empresas desempolvan el manual del empleado nuevo y lo repasan durante una o dos semanas y luego el 90% de lo que dice allí se olvida. En FastCap repasamos nuestras 13 metas, 20 principios, interminables mejoras, cientos de productos, cada error, cada entusiasta respuesta que recibimos de los clientes, historia, cultura y la Constitución, todos los días. Hemos construido esta cultura con la inversión de tiempo y dinero en la formación y la enseñanza a nuestra gente del valor y las recompensas de mejorar, recordando con



Agenda de la reunión matutina

- 7:30 a 7:55 El líder se prepara para la reunión
- 7:55 El líder anuncia por el intercomunicador y los walkie-talkie que faltan 5 minutos para la reunión
- 8:00 ¡Buenos días, FastCap!
- 8:01 Anunciar el líder de la reunión de mañana
- 8:02 Números de ventas
- 8:03 Errores y discusión
- 8:10 Clientes incondicionales
- 8:15 Revisión de productos
- 8:20 Mejora
- 8:25 Principios de FastCap
- 8:30 Historia y enriquecimiento
- 8:35 Constitución
- 8:40 Estiramiento
- 8:45 Regreso al trabajo

Nota:

1. Los horarios son aproximados. La reunión matutina toma por lo general 30 minutos, pero puede tomar hasta una hora, según los temas y asuntos del día.
2. Tenemos la reunión matutina cada mañana. No faltamos. Es la forma más importante de construir nuestra cultura. Al principio, nuestras reuniones eran de sólo 5 minutos de duración. Recomendamos que comience de la misma manera y que sea sostenible.
3. La revisión constante y las pruebas del material que cubra son fundamentales para la retención.
4. Con frecuencia nos preguntan si tenemos orientación para nuevos empleados. La respuesta es “no”. La reunión matutina ofrece orientación diaria y es infinitamente más eficaz.

Agenda de la reunión matutina de FastCap.



En FastCap tenemos a las personas mejor capacitadas del mundo, y lo hacemos todos los días.

exactitud lo que el vicepresidente de Lexus me dijo que era lo más importante para cualquier empresa líder de primera clase: enseñar y capacitar.



Lo que todos queremos más que nada en la vida es sentir que nuestras ideas tienen importancia y que marcamos la diferencia.

Al final del día, cada uno de nosotros tiene el cargo de ingeniero de procesos. Nuestro trabajo no es fabricar productos, sino mejorar el proceso de cómo los fabricamos. Es lo que nos hace una cultura Lean característica. El orden de las mejoras es igual de importante.

Mejoramos:

- la persona,
- el proceso,
- el producto.

Ese es el orden.

Nos gusta decir en FastCap que estamos en el negocio del crecimiento de las personas. El resultado de eso es que producimos productos sobresalientes: trabajamos en un entorno innovador en el que las ideas son bienvenidas con el mismo entusiasmo, ya sea que vengan

de un empleado que acaba de entrar o del Gerente Financiero. Las expectativas de cada persona en FastCap son que las cosas continúen mejorando cada día: la cultura lo respalda y lo exige.

Así se mide el progreso de la construcción de una cultura Lean: con sonrisas. Verá más sonrisas porque se siente bien cuando todo el mundo experimenta mejoras y trabaja en un ambiente limpio.

Promover a las personas para que den lo mejor, tomarse el tiempo para revisar los resultados, escuchar las ideas de mejora y aprender juntos es lo que abarca nuestra reunión matutina. Desde el empleado recién ingresado en su primer día hasta mí como propietario, todos adoptamos el proceso de aprender y mejorar juntos. No se omite a nadie y nadie queda fuera de la expectativa de mejora. Así es como empezamos a construir una cultura en FastCap. La sesión de las mañanas fue sólo el comienzo.

**LO MÁS IMPORTANTE:
MUÉSTREME SU CHEQUERA
Y EN QUÉ GASTA SU
DINERO Y LE DIRÉ
QUÉ VALORA.**

Lean funciona para usted

Comience por diagramar cómo se verá su primera sesión matutina. Para empezar, todo lo que necesita son 5 minutos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Hágalo fácil y visite:

www.fastcap.com

Descargue el documento

Word de Reunión Matutina en FastCap. Cámbielo en un 99% o en un 1%: está ahí como recurso GRATUITO para ponerlo en marcha para su travesía Lean.

Videos de Lean:



1. Documento Reunión Matutina.
<http://bit.ly/wPwgQL>

Capítulo Nueve

Más allá de la reunión matutina

La reunión matutina nos permitió implementar la primera etapa de la construcción de una cultura, que es enseñar y capacitar a las personas. Pero todavía necesitábamos dar a conocer una expectativa de mejora continua. Nos hacían falta personas que hicieran mejoras a diario para que pudiéramos producir un producto de mayor calidad a menor costo, a la vez que disfrutábamos de una sensación habitual de logros en nuestro entorno laboral. Lean no se trata sólo de hacer crecer a las personas para que se sientan felices e involucradas. También implica obtener resultados, concretos y medibles, que muestren un patrón continuo de mejora.

¿Cómo hicimos eso? Si decía a mi gente: “Oigan, quiero que hagan una mejora al día”, me iban a mirar en forma extraña. La mayoría respondería: “No sé si puedo pensar en una mejora hoy”. En verdad parece una hazaña, ¿no?

Por lo tanto, cambié de nuevo a algo muy simple. ¿Recuerdan el modelo Hoks? La belleza de su empresa radicaba en que mantuvieron su proceso muy simple a fin de garantizar la máxima “compra” de parte de su gente.

Dije a mi grupo: “Sólo denme una mejora diaria de 2 segundos. Eso es todo. Eso es todo lo que pido. Una mejora de 2 segundos”.

No hay una persona en el mundo, ni siquiera un ratón o un hámster, que no pueda encontrar la manera de mejorar algo en sólo 2 segundos. Bajé tanto los estándares que todos pudieron participar y, de hecho, eso fue lo que pasó. Empecé con la simple expectativa de una mejora de 2 segundos al día, pero para asegurarme de que entendieran cómo podrían encontrar esa mejora, se nos ocurrió la siguiente etapa en la construcción de una filosofía de mejora continua: la caminata matutina.

Todos se presentan a trabajar a las 7 de la mañana. La reunión matutina tiene lugar de 8 a 8:30. Técnicamente hablando, mi gente no trabaja en realidad en sus puestos específicos de 7 a 8. En lugar de



Muchachos: el jefe quiere una mejora de 2 segundos cada día. ¡Podemos hacerlo!



Todos están en modo de mejora de 7 a 8.



Mostramos una mejora al sistema KanBan.



El mojasellos tiene su lugar ahora.



Venga aquí y vea mi mejora.



Espuma con forma para todas las herramientas.

eso, reservamos ese momento para las 3S. ¿Las recuerdan? Nuestras 3S, o las tres tareas básicas, son: barrer, clasificar y estandarizar. Debemos barrer (limpiar el área), clasificar todo y eliminar cualquier cosa que sea secundario y que no sea necesario para nuestro trabajo específico, y luego estandarizar todo. Al dedicar esa primera hora a las 3S, cada persona tiene la oportunidad de encontrar una mejora de 2 segundos. Clasificar el desorden que tiende a acumularse en nuestras áreas de trabajo siempre producirá algún tipo de mejora eficaz. Todos saben que tienen al menos una hora, de 7 a 8 a. m., para hacer un pequeño cambio en su propia área de influencia o espacio laboral. Para reforzar esta idea, comencé a caminar por la planta cada mañana de una sección a otra, saludando a todos: “Hola, Austin. ¿Cuál es tu mejora de hoy?” o “¿En qué estás trabajando?”.

Cuando la gente hace el recorrido en FastCap dicen cosas como: “Es el lugar más limpio que he visto en mi vida; son unos fanáticos: hasta la sal y la pimienta están etiquetadas y marcadas en la mesa del almuerzo”.

Nuestro segundo paso hacia la construcción de una cultura Lean fue un proceso muy simple que absolutamente todos pueden apoyar y en el que pueden participar. Lo hicimos bastante simple y nos aseguramos de implementarlo en la jornada laboral. No hay un lugar en el mundo que no pueda beneficiarse con

una mejora de 2 segundos.

Hace poco enseñé este proceso de la mejora de 2 segundos al personal del ayuntamiento, cerca de donde vivo. La primera semana a todos se les ocurrieron mejoras y algunas de ellas les ahorraron horas en el día. ¡Imaginen eso! Sólo estaba pidiendo 2 segundos, pero las personas me entregaron horas de mejoras. Es la magia de hacer las cosas simples.

Cuando expliqué la mejora de los 2 segundos a Harry Kenworthy, un consultor que entrevisté en mi programa de radio, "The American Innovator" (El innovador estadounidense), le pregunté si le sonaba como algo que funcionaría en cualquier entorno.

Me respondió: -Por supuesto.-Bueno -dije yo, -¿por qué cree que funcionó tan bien en FastCap?-Simple, Paul -siguió él-. Para hacer que algo se mantenga, primero deberá:

- establecer la expectativa;
- inspeccionarla; y
- reforzarla.

No entendía esos tres conceptos desde la perspectiva de una teoría empresarial, y no había trazado el proceso con esos pasos en mente, pero los estaba llevando adelante sin siquiera saberlo. Espero que mi gente haga mejoras de 2 segundos; la expectativa se ve con claridad al incorporar tiempo en su jornada laboral para lograr que suceda. La caminata matutina reforzó la expectativa mientras yo circulaba por la planta. De vez en cuando me encuentro con alguien que está "atascado" y con frecuencia lo asisto en la búsqueda de una mejora de 2 segundos. Por último, refuerzo esa conducta con la celebración de las mejoras en la reunión matutina.

Los jefes de equipo caminan por todas partes y dejan que les demuestren las diferentes mejoras que han hecho en sus áreas. Ha sido una técnica muy eficaz para la construcción de la filosofía.



Chicos: esto no es lo que quería decir con "gente en crecimiento..." Bueno, ¿dónde está la mejora?



Yuriy pone cinta transparente sobre las etiquetas para que se mantengan en su lugar con el uso continuo.



Vemos los videos de mejora en la reunión matutina.

Hemos dado un paso más para celebrar las ideas en verdad excelentes al grabarlas en video y reproducirlas durante la reunión matutina. Antes de grabar, todos en la empresa

iban a ver las diferentes mejoras. Eso se volvió un problema logístico porque teníamos mucha gente caminando de un lado al otro y nos tomaba demasiado tiempo. Además, las áreas que observábamos eran por lo general pequeñas células de fabricación y sólo las personas en la parte delantera podían ver y oír las demostraciones.

Cuando decidimos comenzar a catalogar las ideas con una videocámara, disfrutamos de cuatro beneficios sorpresa. El primero fue que no teníamos que arrastrar a toda la empresa de un sector a otro como a un rebaño. El segundo fue que todo el mundo podía ver y oír con claridad la demostración en el video, en la reunión matutina. El tercero, inesperado, fue que comenzaron a refinarse las presentaciones y las habilidades discursivas de nuestra gente. Eso les permitió desarrollar su capacidad de articular sus ideas y expresarlas ante la cámara, que es una fantástica habilidad para tener en esta época. El cuarto beneficio es que desarrollamos una poderosa videoteca para enseñar a otros cómo se ven las mejoras Lean.

Catalogar y videografiar nuestras mejoras también nos proporcionó un excelente material promocional. Las personas que recorrieran nuestras instalaciones podían tener acceso a estas ideas para sí mismos con sólo ingresar en nuestro sitio web. Esta característica se ha convertido en herramienta de enseñanza para los de afuera, y una vez más, a nuestra gente la satisface en gran medida que personas de todo el mundo vean sus mejoras y aprendan de ellas. Mi gran meta audaz personal es cambiar el mundo, y como pueden ver, mi gente está haciendo precisamente eso.

La caminata matutina se convirtió en el segundo aspecto importante de la construcción de la filosofía de mejora continua, e incluso ha producido muchas más mejoras de lo que esperábamos. Pero esa es la naturaleza del pensamiento Lean. Sus beneficios siguen dando frutos.

Ahora sé que deben estar pensando: “Paul, ¿hacen esto todos los días?”

¡La respuesta es SÍ! Hacemos esto todos los días desde hace más de cinco años. No nos lo perdemos. Es parte de nuestra cultura. Es más importante que la construcción de aparatos o herramientas para trabajar la madera o cualquier otra cosa que hagamos, porque sabemos que si tenemos solucionadores de primera clase, no importa lo que construyamos hoy o dentro de cinco años. Tendremos la capacidad de hacer un trabajo excelente en todo lo que enfrentemos.

El mayor problema que tienen las personas con la idea de dejar que a su gente se le ocurra una mejora de 2 segundos es confiar en que no estropeen nada ni empeoren el proceso. El caso es que lo harán. Cometerán errores y serán mejores solucionadores de problemas en el proceso. Para poder realizar Lean en forma correcta, uno debe confiar en que el sistema producirá el resultado deseado. Incluso si se encuentra un bache en el camino, la mejor forma de aprender es cometiendo errores. Si le quita esa experiencia a su cultura, se privará usted mismo de las innovaciones ilimitadas que podrían estar esperándolo. Recuerden que buscamos pequeñas mejoras, por lo cual los errores también deberían ser pequeños. Cada error y cada mejora se convertirán en una parte valiosa de la construcción de una cultura de mejora continua.

**LO MÁS IMPORTANTE:
¡DOS SEGUNDOS CAMBIARÁN
EL MUNDO!**

Lean funciona para usted

**Escriba sus diez primeras mejoras de 2 segundos
(recuerde que el mejor punto para comenzar es con lo que le
molesta):**

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Videos de Lean:



**1. Lean Morning Improvement Walk
(Caminata matutina de mejoras
de Lean)**

http://youtu.be/30EePS70h_g



**2. Lean Dust Control (Control del
polvo con Lean)**

http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

Capítulo Diez

Hagámoslo en el cuarto de baño

En FastCap nos divertimos mucho. Durante los recorridos matutinos que damos a los visitantes hacemos una de las actividades más divertidas. Después de que tienen la oportunidad de ver a nuestra empresa en acción, durante la reunión matutina y la caminata de mejoras, la gente siempre pregunta: -¿Cómo empiezo? Parece tan abrumador.

Ahí es cuando digo: -Pues es realmente muy simple-, y luego los llevo a uno de los cinco cuartos de baño. Abro la puerta y les indico: -Entren aquí y les mostraré cómo se comienza a construir una cultura de mejora continua.

Me miran como si estuviera loco y preguntan: -¿Habla en serio? ¿De verdad? Y explico, con orgullo: -Tenemos los baños más limpios del mundo. ¿Quiere que aprenda a hacerlo en su cuarto de baño? Todos nuestros baños son idénticos, porque son el estándar de cómo pensamos que debería verse Lean en el resto de nuestras instalaciones.

Hemos creado un estándar que es fácil de entender para todos. En última instancia, el baño es una experiencia que nos iguala, y la mayoría de nosotros lo verá por lo menos tres o cuatro veces al día durante las horas de trabajo. Cuando decimos que todo debería verse como el baño, la gente sabe exactamente de qué hablamos. Ahora, déjeme decirle cómo se ve nuestro baño.

Este libro está lleno de fotografías, como una forma de dar pruebas de nuestra formas Lean extremas. En las fotografías se puede



¡Vamos, Lean comienza en el baño!



Cada cuarto de baño está estandarizado: los mismos productos de limpieza en los mismos lugares... ¡Es muy fácil mantener un cuarto de baño impecable!

ver que cada cuarto de baño tiene una estantería de acero inoxidable con todos los suministros necesarios: destapador de inodoros, cepillo para fregar el inodoro, toallas de papel, limpiador Windex™, toallitas húmedas, trapeador, aspirinas, enjuague salino... en esencia, todo lo que usamos a diario para asear los baños y mantenerlos limpios.



Inodoro limpio y el asiento ¡ABAJO!



Gráfica de limpieza del baño

Cuando empezamos la transformación de nuestros baños, algo que notamos fue que teníamos varios tipos de productos de limpieza y diferentes metodologías para hacer el aseo. No era un proceso estandarizado. A algunas personas le gustaba el Windex y a otras el 409™. Teníamos una gran variedad de productos y procesos de limpieza, lo que es por completo la antítesis de Lean.

¿Recuerdas las 3S que aprendimos de Hoks: barrer, clasificar y estandarizar? Llevar cuenta del limpiador favorito de cada uno es una locura y agrega demasiada complejidad a una tarea que debería ser sencilla. Ahora, todo está estandarizado.

En la puerta de cada baño hay una tarjeta de plástico laminada con imágenes de los seis pasos necesarios para asearlo y una fotografía de la persona responsable del día. En FastCap no tenemos encargado de limpieza. Todos limpiamos los baños, incluido yo.

Se mantienen en perfecto estado todo el día porque el respeto por la gente es un componente esencial de Lean. Dejar el cuarto de baño más limpio de lo que lo encontré es una señal muy básica de respeto y cortesía para con los demás. El asiento del inodoro está abajo, no hay orina a la vista, no hay manchas de agua en el espejo y el lavabo está limpio.

Esa es la forma en que cada uno de nuestros baños permanece durante todo el día. ¡Le aseguro que no exagero! Puede entrar a cualquiera de nuestros baños a cualquier hora del día y se verán idénticos a como estaban en la mañana cuando se limpiaron por primera vez. El motivo es que hay tres principios en juego.

Número uno (juego de palabras intencional): deje todo mejor que como lo encontró. Si hace eso, todo mejora en forma continua.

Número dos (lo siento, no me pude aguantar): respeto por las personas. Cosas tan simples como dejar el asiento del inodoro abajo es una forma de cortesía básica que muestra respeto por los demás. Cuando deja todo mejor que como lo encontró, en forma natural limpia lo que ensució y, por lo tanto, hace que las cosas sean mejores para otros, lo que es una señal de respeto. Número tres: crear un estándar accesible para todos. Creamos nuestro estándar utilizando un modelo muy básico con el que todos pueden relacionarse: el cuarto de baño. Es visual y fácil de entender. ¿Qué mejor lugar para comenzar la construcción de una cultura de mejora continua?

1. Déjelo mejor que como lo encontró.
2. Respete a las personas.
3. Cree un estándar.

Mi consejo para quienes quieren crear una cultura Lean es comenzar en el baño y avanzar con lentitud desde ahí. ¡Adelante, hágalo en el baño!

Construir una cultura Lean requiere estandarizar y simplificar todo. Nos decidimos por Windex™ (porque soy griego y todos los griegos creemos que Windex cura y limpia todo. Si no entiende la broma vea *Mi gran boda griega*, y encontrará la explicación).

Es una broma frecuente en FastCap:

si todo lo demás falla, traiga el Windex. Paul adora el Windex. Así que lo usamos en las superficies del cuarto de baño, en los pisos y en las mesas de almuerzo. También lo usamos en la encimera. Tenemos un producto de limpieza que hace un gran trabajo en casi todas las superficies. Es sólo un ejemplo de por qué se creó el excelente modelo del cuarto de baño para estandarizar y simplificar.

De vuelta a las 3S, se barre y se mantiene limpio de manera muy simple. Está clasificado (nos libramos de todos los productos secundarios) y



¡Windex es excelente para todo!

está estandarizado. Utilizamos el mismo producto en todos los cuartos de baño y la misma lista de verificación. De hecho, todos limpiamos uno diferente cada semana. Se van rotando y pueden realizar la tarea a la perfección, porque todo está en el mismo lugar, no importa a donde vaya y eso es 100% predecible. Hicimos experto al proceso, no a las personas. De esta manera liberamos toda nuestra memoria RAM para poder pensar en un nivel superior; para actividades tales como la mejora continua y la innovación. No embarullamos nuestras mentes ni malgastamos el tiempo buscando objetos mundanos como productos de limpieza y destapadores de inodoros. Si no sabe cómo empezar a pensar Lean, ¡empiece en el baño!

**LO MÁS IMPORTANTE:
LEAN COMIENZA EN EL BAÑO.**

Videos de Lean:



1. Lean Bathroom (Cuarto de baño Lean)

http://youtu.be/cul_Ypj0lnw

Capítulo Once

¿Cómo comienzo?

Algunos de ustedes, sin duda, están decepcionados. Sin duda, la teoría comercial de primera clase sobre fabricación Lean que se enseña en los programas de Maestrías en Administración de Empresas y en las principales escuelas de negocios de todo el mundo no puede reducirse a algo tan divertido, simple y fácil de implementar. Ya le he contado cómo Lean rescató empresas al borde de la quiebra y las transformó en máquinas generadoras de ganancias multimillonarias. También he mencionado empresas como la mía que tenían un éxito increíble antes de implementar la filosofía y tenían todas las características de la grandeza pero aun así, Lean tuvo un efecto transformador en nuestro desempeño y en las personas. Ahora le pido que considere el pensamiento Lean no sólo en sus actividades de negocios, sino también en

su vida personal. Los miembros de mi equipo cuentan historias de cómo han usado sus principios para interactuar con los maestros de sus hijos, con agentes de bienes raíces y todo tipo de contactos que tienen en su vida diaria. En lugar de la mentalidad de vergüenza y culpa tradicionales, nuestra gente pregunta, como es natural: “¿Cómo puedo mejorar esto?”, “¿Cómo puedo hacerlo mejor?”. La gente común no está acostumbrada a este nivel de positivismo y los pensadores Lean son personas positivas y orientadas a la acción. Llegan al fondo de los detalles y no aceptan una respuesta estándar de: “No, no creo que podamos hacerlo”. En su lugar, debemos mejorar el proceso y encontrar una mejor manera.

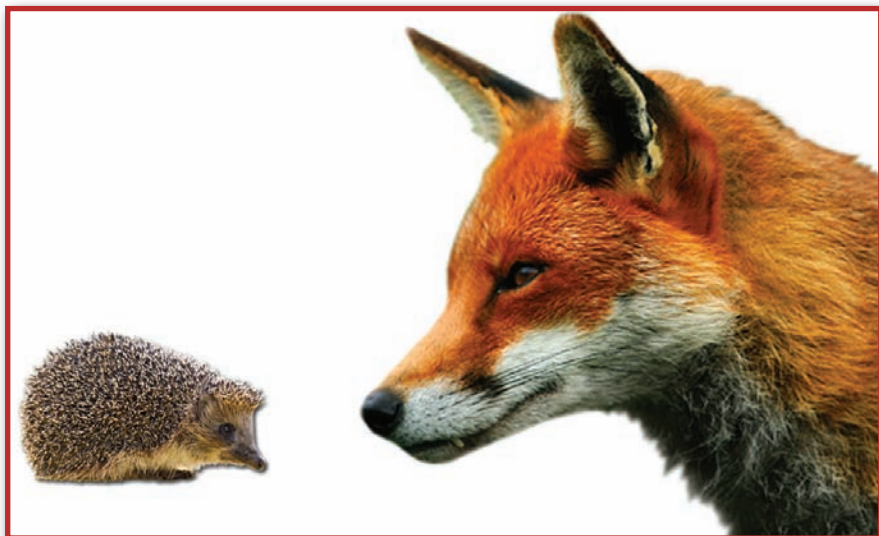
Le aseguro que si implementar Lean fuera un proceso complicado, yo no estaría escribiendo este libro. Soy un empresario enérgico con muy poca paciencia para ejercicios académicos, instrucciones técnicas



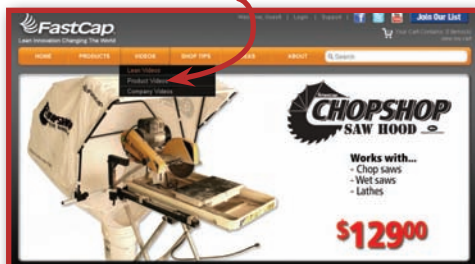
Use su cabeza, no su billetera. Esta simple mejora utiliza una cuerda unida a un pedal de madera hecho en casa, y un par de alicates como engarzadora. Las manos del operador están libres ahora y también su mente para poder pensar en la próxima gran mejora.

o cualquier tipo de plan que requiera de una tediosa microgestión. Mi meta es divulgar la palabra a tantas personas como sea posible y ver que la ola de mejoras se haga cargo de nuestras empresas, de nuestras comunidades y de nuestras relaciones en el hogar. Su negocio y su vida personal pueden mejorar en forma radical, y volverse mejor que nunca, si pone en acción el simple deseo universal de la mejora continua.

El secreto de las corporaciones de primera clase como Toyota, New Balance™ y FastCap es que hacen unas pocas cosas tan bien que nadie puede alcanzarlos. Es algo así como la famosa historia de Irving Berlin sobre *el puercoespín y el zorro*. El zorro es muy inteligente y puede hacer muchas cosas con eficiencia, pero el puercoespín sólo sabe hacer unas cuantas cosas muy bien. La constancia permite al puercoespín aventajar al zorro, día a día. Ese es el encanto de Lean. Es simple.



*Elijo mi mejora diaria de 2 segundos antes que cualquier creativo plan que tenga usted.
Atrápame si puedes.*



Haga clic en la **pestaña de video**, y a continuación en **videos Lean** en el sitio web de FastCap. ¡Todos son GRATUITOS!

¿Cómo empezar? En primer lugar, le voy a pedir que haga un poco de investigación para familiarizarse con la forma en que se ve una empresa Lean. Tenemos un sitio web increíble: www.fastcap.com. Haga clic

en la pestaña de video en la pantalla de inicio y encontrará grabaciones sobre todo lo que he mencionado: la historia de nuestra empresa, la caminata matutina de mejora, la reunión de la mañana y mi favorito: el escritorio Lean. Comience a mirar los videos. Sumérjase en la energía que disfrutamos en FastCap.

Lo segundo que debe hacer es una excursión. Hemos hecho todo lo posible por hacer el recorrido tan accesible como se puede mediante nuestra página web (lo que lo hace lo más Lean posible), pero hay grandes ventajas en hacer una excursión presencial. Si le es posible, tómese el tiempo y haga el esfuerzo de visitar



Recorrido Lean “Aprender a Ver” en FastCap.

una empresa Lean. Para tener una idea de la autenticidad y el poder de una cultura Lean, simplemente no hay sustituto para la interacción personal con la gente en el lugar. Algunas de mis favoritas son Kaas Tailored (que dirige mi amigo, Jeff Kaas) en Everett, Washington y la empresa de Karl Wadensten, VIBCO, en Providence, Rhode Island. Si está en Bellingham, Washington, lo invitamos a visitarnos en FastCap. Si no puede ir hasta Japón, también podría visitar Toyota™ aquí en los EE. UU., en su planta de Lexington, Kentucky. Tienen un recorrido fabuloso e imponente.

Hay miles de empresas en todo el mundo que pueden ofrecerle estos recorridos, porque es integral en la cultura Lean el deseo de hacer una “cadena de favores”. Una vez que comience a disfrutar de lo producido por la cultura Lean, naturalmente querrá promocionarla para otros. Así de buena es y así se puede medir si uno lo “capta”. Siempre le aportará una sensación de entusiasmo y emoción. A las personas les gusta sentirse mejor consigo



¡Las reuniones matutinas fortalecen la cultura!

mismas y se entusiasman cuando comienzan a lograr más cosas con menos esfuerzo.

La tercera cosa por hacer es poner en práctica la reunión matutina en su lugar de trabajo. Así comienza el proceso de incluir a todos en la aventura. Las reuniones matutinas sirven para establecer la expectativa de mejora continua, a partir de pedir a todos una mejora de dos segundos, nada más. La primera tarea de mejora será el cuarto de baño... ¿o creyó que era una broma? Es un primer paso fácil, visual, y todos tienen que usarlo por lo menos tres veces al día.

Al día siguiente, después de la primera reunión matutina, comience con la caminata para ver cómo todos contribuyen al proceso de mejora.

Después de haber estado en esto durante cerca de un año y sentirse cómodo con la reunión y la caminata matutinas, y después de haber creado un baño Lean, entonces la siguiente cosa que debe considerar es enseñar la filosofía Lean.



Cuanto más enseña Lean, mejor Lean es.



Todos en las instalaciones enseñan, no sólo la gerencia.

Abra sus instalaciones, conozca a otros pensadores Lean en su comunidad y fomente las visitas entre ustedes. Cuando comience a abrir su negocio para que otros lo visiten, comenzará a aprender a implementar Lean de una manera completamente nueva. ¿Por qué? Porque cuando su gente recibe visitantes interesados en lo que hacen, su sentido de orgullo en su trabajo se renueva. Ese es el primer beneficio. Cuando uno enseña algo,

por lo general tiene que lograr ser mejor en eso. Ese es el segundo beneficio.

El tercer beneficio es que es lo correcto, lo que hay que hacer. Ayudar a los demás y devolver algo es más importante que ganar dinero: estar impulsado por un propósito es más poderoso que estar

impulsado por la ganancia. Descubrirá que las empresas más exitosas del mundo han equilibrado el arte de hacer dinero con el don de compartir y ayudar a otros. Esa ética de la “cadena de favores” es fundamental para convertirse en un pensador Lean.

Así que siga adelante, láncese y conviértase en líder Lean.

**LO MÁS IMPORTANTE:
COMIENCE PEQUEÑO, SUEÑE EN
GRANDE**

Videos de Lean:



1. Lean in a Nutshell (Lean en pocas palabras), documento PDF

<http://bit.ly/pCOvvq>



2. Lean Use Your Head Not Your Wallet (Con Lean, use su cabeza, no su billetera)

<http://youtu.be/OuVfDJhf0ew>

Capítulo Doce

Lean extremo

No hay nada casual sobre una cultura Lean exitosa: el compromiso tiene que ser del 1000%. Cuando este impulso por la mejora continua afecta el aspecto emocional de la gerencia, lo he oído describir como “Lean extremo”. Es cuando a los líderes de una organización los



Tomé esta foto después de que 3 personas dejaron este desastre en la mesa y no lo limpiaron. Mi primer pensamiento fue: “¡Qué cerdos! ¿Cómo puede alguien ser tan irrespetuoso?”. Mi segundo pensamiento fue que dos botellas de agua, dos cafés y un pastelillo generan una enorme cantidad de residuos. Como pensador Lean no pude menos que preguntarme: “¿Cómo se puede detener este nivel de desperdicio?”. Me sentía involucrado en lo emocional por la asombrosa cantidad de desperdicio.

devora la eliminación del desperdicio mediante la mejora continua. -Estamos en guerra con el desperdicio -dice Karl Wadensten. Es una conexión a nivel emocional y visceral con el deseo de ver todo orientado hacia la simplificación, la mejora y la eliminación del desperdicio.



¡Estamos en guerra con el desperdicio!

Hace poco visité un lugar que practicaba Lean desde hacía tres años y la cultura se sentía desinflada: no había emoción. Me enteré de que los ejecutivos sólo habían decidido probar Lean porque sus competidores lo practicaban. Así

que esos ejecutivos lanzaron el concepto a sus gerentes de nivel medio y les dijeron: “Hagan esa cosa Lean”. En esencia, se lavaron las manos de toda responsabilidad en la forma de aplicar los principios. Sólo se comprometieron en cuanto a la forma en que Lean apoyaría el resultado final, y como resultado tenían una cultura plana y poco inspiradora. Estaban haciendo mejoras, seguro, y vimos ejemplos de las 3S, pero era muy diferente de la pasión que he visto en las empresas japonesas y algunas pocas en los EE. UU.

Como líder uno debe comprometerse por completo con su gente en el proceso: de lo contrario, Lean se verá como el sabor del mes, como otra herramienta de trabajo que se hará a un lado cuando la gerencia regrese de la próxima convención de negocios. La mayoría de los líderes practican Lean porque creen que les redituará más dinero.

Sólo el 2% crea culturas Lean dinámicas porque se concentran en el crecimiento de las personas y no en el resultado final. El Lean extremo se siente en el corazón y en la cabeza.



Si uno es japonés no puede estar estresado: los chinos están a dos días de distancia en barco.



El presidente de Hoks dice con énfasis: "Son las únicas máquinas expendedoras con ruedas de Japón. Sí, parece una locura, pero se pueden mover con facilidad, se puede limpiar detrás sin ningún esfuerzo y transmiten con claridad nuestra pasión por la flexibilidad en el lugar de trabajo".



En Hoks hay tanta pasión por la eliminación del desperdicio que etiquetan cada termostato, interruptor de pared y tomacorrientes. No hay tiempo para perder en adivinar. Competimos con los chinos, que pagan a su gente 17 veces menos que nosotros.

Un excelente ejemplo es una compañía japonesa llamada Molten™. Mientras recorriamos sus instalaciones, el presidente nos mostró una célula de fabricación particular en la que estaban obsesionados con eliminar 1/6 de segundo en un proceso de un minuto. Me quedé con la boca abierta al darme cuenta de lo descuidado que era yo en la implementación de Lean. Estas personas perseguían el desperdicio como mi perro persigue a un gato. Cuando le pregunté al presidente si estaba estresado, me respondió: -Un japonés no conoce esa palabra. Los chinos están a dos días de distancia de nosotros en barco y a dos semanas de EE. UU. Si no perseguimos el desperdicio con este nivel de pasión, no tendremos empleos.

¿De dónde saqué esta intensidad para hacerme Lean? Todo comenzó en la planta de Hoks, en Japón. Cuando vi lo que la empresa lograba contra todas las probabilidades, algo en mi interior se encendió como un cable que se conecta. De inmediato lo supe: "Quiero esto para FastCap". El espíritu y la energía del lugar me inspiraron a imaginar a mi empresa alcanzando niveles que nunca creí posibles. Desde esa experiencia mi compromiso de seguir adelante y ayudar a otros a ver el poder de Lean nunca ha flaqueado, ni siquiera una vez. Recuerde: la gira por Hoks tuvo lugar después de haber languidecido en el limbo de Lean durante cinco años, y

estaba buscando la razón por la que no lograba que Lean adquiriera vida propia. Si no se tiene pasión por mejorar, entonces se necesita seguir estudiando, observando, aprendiendo y probando dar pasos pequeños hasta que se encienda el cable en su interior.

En FastCap tuvimos un empleado que fue más difícil de convertir al pensamiento Lean que la mayoría. Una mañana él estaba bastante frustrado con todo el tiempo que pasábamos en nuestra reunión matutina y la caminata de mejora.

- Paul -me dijo, -no podemos darnos el lujo de pasar todo este tiempo mejorando. Tenemos mucho trabajo que hacer y nunca vamos a lograr terminarlo. Le respondí: -Somos una empresa muy exitosa. ¿Sabes por qué? La mejora continua. Tu trabajo no es fabricar nuestros productos, sino mejorar el proceso con el que los producimos, y tus preocupaciones de producción se resolverán solas.

Uno de mis profesores de Lean tuvo una conversación con un ejecutivo de Toyota sobre toda la mala publicidad por las demandas y acusaciones sobre aceleradores atascados y frenos defectuosos. El ejecutivo no recurrió al lenguaje de víctima, sino que lamentó con simpleza que algunas personas en Toyota se habían vuelto complacientes con su éxito. Habían perdido su pasión, su impulso.

Mi sensei, Brad (de los famosos “Brad y Jon” del capítulo 2) describió el efecto de una cultura Lean como análogo a “potros salvajes”. ¡Juro que en sus ojos había un resplandor salvaje cuando describió esto! Potros salvajes, sin miedo a nada. Su impulso les viene de adentro, a nivel visceral, como si sus vidas dependieran de correr. Cuando cobra vida el efecto total de la creatividad en las personas, es tan poderoso como una manada de caballos salvajes. El truco, por supuesto, es mantener los caballos corriendo y libres. No hay nunca un momento en el que se pueda bajar la velocidad. Eso es “Lean extremo”.



Una cultura Lean es libre, y se confía en las personas para que se expresen y sean creativas... Esto es incómodo para la mayoría de los líderes.

Justo antes de que la crisis económica nos golpeará con toda su fuerza en 2008, comencé a ver signos preocupantes a mi alrededor. Vi empresas que habían sido muy exitosas y responsables en sus asuntos financieros que comenzaban a tambalearse y desmoronarse. Como



Aquí ilustro la diferencia entre Lean y el desperdicio. La caja envuelta en forma excesiva es como se ven la mayoría de nuestras vidas; la limpia caja marrón que sostengo es lo que los pensadores Lean se esfuerzan por lograr: justo lo que el cliente necesita y nada más.

sabe, FastCap es muy dependiente de la construcción y además de bienes raíces y la actividad bancaria, es muy difícil encontrar una industria que haya sido más afectada por la recesión. En ese momento nos iba bien. Estábamos en lo que yo llamo “modo Lean loco” : el estado de ánimo de la empresa era muy bueno, teníamos excelentes ganancias, expansión a nivel internacional y un equipo de

empleados muy entusiasta. Se producían mejoras todos los días en todos los niveles. Los negocios decrecieron un 25%. Había gente muy buena y empresarios inteligentes que cerraron sus puertas. Decidí que no era el momento de bajar la velocidad de nuestra buena fortuna. Si queríamos escapar a los peligros de la mala economía, tendríamos que mirarla fijo y desafiar a la recesión a que se atreviera a tocarnos. Era el momento de emprender el modo de batalla total. Era hora de aplicar “Lean extremo”, es decir operar desde una posición de fuerza. ¿Por qué esperar a que lleguen los malos tiempos para ponernos nuestro uniforme de batalla?

Reuní a mis empleados y comencé a intercambiar ideas con ellos sobre nuestro plan de lucha. Se nos ocurrieron tres metas.



Nos quedamos con nuestra vieja planta y la hicimos Lean, usamos la cabeza y no la billetera y todos mantuvimos nuestros puestos de trabajo.



Dejé mi sueño de construir una planta nueva y vanguardista después de años de planificación y trabajo duro. Luego reenfoqué la energía del equipo en hacer Lean nuestra antigua planta, y fue la mejor decisión que he tomado jamás.

Meta 1: Vamos a sobrevivir.

Meta 2: No habrá despidos ni recortes salariales.

Objetivo 3: No sólo vamos a sobrevivir sino que vamos a prosperar durante la recesión.

La primera medida fue abandonar mi sueño de expandirnos. Había reservado cinco millones de dólares para la construcción de una planta más grande y más nueva que sería un ícono resplandeciente de nuestro éxito. Fue angustiante renunciar a eso, pero todos decidimos que era necesario quedarnos con el dinero como fondo de reserva. Había demasiadas minas explosivas en la economía y cualquiera de ellas podía hacernos estallar. Ahorrar dinero en lugar de gastarlo era lo más prudente. Mis amigos y socios comerciales no podían creer que detuviera este proyecto a mitad de camino.

Lo siguiente que hicimos fue reconocer que incluso con la disminución del 25% en el negocio, debíamos reducir nuestro presupuesto otro 25%. Hicimos todos estos recortes sin tocar los sueldos ni los empleos. Cortamos en forma drástica nuestro presupuesto de publicidad y marketing a la mitad: de \$500,000 a \$250,000. La mayoría de las empresas hacen lo contrario durante los malos tiempos porque la sabiduría convencional es que para mantenerse a flote hay que gastar un porcentaje más alto de los ingresos en promover y atraer en forma agresiva a los clientes. Recortamos el gasto un 25% en absolutamente todos los sectores. Ningún departamento se sintió atacado ni aislado: todos llevábamos la misma carga. Así es Lean extremo. Aun cuando ya éramos una empresa Lean modelo, sabíamos que había desperdicio en todas partes y estábamos decididos a encontrarlo.

Estábamos comprometidos a cumplir con nuestra misión de



Pasamos de una cámara de video profesional de \$5,000 a una de mano de \$400 y ahora utilizamos con éxito el iPhone™ para cientos de videos de alta definición. Al mismo tiempo, pasamos de un sector de video de 400 pies cuadrados lleno de equipos a una estación de trabajo con una sola computadora, y ahora con el iPhone™ grabamos y editamos, en el lugar donde estamos y en el momento en que filmamos. Bien, eso es un flujo de una pieza, justo a tiempo y sin trabajo por lotes. Vea cómo hacemos un video Lean en nuestro sitio web.

mejora continua con menos recursos a fin de sobrevivir y prosperar durante la tormenta que se avecinaba. Recuerde que ya estábamos en un nivel de “locura Lean”. En lugar de ir a enfrentar la mala situación económica con un espíritu de resignación, nos lanzamos al ataque, decididos a mejorar y hacer más con menos: éramos potros salvajes de la creatividad y la innovación. Tal como esperábamos, nuestra determinación Lean produjo excelentes resultados. Ocurrió algo milagroso: nuestra empresa no cerró. Ni siquiera sufrió. Cada sector encontró formas creativas de reducir el gasto mientras seguía en la búsqueda de mejoras. Mi gente de marketing y publicidad creó mejores campañas publicitarias, con menos costo y más eficaces. Lograron más con menos dinero. ¡Imaginen eso! De esta experiencia salió un lema favorito de nuestra empresa: “El dinero ahoga la creatividad”.

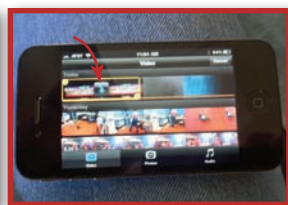
Cuando el dinero sobra, abdicamos nuestro recurso más poderoso: nuestras ideas. Se vuelve demasiado fácil lanzar dinero a los problemas y, sin embargo, vemos una y otra vez que el dinero con frecuencia crea problemas en lugar de resolverlos. Por ejemplo, solía llevarnos a veces días crear un solo video para publicar en internet.



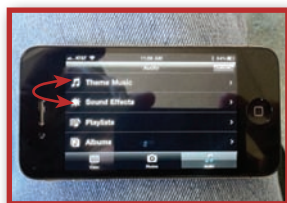
¡Filmado!



Se editan o recortan escenas



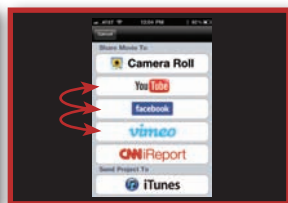
Se insertan escenas



Agregamos música



Títulos y leyendas



Empezamos a cargar

Creíamos que necesitábamos todo el equipo de video adecuado y una sala de video especial. Fue una de las veces en que más malgastamos dinero en esta empresa. Hoy podemos producir videos en forma sistemática con cinco escenas diferentes en menos de cinco minutos.

Eso incluye:

- grabar las escenas;
- edición y recorte;
- inserción de escenas;
- aplicación de la pista de música;
- agregar títulos y leyendas;
- iniciar la carga en YouTube™.

Si quiere ver cómo lo hacemos, visite los videos Lean en nuestro sitio web y vea “How to make a Lean video” (“Cómo hacer un video Lean”), donde también puede ver comentarios sobre las mejores cámaras para realizar el trabajo. Por lo general, yo diría que es tan fácil que un niño puede hacerlo, pues los chicos son muy buenos con la tecnología. En cambio diré que es tan fácil que una persona de 70 años y sin experiencia técnica podría aprender a hacerlo en menos de cinco minutos. Como pensamos Lean, hemos eliminado las barreras que suelen detener a las personas y hemos hecho que lo que aparenta ser complejo esté al alcance de todos.

El verdadero premio llegó cuando en efecto alcanzamos nuestro tercer objetivo: prosperar. Como consecuencia de que tantas otras empresas cerraran en el sector de la construcción, el equipo de calidad superior comenzó a estar disponible a precios mucho más bajos. Comprábamos equipos a mitad del precio de mercado, y a veces incluso a menos, lo que nos permitió ampliar nuestro negocio con comodidad. Como resultado de nuestra expansión, contratamos más gente y terminamos el 2009 como uno de los años más exitosos en el negocio. Durante la crisis económica más difícil en nuestra industria, de hecho tuvimos uno de los años más rentables de nuestra historia: se crearon más puestos de trabajo, no menos, y con excelentes salarios. Esa es la recompensa por aplicar “Lean extremo”.

Soportaremos cualquier cosa que se nos presente, siempre y cuando nos resistamos a la tentación de volvernos pasivos en nuestros éxitos.



Una de las muchas máquinas que compramos por una fracción de su valor: se crearon 10 nuevos puestos de trabajo en el proceso.

LO MÁS IMPORTANTE:
ESTAMOS EN GUERRA CON EL
DESPERDICIO. UN POCO DE IRA Y
PASIÓN DE LOS SOLDADOS HACIA EL
ENEMIGO NO HARÁ MAL.

Videos de Lean:



1. Best Cameras (Mejores cámaras)
http://youtu.be/XD3E78f_lcl

Capítulo Trece

Humildad Lean

Además de tener un compromiso emocional del 100%, un líder Lean debe ser humilde. ¿Cómo es eso? Permítame darle un objetivo tangible. Comprométase a validar, halagar o reconocer la labor de sus empleados por lo menos diez veces al día. Su gente debería estar acostumbrada a escucharlo decir cosas como: “Es una gran idea, Bob”, o “Mary, te agradezco lo mucho que has trabajado en este proyecto”, o “En realidad, John, me gusta tu idea más que la mía”. Cuando la humildad se convierte en un atributo central del liderazgo Lean, sobreviene un torbellino de creatividad y aceptación. Cuando hay una cultura en la que saben que no hay un egocéntrico a cargo, las personas pueden comenzar a crecer y prosperar. Saben que los líderes son singulares en su enfoque de reconocer a otros por encima de sí mismos. No hay política, no hay celos ni rivalidades, porque todos saben que serán reconocidos por su contribución y, lo que es más importante, entienden que su trabajo es reconocer las contribuciones de los demás. Una cultura Lean es un ambiente generoso. Es generoso al reconocer a otros, en el respeto, en brindar ideas, apoyo y ayuda.

El líder Lean tiene un ego lo bastante fuerte como para solicitar y aceptar de buen grado las ideas de absolutamente todas las personas involucradas, y reconocerá lo valioso del aporte de cada una de ellas. De hecho, el líder Lean se entusiasma ante la perspectiva de desatar toda esa creatividad sin explotar y el ingenio para resolver problemas que está latente en la mayoría de las organizaciones.

Si bien mucha gente será tímida y no tan directa al principio, ser validados y respetados es un deseo humano universal. Una vez que se acostumbren a que se



Hay cuatro cosas que un líder Lean debe decir a su gente con periodicidad:

1. “Buen trabajo, aprecio el trabajo que haces”.
2. “Mary, Bob: ¡es una gran idea!”
3. “Mary, Bob: ¡su idea me gusta más que la mía!”
4. “Estoy equivocado, tienes razón, aprendí algo”.



Una ola de creatividad espera a la organización que se lidera con humildad.

les pregunte “¿Qué te molesta?” o “¿Cómo solucionarías este problema?”, se puede esperar un océano de creatividad que fluirá por toda su organización a la brevedad.

En una increíble coincidencia, mientras escribía este capítulo, Pavlo, uno de mis empleados, se me acercó en el taller. Se dio cuenta de que yo había presentado

un pedido para el material incorrecto a utilizar en uno de nuestros productos. -Paul -me dijo, -me preguntaba si tenías la intención de hacer el pedido de “marca X”, ya que habíamos hablado de que era probable que esta otra marca fuera superior en el rendimiento. Me di una palmada en la frente en reconocimiento y dije: -Ah, sí, muchas gracias. Tienes toda la razón. Todavía tenía tiempo de cancelar el pedido equivocado y cambiarlo por el material correcto. Le di las gracias efusivamente a Pavlo por darse cuenta de mi error. Más tarde ese día, Pavlo, que mide 6 pies 3 pulgadas y es una especie de perfección atlética que debería tener un ego del tamaño de Texas, se me acercó expresamente para decirme: -Paul, creo que deberías saber que en realidad fue Alexey quien se dio cuenta del error. Él tenía que irse temprano, así que le dije que yo te transmitiría el mensaje. Sólo quería asegurarme de que lo supieras.

Este es el espíritu de una cultura Lean. Cuando el líder está dispuesto a ser corregido y no tiene problemas de ego para compartir el crédito, ese mismo espíritu generoso y solidario fluye entre todos. En un ambiente menos hospitalario, Pavlo podría haber refunfuñado sobre mi error, sacudiendo la cabeza mientras veía cómo eso llevaba a más errores, y después de toda esa energía malgastada, podría haber estado satisfecho diciendo: -¿Viste? Yo sabía que no iba a funcionar. En lugar de eso, se sintió muy cómodo y vino a comentarme su preocupación. Además, Pavlo podía haber aceptado mi gratitud, feliz de quedarse con el crédito, pero con amabilidad reconoció el mérito a quien correspondía: a otro empleado, Alexey.

Otro efecto de ser líderes humildes es que se construye una cultura

que libera a las personas de la ansiedad o la renuencia a compartir sus ideas. El rechazo no es un problema porque es perfectamente aceptable brindar una sugerencia para mejorar y luego darse cuenta de que tal vez no fuera tan buena idea. No se hieren los sentimientos de nadie y nadie siente la presión de tener razón todo el tiempo. De esa forma podemos hacernos un poco vulnerables porque somos fuertes y unidos en nuestro deseo de mejorar de manera continua con un enfoque en mejorar la vida del cliente.

No hace mucho tiempo un equipo de ingenieros y gerentes comerciales de Bombardier, la gente que fabrica Learjets, visitó FastCap. Uno de ellos me contó una historia. Había asistido a una fiesta de jubilación para un amigo ingeniero. Después de que el ingeniero había recibido muchos regalos y buenos deseos, reflexionó por un momento sobre sus 30 años en la empresa. Con cierto pesar, dijo: -Durante treinta años tuvieron el trabajo de mis manos. Pudieron haber obtenido el trabajo de mi mente y de mi corazón, sin costo adicional, pero nunca lo pidieron.

Los líderes Lean extraerán los dones y las habilidades de la persona entera. Eso es lo que escuché decir, alto y fuerte, al vicepresidente de Lexus en Japón hace muchos años: -Lo más importante es nuestra gente. No nos importa la tecnología que viene, ni la próxima estrategia de ventas ni el próximo gran modelo. Invertimos en nuestra gente.

Y por último, obtendrá lo mejor que tienen para ofrecer sus empleados si se acerca a ellos con humildad y gratitud. Los líderes Lean deben respetar a su gente y reconocer que cada persona aporta su propio ingenio único. Si lo piensa, eso le quita mucha presión de encima como líder. ¡Es un alivio que no se le tengan que ocurrir todas las buenas ideas! Tiene un océano de posibilidades e ideas a la espera de ser aprovechadas. ¿Por qué habría de ignorar o guardar en un estante su fuente más valiosa de ingenio?

Los líderes Lean generan los mejores productos y servicios posibles, porque liberan lo mejor que cada empleado tiene para ofrecer, sin celos, sin rivalidad territorial y sin retribución. Alguien una vez me dijo que la política es el noveno desperdicio, uno muy grande que en gran parte está impulsado por el ego. Sólo alguien con un fuerte sentido de sí mismo puede ser un líder Lean, porque la humildad es señal de autenticidad y generosidad.

En última instancia, este libro no es en realidad sobre Lean ni la excelencia operativa, las mejoras en 2 segundos, una cultura, las 3S ni los recorridos de “aprender a ver”. Es sobre excelencia en el liderazgo. Cuando alguien lidera con principios de primera categoría que se aplican con consideración, el cielo es el límite.

**LO MÁS IMPORTANTE:
LA HUMILDAD ES EL CAMINO
HACIA LA GRANDEZA.**

Videos de Lean:



- 1. 2 Second Lean Improvement
(Mejora Lean de 2 segundos)**
<http://youtu.be/6qhE4WicKoI>



- 2. Lean Lantech, Excellence in
Leadership (Lantech Lean,
excelencia en el liderazgo)**
<http://youtu.be/fOotGdcDQ8o>

Capítulo Catorce

Los tres pilares de Lean

Hace poco más de un año, tomé la decisión de escribir *2 Second Lean*, y lo hice por un par de motivos.

En primer lugar, la gente tenía curiosidad. Visitaban FastCap, veían nuestra cultura Lean en vivo y a todo color y deseaban más información sobre cómo construir algo tan inusual. Tenía mucho sentido poner mis pensamientos en papel y contar nuestra historia. Quería compartir nuestra aventura, y los detalles de cómo implementamos Lean, para ser más eficientes en ayudar a otras personas.



Recorrido por FastCap

El segundo motivo era expresar mis ideas en forma más sucinta en papel y ofrecer el “proceso transparente” que está en el corazón del pensamiento Lean.

Ahora, un año después, tengo un montón de ideas sobre lo que ha ocurrido... y el contenido del libro. Una cosa es segura: el libro ha sido popular. A la gente le gusta. Es simple, es breve y hace que el concepto Lean esté al alcance de todos. Quería que todos, ya fuera alguien con un doctorado



Los tres pilares de Lean

o apenas comenzando una carrera a los 18 años, pudieran entender, implementar y construir una cultura Lean.



Paul en la mira

2 Second Lean me dio mucha publicidad. Comenzaron a pedirme que fuera a hablar a sus organizaciones

y empresas en diferentes países de todo el mundo. Esto hizo preguntarme cómo podría mejorar el mensaje de *2 Second Lean*. Lean es planificar, hacer, verificar, reevaluar y mejorar todo en forma interminable. Así que, aquí vamos... Así es como mejoré el mensaje de *2 Second Lean*.

Se me ocurrió *Los tres pilares Lean de Paul*. Cuando iba a la planta y veía los problemas con los que la gente luchaba, me quedó muy claro que me faltaba algo. En los círculos Lean, es muy común decir que dos de los pilares son la eliminación del desperdicio y la mejora continua. No estoy de acuerdo. Lean es lograr que la gente **vea el desperdicio**. Ese es el primer pilar de Lean. Si uno no puede identificar las ocho formas de desperdicio en todo lo que hace, será muy difícil que lo elimine. El primer pilar de Lean es enseñar a su gente a **ver el desperdicio**.

Si va a construir una cultura Lean, debe mirar cada proceso y preguntar: -Bob, ¿cuáles son los ocho tipos de desperdicio y cuáles puedes ver en el proceso que haces en este momento?

Primero, asegúrese de que todos los miembros de su equipo **conozcan los ocho tipos de desperdicio** como saben su propio cumpleaños. Enseñar eso no se logra con un folleto, un correo electrónico o un seminario. ¡Es necesario enseñar las ocho formas de desperdicio todos los días! En FastCap, simplemente los repasamos cada día en nuestra reunión matutina. Todas las mañanas, una persona debe levantar sus dedos y repasar los ocho, y tiene que contar una historia que los ilustre a todos.

Los 8 Pecados Mortales de Desperdicio



Haga que los 8 tipos de desperdicio sean relevantes y divertidos

1. **Exceso de producción.** El exceso de producción es el principal desperdicio. Es la madre de los desperdicios, presente en todos los demás.
2. **Transporte.** Trasladamos los productos fabricados en exceso.
3. **Exceso de inventario.** Luego, agregamos al inventario los productos fabricados en exceso.
4. **Defectos.** Luego tenemos defectos y tenemos que corregir esos productos que fabricamos en exceso.
5. **Exceso de procesamiento.** Ahora tenemos exceso de procesamiento cuando corregimos los defectos en los productos fabricados en exceso.
6. **Desperdicio de movimientos.** Tenemos que manipular esos productos fabricados en exceso. Así que malgastamos movimientos.
7. **Tiempo de espera.** Luego tenemos que forzar a nuestros clientes a esperar mientras corregimos los defectos en los productos fabricados en exceso.
8. **Potencial desaprovechado.** El potencial de los empleados se desperdicia, ya que los miembros del equipo están corrigiendo el desperdicio en lugar de concentrarse en ver el desperdicio, eliminarlo y dejar que el valor fluya hacia el cliente.

El Primer Pilar

Como ya he dicho, cada mañana, uno de nuestros cincuenta y dos miembros del equipo levanta ocho dedos y nos cuenta la historia del desperdicio. Está arraigado tan profundo en ellos que cuando existe desperdicio en un proceso en el que están trabajando, les es muy fácil verlo. Lo primero y más importante que he aprendido es lo que yo llamo el primer pilar de Lean: la gente debe **ver el desperdicio**.



Aprendemos a ver el desperdicio

El Segundo Pilar

El segundo pilar es que cada persona debe mejorar todo en forma continua. La esencia del libro *2 Second Lean* es hacer pequeñas mejoras graduales que se acumulan con rapidez para formar un importante cuerpo de trabajo. Un año más tarde, respaldo 100% ese concepto, más que nunca, porque funciona sin rodeos, y es muy simple. Así que, primero se ve el desperdicio y luego, **mejoran todo en forma continua, todas las personas, todos los días**.

El Tercer Pilar

Ahora, el meollo de mis revisiones del libro se relaciona con el primero y tercero de los pilares. El primer pilar (las personas deben ver el desperdicio) era un giro o aclaración de lo que muchos consideran como un pilar importante del pensamiento Lean. El segundo es hacer pequeñas mejoras continuas en todo.

El tercer pilar es probablemente el más excepcional de todos. Es algo que, con franqueza, me tomó desprevenido. No me di cuenta de por qué teníamos tanto éxito en la construcción de una cultura Lean. El tercer pilar es que hay que **hacer videos de “antes y después” de todas las mejoras**. Debe mostrar el área de trabajo y el proceso antes y después. Sé que estará pensando: “¿Qué tiene que ver eso con Lean, Paul?”.

¡Todo! Cuando desarrollamos una cultura, necesitamos documentar que la estamos desarrollando. Hágalo de una manera divertida para que la gente disfrute y quiera sumarse a la fiesta. Eso agrega una enorme cantidad de energía emocional fresca. Lo que le digo que haga es que sólo tome su iPhone, teléfono inteligente o cámara automática (no importa lo que sea, pero no vaya a comprar una cámara profesional): use la cámara que tiene en el bolsillo y grabe. No salga a comprar software de edición profesional, no es necesario. Todo lo que necesita es un simple teléfono y una aplicación como iMovie para la edición directa en él.



Aplicación iMovie para editar



Hágalo simple: use su teléfono, no una cámara de video

Mantenga las cosas simples, y hágalo.

El mejor ejemplo que puedo dar de hacer que este concepto funcione es cómo lo hizo el maravilloso equipo de Walters & Wolf con uno de sus primeros videos llamado “Hauling the Mail” (Acarreo del correo). Es simple, divertido, de baja tecnología y crea cultura. Ese video lo tiene todo y Walters & Wolf es Lean al máximo.

¿Quiere saber un secreto? Comencé a hacer videos hace unos cuatro años, pero me tomó dos años hacer el primero. En otras palabras, debería haber estado haciendo videos desde hace seis años, pero me quedé paralizado, porque quería que todo fuera perfecto. Compré todo tipo de equipo de cine e iluminación y software, pero nunca hice un video porque estaba esperando que todo estuviera perfecto. Entonces me di cuenta de lo tonto que era eso. Si simplemente lo hace, podrá aprender mucho “sólo con hacerlo”. Esa es la verdadera historia de *2 Second Lean*. Si sólo hace una pequeña mejora, aprenderá tanto que la siguiente será mucho mejor.

Es lo mismo con los videos. Hágalo **ahora**, con el teléfono que está en su bolsillo. Haga videos de “antes y después” **ya**. No mueva ni una cosa

en su área de trabajo hasta que grabe en vivo y a todo color el caos en que trabaja ahora. El video “Reforming Little Pigs” (La reforma de los cerditos) ilustra lo que digo con exactitud. No cambie nada hasta que muestre el “antes y después”, porque al hacerlo puede ver con claridad el contraste y mostrar a su equipo el poder de la mejora continua... y cómo llegar a ser un pensador Lean.

Empecé a enseñar a las empresas a hacer esto y los resultados fueron fenomenales. Fue como verter gasolina sobre una hoguera. Hacían un video y podían mostrarlo a las diferentes sucursales y locales de su empresa. Y entonces, casi de inmediato, hacían otro video. En unas pocas semanas, hicieron cuarenta. Me di cuenta de que era un componente fundamental. Se construye una videoteca de éxito para la formación de todos los empleados actuales y futuros. Es un concepto poderoso.

Uno de los motivos por los que FastCap alzó vuelo en términos de su aventura Lean y por qué todo el mundo se interesaba en eso es que documentamos lo que hacíamos con nuestros breves videos baratos, y a todos les encantaban. Si era bastante bueno para nosotros, ¿por qué no enseñar a todos a hacerlo y convertirlo en pilar para el desarrollo de una cultura Lean? De hecho, es lo que he estado diciendo a las personas en todo el mundo. Y cuanto más lo digo, más personas me miran y dicen: -¡Vaya! Nunca se me había ocurrido: tiene mucho sentido.



Videos de mejora Lean

Comienzan a hacerlo y enseguida comienzan a colaborar con nosotros y nos envían sus videos de mejora. Los publicamos en nuestro sitio web y eso permite a la gente de todo el mundo conocer la forma en que otras personas están haciendo las cosas. Es una noticia fascinante.

Un año y medio después de la publicación del libro, lo que rescato son *Los tres pilares de Lean*: primero, vea el desperdicio; segundo, mejore todo en forma continua, todos los días; tercero, haga videos de “antes y después”.

¿Todavía duda sobre hacer los videos? Permítame contarle una historia. Ayer entrevisté a dos estudiantes de noveno grado, Natalie y Mikayla, de la Escuela Cristiana Cornerstone. Su maestro Darryn Kleyn hace un trabajo fantástico enseñando a los niños conceptos Lean y a construir una cultura Lean en su salón de clases. Los niños son una máquina incesante de producción de videos. Están haciendo muchísimas grabaciones de sus mejoras Lean... y son buenísimas. Vea “What is Lean?” (¿Qué es Lean?) en la pestaña “Lean Kids” en fastcap.com.



Darryn y su clase Lean



*Mikayla y Natalie
¿Qué es Lean?*

Le pregunté a Natalie: -Después de un año de aprender sobre Lean, ¿cuál es la única cosa que podría mejorarse para que los niños entiendan mejor la filosofía?

-Ver más ejemplos de Lean en acción -me respondió, -y utilizar menos palabras y teoría. No hay más que agregar. Lo dicen los niños.

Cuando me puse a escribir *2 Second Lean*, mi objetivo era explicar cómo construir la cultura, y que todos lo hicieran en un año en lugar de los once años que me llevó a mí. También quería compartir la gran cantidad de errores que cometí para salvar a otra persona de cometer los mismos. Si hubiera sabido lo que sé ahora, habría sido mucho más fácil construir una cultura Lean. Sé que podría entrar en cualquier organización y poner en práctica estos tres pilares simples y lograr un impacto significativo en un periodo breve.

**LO MÁS IMPORTANTE:
APRENDA A VER EL DESPERDICIO.**

Videos de Lean:



1. Three Pillars of Lean (Los tres pilares de Lean)

<http://youtu.be/R1e0wlyz9hY>



2. Hauling the Mail (Acarreo del correo)

<http://youtu.be/B2VemLCV8i0>



3. Reforming Little Pigs (La reforma de los cerditos)

<http://youtu.be/Lj6NslY674>



4. ¿Qué es Lean? por Natalie y Mikayla

<http://youtu.be/BV0JMky36mE>



5. Learning to See Waste (Aprendemos a ver el desperdicio)

por Jaymie
<http://youtu.be/EWAiD0v46vo>

Capítulo Quince

Tremendas preguntas

Una de las mejoras que he hecho en mis charlas es el resultado de una sugerencia de alguien de la audiencia. En la terminología de Lean, es “ir a la planta”. Siempre he estado muy a gusto con las interrupciones en medio de la charla para hacer preguntas, pero la sugerencia fue que les diera “quince minutos a las personas para hacer preguntas al final de cada charla”. Comencé a poner en práctica esta nueva idea. Ha funcionado tan bien que decidí recapitular las diez preguntas principales que me hacen.



¿Cómo puedo mejorar?

Algunas de ellas pueden ser un poco inusuales, pero con más razón sería apropiado que las respondiera. Creo que mucha gente *piensa* estas cosas, pero temen *preguntar*. Comenzaré con la más extraña, pero la más frecuente.

Pregunta 1 -Paul, ¿qué piensas del lujo?

Respuesta -Es una pregunta muy interesante. Creo que la hacen porque ven mi escritorio y se dan cuenta de que no tengo oficina y soy tan minimalista en la forma en que me comporto en mi negocio. Piensan:



Me encanta el lujo... ¡este es mi auto!

“Hombre, este tipo debe oponerse al lujo. Debe estar en contra de tener cualquier cosa bonita”.

Puedo asegurarle que nada podría estar más lejos de la verdad. Estoy atiborrado de lujo en mi vida. Me puedo permitir

lujos que la mayoría de la gente no puede, porque no gasto tanto en la forma en que manejo mi empresa. Lean no es un programa de austeridad. Es eliminar la actividad sin valor agregado. Es lo que llamamos desperdicio. Si es valioso para mí usar un hermoso reloj Breitling, entonces eso no es un derroche para mí, y quiero que Breitling siga elaborando sus creaciones artísticas. Si hay valor en que yo pilotee mi propio avión por todo el mundo y eso me ayuda a hacer mi trabajo con mayor eficacia, entonces eso no es desperdicio. Lean es la eliminación de actividades sin valor agregado. Un hermoso reloj me recuerda cada segundo de valor de la artesanía impecable y la atención al detalle. Mi avión me permite ir a cualquier parte en cualquier momento y me da el valor de la flexibilidad total.



Lean no es un programa de austeridad

Podría haber desperdicio en cómo mantengo mi avión, la forma en que lo piloteo o las misiones que hago con él: y eso está abierto al escrutinio y a la mejora. Sin embargo, el mero hecho de tener un avión, un buen reloj o un bello auto, por sí solo no es desperdicio. Como cliente, valoro los beneficios que estos accesorios me aportan. Esos lujos son el resultado de la cuidadosa administración de mi capital y no tengo nada de culpa por poseerlos. Lean no es socialismo. Es capitalismo razonado.

Es obvio que lo que uno hace con esos accesorios podría tener elementos de desperdicio. Pero recuerden que está abierto al escrutinio y a la mejora por parte del propietario de los lujos... y de nadie más. ¿Por qué digo esto? Porque todos nosotros, ricos o pobres, estamos inundados de desperdicio. Señalar a otra persona no es algo amable y definitivamente no es tan productivo como solucionar sus propios problemas. El lujo, en sí mismo, no es un desperdicio. Me encanta el lujo. Tengo muchas cosas bellas y me las puedo permitir porque soy un pensador Lean. Soy cuidadoso para ver y eliminar el desperdicio a cada paso.

Pregunta 2 -¿Tiene una rotación de personal alta o baja?

Respuesta -Tenemos una rotación muy baja. FastCap es un lugar codiciado para trabajar, porque las personas se sienten valoradas allí.

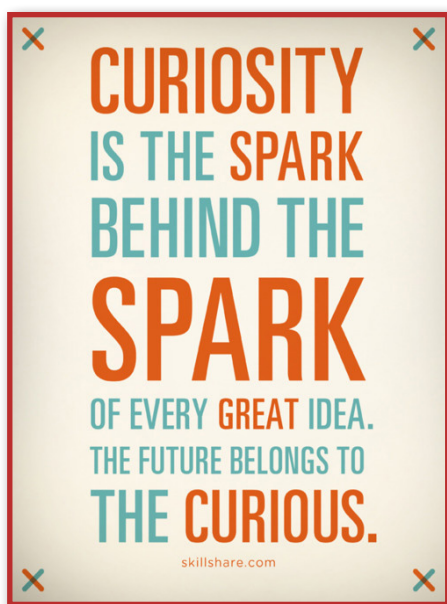
Sus opiniones y sus ideas importan. Al disponerme a construir una cultura Lean, uno de mis objetivos fue hacer la parte de recursos humanos de nuestra empresa mucho menos incómoda. Si creábamos una empresa dinámica, nos convertiríamos en un imán para el talento en lugar de tener que ir a buscarlo.

Lean reduce la rotación de personal en forma drástica, hasta el punto en que es casi inexistente. De vez en cuando un empleado se va. Por lo general, sólo se van a estudiar para perseguir su sueño de convertirse en médicos, abogados o contadores públicos. La rotación es muy baja porque valoramos a los seres humanos y respetamos sus opiniones.

Pregunta 3 -¿Alguna vez se encuentra con personas que no entienden y no quieren cooperar?

Respuesta -Por supuesto. Al principio, al menos el cincuenta por ciento de las personas que trabajaban en FastCap se fueron o las despedimos. Hoy en día es muy raro que haya alguien que no entienda. La razón tiene dos fundamentos.

En primer lugar, contratamos a las personas con gran determinación. Buscamos dos características: personas humildes y curiosas. Queremos que no crean que lo saben todo y que no actúen como si lo supieran. Queremos personas con una curiosidad natural por la vida. En el momento en que recibimos a alguien en una entrevista que nos habla de todo lo que sabe y que no está intrigado en realidad sobre lo que hacemos y cómo nos conducimos como empresa, sabemos que esa persona en realidad no posee las características que hacen falta en nuestro equipo. Necesitamos



personas humildes y curiosas. Por eso tenemos tanta determinación en la forma en que contratamos.

La segunda razón es que nuestra filosofía es tan fuerte (y positiva) que sólo toma una semana o dos para que una persona la absorba. Cuando se crea una cultura firme y consistente, es natural que sea muy fácil para las personas entender su forma de pensar. Siempre habrá alguien que no quiera sumarse a su forma de hacer negocios. Al principio fue difícil. Ahora es fácil. Una de mis frases favoritas es: “Lean es el trabajo duro que hace que todo sea fácil”. Eso es seguro. Para entender mejor cómo se ve nuestra cultura a través de los ojos de un nuevo empleado joven, vea la entrevista con Hannah, un miembro del equipo FastCap de 16 años de edad. Puede escanear el código QR al final de este capítulo.



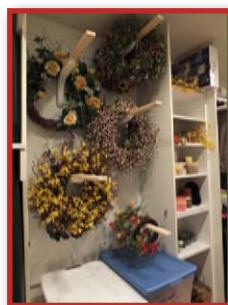
Hannah

Pregunta 4 -¿Utiliza Lean en su hogar? ¿Cómo es su casa?

Respuesta Me encanta Lean. Puedo mejorar todo lo que hago donde quiera que vaya. Ya sea que esté de vacaciones, en casa, en el trabajo o piloteando mi avión, en forma constante intento perfeccionar los procesos, eliminar el desperdicio y facilitar las cosas. A la mayoría de la gente la desconcierta un poco alguien tan fanático, pero les puedo asegurar que Lean brinda gran alegría a mi vida. Logro hacer mucho más cosas que la mayoría de las personas.

Como resultado de que la gente me pregunte si utilizo Lean en mi hogar, hice varios videos que muestran cómo se ve mi casa y cómo he implementado Lean en ella. Esto es algo divertido que le dará una idea... Lean en mi hogar.

Las cosas que hago son muy fáciles porque pienso Lean donde quiera que vaya. Mi esposa y yo acabamos de pasar el fin de semana entero implementando mejoras Lean en nuestros armarios,

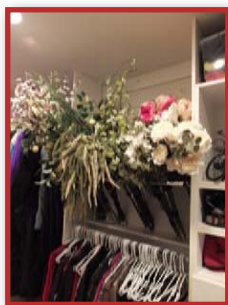


El armario Lean de Leanne

y hoy son mágicos. Mi esposa tiene un armario especial que utiliza para guardar las decoraciones de la casa en las diferentes estaciones. Tiene adornos especiales para el 4 de julio, primavera, otoño, Acción de Gracias y Navidad. La casa siempre está muy festiva y bellamente decorada.

El problema era que sus adornos no estaban muy bien organizados. Así que me pregunté: “¿Cómo podemos mejorar este proceso?”

Trabajé con ella durante dos días consecutivos y creamos el armario más asombroso. Todos sus arreglos florales están guardados con precisión, sus guirnaldas cuelgan muy bien y todas las distintas velas están en recipientes separados. Así que ahora, cuando llega el momento de decorar nuestra casa, es un proceso simple. Mi esposa lo disfruta y no hay nada agobiante en eso.



El armario Lean de Leanne

Por eso Lean es tan genial. Toma las cosas que tradicionalmente podían ser difíciles o arduas y las hace simples y divertidas. Y uno tiene el beneficio agregado de ejercitar la mente, porque se convierte en un gran juego buscar la forma de mejorar todo lo que uno hace. El objetivo de Lean es tener cero esfuerzo.

Pregunta 5 -¿Qué hace con las personas que no entienden y no incorporan Lean en la forma de hacer su trabajo? ¿Les señala su desperdicio?

Respuesta -Esta es quizás una de mis preguntas favoritas, porque la respuesta es una de las más importantes para entender. Usted y yo tenemos suficiente desperdicio en cada una de nuestras vidas como para que nos dure diez vidas. No mire el desperdicio de los demás. Concéntrese sólo en el suyo.

Hace poco marqué este punto con claridad en una visita en nuestras instalaciones. Unas personas de otra empresa de fabricación nos visitaron. Estaban en la parte de fabricación. Después de terminado

el recorrido, uno de los visitantes dijo: -Quiero saber cómo podemos implementar Lean en la oficina.

Lo miré y le pregunté: -¿Por qué? ¿Está en la oficina? Creí que había dicho que estaba en la planta de fabricación.

-Lo estamos -respondió, -pero nuestra oficina es un desastre.

Entonces le dije: -Es uno de los mayores errores que cometerá en toda su vida. Concéntrese en usted, en la eliminación de su desperdicio. Créame, tiene suficiente como para diez vidas.

Cuando la gente vea lo mucho que ha mejorado su área, cuánto más fácil es su trabajo, cuánto más pueden depender de usted, lo consistente que es y cómo mejora la calidad de su producto, querrán saber cómo lo está haciendo. Entonces podrá mostrarles. Y entonces estarán dispuestos a aprender y comenzar su propia aventura Lean. Pero no trate de hacer que su esposa, su perro, su hámster, su gato o sus compañeros de trabajo hagan Lean.



Concéntrese en usted mismo

Concéntrese en usted mismo. Usted y yo tenemos mucho desperdicio. Este ha sido uno de los puntos más importantes que he aprendido en los últimos años, al hablar con personas y recorrer plantas y empresas fabricantes en todo el mundo. Concéntrese bien en usted mismo.

Pregunta 6 -¿Da a sus empleados incentivos para mejorar?

Respuesta -Al principio lo hacíamos y fue quizás uno de los mayores errores que cometimos. Desde entonces aprendimos que Lean es nuestro trabajo. No es algo que hacemos por encima y más allá de nuestro puesto. La mejora continua es la primera y más importante tarea de todos cada día de



¿Puedo persuadirlo para que haga su trabajo?

sus vidas. El primer incentivo para hacer mejoras Lean es que la vida se pone mejor cuando se piensa Lean.

Cuando dábamos incentivos monetarios, nos parecía que la gente hacía las mejoras porque querían los \$5 o \$10 por cada mejora que hicieran. Cuando quitamos el incentivo y dijimos “Este es tu trabajo y tu puesto depende de eso...”, se dieron cuenta de que hablábamos en serio sobre Lean. Los contratamos porque queríamos usar sus cerebros, no sólo sus manos. Fue un cambio de juego porque la mayoría de las personas no se sienten apreciadas por lo que aportan al trabajo a nivel intelectual. Creen que sólo queremos que construyan aparatos.



¡Queremos su cerebro!

Cambiamos el paradigma y dijimos: “Su valor está en su mente”. Cuando lo hicimos, se entusiasmaron a un nivel completamente diferente. En mi humilde opinión, pagar a las personas para que apliquen Lean es un error. Dar incentivos le quita el énfasis a lo que es el propósito de una empresa: mejorar la calidad de vida del cliente.

El propósito de una empresa es entregar valor a un nivel muy alto para el cliente, y despojarnos de las actividades sin valor agregado y ofrecer a los clientes más valor de manera sistemática todos los días, cada mes, año a año. Cuando hace eso, su estatura aumenta a los ojos



Respeto

de su cliente, que sigue volviendo por más y entonces usted hace más dinero.

Cuando se establece el enfoque de que cada miembro del equipo, hace mejoras continuas todos los días por el resto de su vida, cambia el paradigma. Se desvía la atención de ellos mismos y se pone de nuevo en el cliente. Se libera a los miembros del equipo para concentrarse en la colaboración con otros compañeros, para ofrecer más valor al cliente.

El segundo incentivo para hacer mejoras Lean es que se ganan el

respeto del cliente, el de los miembros del equipo y el mío. Todo ser humano anhela ser respetado, pero la mayoría de las personas nunca lo entiende.

Pregunta 7 -¿Qué pasa si no quiero ser eficiente en todo lo que hago? Me gusta caminar por todas partes; hago más ejercicio.

Respuesta -Es su prerrogativa. Lo que debe entender es que Lean es trabajo duro que hace que todo sea fácil. Un poco de esfuerzo puede hacer que disfrute su experiencia de vida mucho más. Al acoplar el concepto de que “Lean es trabajo duro que hace que todo sea más fácil” con una perspectiva global, entonces sabrá por qué me dedico a esto de manera tan intensa.



El tiempo es el gran igualador.

Llegué a aprender que el tiempo es el gran igualador. Todo ser humano recibe 24 horas al día. Ricos o pobres, educados o incultos, todos tenemos las mismas 24 horas. Lo que hacemos en esas 24 horas determina en gran medida el éxito y la felicidad que disfrutaremos en la vida. Si usted es una persona altamente productiva, muy disciplinada y confiable para los miembros de su equipo, su familia y las otras personas con las que trabaja, no hace falta decir que tendrá una mejor experiencia de vida.

Si es alguien improductivo que no hace mucho, no es confiable para los miembros de su equipo, su familia ni otras personas con las que trabaja, entonces es inevitable que tenga más decepción y más fricción en su vida. Lean le permite optimizar esas 24 horas y obtener más provecho de ellas. Cuando se consigue ser realmente bueno practicándolo y muy competente al momento de ver el desperdicio, tendrá 24 horas que le parecerá que rinden 48. Digo esto con tono de burla, pero cuando la gente viene a nuestra planta y ve la forma en que trabajamos, las sonrisas en sus rostros y la colaboración que existe entre todos, quedan algo atónitos ante un ambiente tan positivo. Lo

que digo es que pondría a mi gente antes que a cualquier otra persona en el mundo. ¿Por qué? Porque en sólo 8 horas, ellos hacen lo que a la mayoría les lleva 40.

A la gente le cuesta creer que podríamos ser mucho más productivos. En FastCap, el trabajo fluye con tanta naturalidad que la gente no se esfuerza por hacer su tarea, sino que la disfruta. Tienen energía emocional cuando hacen su trabajo y el resultado neto es una productividad significativamente mayor. Repito: usted no tiene que aplicar Lean, pero recuerde que el tiempo es el gran igualador. Lo que haga con esas 24 horas en gran medida define quién es y la felicidad que disfruta todos los días de su vida.

Pregunta 8 -Nuestra carga de trabajo ha aumentado mucho en los últimos tiempos -comentó Ashley, del Reino Unido, -y estamos luchando con el tiempo físico para hacer las mejoras, incluso cuando se trabajan horas extra. Es difícil tener una reunión todos los días y estar allí y decir: “Sé que teníamos este problema ayer, pero simplemente no hemos tenido tiempo de arreglarlo”. Mis empleados se concentran de verdad en formas de mejorar y en idear grandes mejoras, pero la lista de mejoras posibles está comenzando a acumularse porque no tenemos el tiempo para implementarlas. ¿Alguna idea?

Respuesta -A veces parece no tener sentido detenerse y hacer las 3S y mejorar cuando la carga de trabajo es abrumadora. Así que responderé la pregunta con una historia sobre lo que ocurrió en FastCap.

Hace muchos años, trabajábamos tiempo extra en forma habitual, e incluso los fines de semana, porque nuestra carga de trabajo era muy grande. Parecía que nunca podríamos ponernos al día. Y entonces dije a todos: -Deténganse. Dejen de trabajar. Vamos a limpiar nuestras áreas, aplicar las 3S en todo y vamos a hacer mejoras. Y si nos toma una hora o hasta cuatro horas cada día hacerlo, no me importa. Vamos a hacer eso y después vamos a trabajar.



Nos reunimos y estudiamos todos los días ... y luego trabajamos.

Como puede imaginarse, hubo un gran desasosiego entre todos mis empleados, porque creyeron que no iban a hacer nada más que atrasarse en forma interminable. Les aseguré que si se tomaban el tiempo para mejorar y crear un espacio de trabajo ordenado, limpio y bien organizado, en realidad lograrían trabajar más y se pondrían al día.

Así que lo llevamos a cabo e hicimos el compromiso de aplicar las 3S, y de mejorar sin importar la carga de trabajo y, quién lo hubiera dicho, nos pusimos al día. No sólo eso: hacemos millones de dólares más en el negocio con un equipo de similar cantidad de integrantes y nunca trabajamos horas extras. Esa es la diferencia entre hacer que la mejora continua sea una prioridad y hacerlo cuando es conveniente. Mejorar primero no sólo le da la mejora, sino que aligera la carga y permite que se mantenga al día con el aumento de la demanda.

Es contrario a la intuición y lo entiendo. Pero aprendí esta lección y estoy 100% comprometido con esto. Nos aseguramos de que nuestras áreas de trabajo reciban las 3S y que todos hayan hecho una mejora de 2 segundos antes de comenzar siquiera nuestro trabajo de producción. Cuando el trabajo fluye, el caos se elimina. Lean no es sólo una creencia conveniente: es la piedra angular de las grandes empresas. Cuanto más se convierta Lean en una prioridad de consumo, más rápido fluirá el trabajo... y las mejoras pagarán el dividendo de la excelencia operativa.

Pregunta 9 Otra pregunta de Ashley... -Motivación. Cuando todo simplemente lo deprime, y es uno de esos días, ¿cómo se motiva a sí mismo? Tenga en cuenta que Lean es reciente en nuestra empresa, por lo que aún no se autoalimenta. Mis empleados me buscan para tener motivación, por lo que verme deprimida les causa un efecto negativo. ¿Algún consejo?

Respuesta -Ashley, como siempre, hace excelentes preguntas. Voy a ser honesto con usted: he tenido esos momentos. Tengo una vida muy intensa y no me refiero sólo al aspecto financiero. Tengo mucha alegría y éxito en mi vida. Tengo muchas buenas relaciones con gente en todo el mundo. Y lo atribuyo todo al hecho de que he decidido seguir principios históricos de grandeza. En otras palabras, las elecciones que

he hecho en la vida han estado determinadas por principios que han dado grandes resultados a lo largo de la historia.

Son principios que, cuando fueron implementados por cualquier ser humano a lo largo del tiempo, produjeron resultados asombrosos: no buenos, sino asombrosos. El mejor ejemplo para mí es el principio que siguieron nuestros padres



Principios históricos de grandeza

fundadores: todos los hombres son creados iguales. El resultado es un país que ha hecho más cosas buenas para más personas que cualquier forma organizada de gobierno en la historia de la humanidad. No es perfecto, ni mucho menos. Pero esa sola idea se ha convertido en el criterio para gente de todas las naciones. Millones de personas están libres hoy debido a principios que producen grandes resultados.

Mis principios favoritos

- Que las personas sean el eje central de su vida. Este es quizás mi favorito.
- Buscar lo correcto antes que el beneficio. El beneficio vendrá después.
- Enseñar y capacitar. Cada vez que capacita con intensidad a alguien, aumenta en forma drástica su capacidad para realizar un trabajo en forma sistemática... significativamente más que quienes tienen una capacitación moderada u ocasional.



Navy SEALs de los EE. UU.

El mejor ejemplo de enseñanza y capacitación son los Navy Seals. Cuando se toma personas que han sido formadas a un nivel tan alto y se los coloca en situaciones de estrés, se desempeñan en forma sistemática el 99% de las veces. Me pregunto: “Si tomo estos principios y los hago el centro de mi forma de conducirme, ¿es inevitable que consiga un excelente resultado?”.

Por lo tanto, en esos días en que me cuestiono “¿En verdad quiero seguir haciendo esto? Es mucho trabajo. ¿Las personas lo aprecian? Esto es difícil...” Siempre reflexiono que lo más difícil ya lo hice. He bajado la cabeza y simplemente avancé con la implementación de estos principios. Por eso mi vida es plena e intensa y estas ideas han producido un gran resultado.

Por lo tanto, nunca dejaré de seguir estos principios. Históricamente han producido sustentabilidad, ecuanimidad, alegría, satisfacción y, sí, ganancias. Enfocarme en los demás me produce placer y felicidad. Si no estuviera concentrado en ayudar a las personas, no tendría las relaciones enriquecedoras que tengo con gente de todo el mundo. Eso me mantiene motivado. Lo que me motiva es una masa de trabajo histórica que clama que estos principios e ideas funcionan. ¡No se rinda!

Pregunta 10 Sam de Israel preguntó: -Acabo de ver el video “Making Lean Stick” (Cómo hacer que Lean se mantenga). Como siempre, me encanta el enfoque y la simplicidad del mensaje. Pero me hice una pregunta hipotética. Por lo que entiendo de usted y del libro, el enfoque de 2 Second Lean fue desarrollado unos años después de comenzar su aventura Lean. ¿Cree que si hubiera comenzado con el enfoque de tres pasos al que hace referencia en el video (enseñar a la gente a ver el desperdicio, hacer que arreglen lo que les molesta y hacer videos del antes y el después), habría podido llegar tan lejos como lo ha hecho?



Sam

Por ejemplo, en el capítulo dos describe cómo lograron reducir el tiempo de instalación en su equipo de 45 minutos a 5. ¿Cree que si hubiera comenzado con el enfoque 2 Second Lean habría podido hacerlo?

En otras palabras, ¿cómo se pasa del concepto 2 Second Lean, que parece tener un enfoque más local, a soluciones que afectan a todo el sistema de principio a fin? (Tal vez no entiendo el concepto completo, por lo que podría tergiversarlo cuando digo que tiene un enfoque local).

Respuesta -Sam señala un excelente punto. Con 2 Second Lean parece que me concentro en hacer pequeñas mejoras y parece que no propongo eventos kaizen. Sin embargo, cuando Brad y John vinieron por primera vez a nuestras instalaciones a enseñarnos, utilizaron los eventos kaizen como el método principal para impulsar mejoras.

En primer lugar, deberían saber que la verdadera razón por la que tenemos esos poderosos resultados en FastCap es el enfoque de 2 Second Lean. Les aseguro que las apariencias engañan, o no he explicado bien todos los procesos tras bambalinas que se concentran en el panorama general, toda la cadena de valor.

Mi enfoque con 2 Second Lean fue desarrollar una estrategia fácil que permitiera a las personas construir una cultura lean y tener éxito en hacer participar a todos. Durante los últimos once años descubrí que son las pequeñas mejoras graduales las que hacen el mejor trabajo y, de hecho, son mejores que grandes eventos kaizen. Dicho esto, no significa que los eventos kaizen no tengan valor, sino que no son mi estrategia preferida, nada más.

Lean global

Pienso en esto como Lean global porque, al final del día, todos tienen que entender que lo que intentamos hacer en cualquier proceso, grande o pequeño, es dejar fuera el desperdicio. Queremos hacer que el valor máximo fluya hacia el cliente. Cuando uno da una primera mirada a cualquier proceso, es importante verlo en forma global.

No debería concentrarse sólo en la eliminación de una pequeña cantidad de desperdicio de un paso en particular, porque ese paso en sí mismo, podría ser un desperdicio. Podría eliminar todo el desperdicio que desee de un proceso, pero el resultado final es que el proceso mismo podría no dar valor al cliente. Este sería un ejemplo clásico de exceso de procesamiento.

Retroceda y pregúntese: “¿Qué es lo que tratamos de hacer aquí por el cliente? ¿Qué valor estamos tratando de hacer fluir hacia el cliente?”



Corte el desperdicio a la mitad

En primer lugar, véalo desde esta perspectiva global, junto con la de hacer pequeñas mejoras graduales. Yo fracasé en mi intento de simplificar las cosas al no dar la debida atención a una perspectiva global. Nuestra gente tiene una perspectiva global, pero nunca comenté eso ni cómo lograr ese componente esencial.

Cada día enseñamos a nuestro equipo una serie de principios que constituyen la base de nuestra filosofía corporativa. Uno de esos principios es que Toyota nunca intenta eliminar el desperdicio de ningún proceso a menos que lo puedan reducir a la mitad. A primera vista, este principio no parece concordar con el concepto de 2 Second Lean; sin embargo, en realidad encaja a la perfección.

Nuestro equipo sabe que la meta es tomar un proceso que dura diez minutos y convertirlo en cinco, y luego estos cinco minutos convertirlos en dos y medio. Ellos ven el panorama general y la brocha que aplica la pintura es la mejora de los 2 segundos. La mecánica de cómo van a lograr su objetivo es por medio de pequeñas mejoras graduales.

Nuestro equipo también sabe buscar la mayor restricción. Se han capacitado para entender que el cuello de botella, el mayor retroceso en el trabajo en un determinado proceso, es el mejor punto para ver y eliminar el desperdicio.

También saben que deben preguntarse: “¿La actividad que estoy haciendo entrega valor al cliente... o es sólo un proceso que se ha agregado? ¿Estoy tratando de eliminar el desperdicio aún cuando el proceso no entrega ningún valor?” Ellos entienden estos tres conceptos en profundidad. Entienden que no queremos hacer nada a menos que estemos dando valor al cliente.

Si ponemos una bolsa de plástico alrededor de un artículo, ¿hay ahí algún valor para el cliente? Claro que es bueno poner una bolsa de plástico alrededor de un artículo, pero ¿hay algún valor en eso? Si no lo hay, no vamos a tratar de mejorar el proceso con la reducción del tamaño de la bolsa ni a encontrar una forma más rápida de colocarla. Si la bolsa no agrega valor para el cliente, es un desperdicio.

Un excelente ejemplo de esto es el empaque de los productos de Apple. Hace poco compré otra iMac para nuestra empresa. Cuando abrí la caja, me sorprendí. Había una cantidad mínima de empaque: menos que la última vez que compré una, seis meses antes. Me di cuenta de que la computadora no tenía una bolsa de plástico alrededor. El equipo estaba en un sándwich entre dos piezas de espuma, junto al cable de alimentación y un pequeño manual. Eso era todo. Era impactante que no hubiera más de las voluminosas cantidades típicas de envases y desperdicio que acompañan a la mayoría de los productos en el mercado actual.

Apple entendió con claridad que eso no proporciona ningún beneficio al cliente. De hecho, me sentí mejor sobre el producto cuando vi que estaba empaquetado a consciencia y con tan poco desperdicio.

Es imperativo que los empleados entiendan los ocho tipos de desperdicio. Y es imperativo que entiendan que el objetivo es reducir todo a la mitad, no sólo hacer pequeñas mejoras graduales. Las mejoras graduales son las herramientas que utilizamos para reducir todo a la mitad. Aun así, siempre están viendo el panorama general, como resultado de la enseñanza y la capacitación que hacemos a diario en nuestra reunión matutina.

Lean global es un concepto importante que es posible que haya pasado por alto o no identifiqué con suficiente claridad en mis escritos anteriores, pero ahora me estoy tomando el tiempo para aclararlo. Es tan importante tener una perspectiva global como una de 2 segundos. Ambas trabajan a la par para producir una cultura exitosa y permitir que el valor fluya hacia el cliente.

Otra forma en que desarrollamos una visión global de FastCap es mediante la gran dieta de material que digerimos en forma periódica en la enseñanza y capacitación. Los libros como *The Toyota Way*, *14 Principles of Operational Excellence* y el de Art Byrne, *The Lean Turnaround*, son sólo algunos ejemplos de las DOCENAS que leemos para mejorar nuestra comprensión de LEAN.

Hace poco, en mi programa *The American Innovator*, dije: -Nuestra meta es que todo esté libre de esfuerzos... o tener cero esfuerzos en cada actividad.

Una oyente, Shannon, escribió: “¡Vaya! Eso hace que Lean sea tan tangible”.

La idea de que toda actividad debería hacerse sin esfuerzo alguno significa, en términos Lean, que no debería haber (los siguientes términos son en japonés):

MURI = carga o esfuerzo;

MURA = desigualdad o variación;

MUDA = desperdicio, resultado de la carga que produce desigualdad o falta de flujo, lo que hace que todo sea un esfuerzo.

Si no tiene carga, entonces tendrá la igualdad, lo que reduce el desperdicio, elimina el esfuerzo y permite el flujo de valor hacia el cliente. En términos sencillos, “cero esfuerzo” resume muy bien el objetivo Lean y por qué es tan importante que todo fluya.

Flujo es exactamente lo que entrega 2 Second Lean a la planta de producción. 2 Second Lean es el enfoque “Lean” para su implementación. Lean es tanto sobre flujo como igualdad. Los eventos kaizen, si bien tienen la capacidad de producir resultados positivos, como lo hicieron en los primeros años en FastCap, no resultaron ser el mejor modelo para nosotros. En mi mente los eventos kaizen son en esencia la aplicación del trabajo por lotes de los principios Lean. No introducen el flujo en la planta; son por naturaleza perturbadores. Requieren que se detenga durante un día, una semana, o lo que sea

necesario, para que todos se concentren en un área en particular. Eso crea desigualdad e incluso una carga para el sistema.

Creo que el enfoque de 2 Second Lean es exitoso porque sólo pide pequeñas mejoras cada día en un momento determinado: lo primero en la mañana antes de comenzar la producción normal. Al hacer esto, se introduce flujo en las mejoras y no se introducen desigualdades en la planta. 2 Second Lean es el principio Lean aplicado de una manera uniforme y sistemática que permite que la mejora continua fluya por cualquier organización.

Shannon también escribió: “Lean se reduce a esto: es realmente la regla de oro (haz a los demás lo que quisieras que te hicieran a ti)”.

Lean hace de quien realiza el trabajo un defensor del cliente en tiempo real. El cliente no puede estar en la planta para asegurarse de que se entregue valor, pero un miembro del equipo bien capacitado en pensamiento Lean es su mejor defensor. Lean entrega al cliente sólo actividad con valor agregado. Si usted fuera el cliente, es lo que querría. Como productor de cualquier cosa, ya sea alimentos, electrónica, software, automóviles o atención médica, mi verdadero papel es ser un defensor perpetuo para el cliente, en la planta. Como cliente puedo entusiasmarme mucho con la idea de que cualquier organización se concentre en atenderme.

Lean Global tiene muchas facetas, pero los defensores del cliente en la planta y en tiempo real podrían ser su mejor ejemplo.

He aprendido muchísimo como resultado de la colaboración con otras personas. Busco en forma deliberada reconocer, no tratar de obtener crédito. El resultado es una cultura dinámica de colaboración, en la que todos pueden aprender y mejorar a cada paso. Sam y Shannon, como miles de otras personas, han hecho una gran diferencia en ayudarme a entender el poder de ser un pensador Lean.

Isaac, otro oyente y gran pensador Lean, hace poco envió este correo electrónico después de ver un programa de American Innovator: “Paul,

la mayoría de los adultos han perdido la emoción infantil que tienes sobre la vida y el descubrimiento. Es refrescante ver lo emocionado que estás sobre la vida y la perspectiva de un aprendizaje continuo”.

Estoy muy emocionado con 2 Second Lean, Lean global, Colaboración Lean, Defensor Lean, Regla de oro Lean... y me atrevería a decir Jardín de infantes Lean.

**LO MÁS IMPORTANTE:
LEAN ES LA REGLA DE ORO**

Videos de Lean:



- 1. Interview with Hannah
(Entrevista con Hannah)**
<http://youtu.be/Jxmp5Nq15GI>



- 2. Lean at Home 1
(Lean en el hogar 1)**
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c



- 3. Lean at Home 2
(Lean en el hogar 2)**
<http://youtu.be/zkIXuS2p6o0>

Capítulo Dieciséis

Lean es un idioma extranjero

Muchas veces cuando doy una charla, digo cosas que pueden incomodar a la gente. Uso un lenguaje de negocios que con frecuencia parece un idioma extranjero. Estas son algunas de mis palabras favoritas, y lo que significan para mí.

Confianza: el acto de dejar que su gente arruine las cosas.

Hablo de confiar en mi gente. Para la mayoría de los líderes es muy incómodo confiar en sus empleados, porque se elevan a la posición de liderazgo al tener todas las respuestas. Son líderes por su perspicacia para los negocios, su inteligencia y su capacidad para hacer las cosas. Contratan personas que apoyen esas actividades, pero rara vez las invitan a innovar como iguales en el proceso. Confían muy poco en su gente y de esa forma aplastan una enorme cantidad de potencial.

Yo confío en mi gente y sé que van a cometer errores, igual que yo. La mayoría de mis grandes avances personales han llegado a expensas de mis fracasos. ¿Por qué no iba a dar a mi propia gente la misma oportunidad y permitirles crecer y experimentar estas lecciones de la misma forma en que lo hice yo?

La confianza es un ingrediente importante en el desarrollo de una cultura Lean y es probable que sea lo que más incomoda a las personas. No quieren correr el riesgo de que alguien lo arruine. Arruinar las cosas permite un aprendizaje profundo y serio, que se traduce en un impulso hacia adelante que la mayoría de las empresas y organizaciones necesitan con desesperación. Los líderes buscan la ventaja, que se les escapa, porque se niegan a confiar en su gente.

Fanático: quien incorpora ideas históricas de probada eficacia con emoción y voluntad imparable.

La mayoría de los líderes piensa que uno tiene que ser ecuánime y no entusiasmarse por nada. Yo me entusiasmo con todo, en especial con la vida misma. Para mí, ser fanático es fundamental para ser un líder eficaz. Me enloquece la adhesión a los principios comprobados de la eliminación implacable del desperdicio y hacer crecer a la gente. Soy un fanático de los principios Lean. ¿Por qué? Porque funcionan. Siempre han funcionado y seguirán funcionando para cualquier persona que los aplique con pasión. Son el material con que se construyen las empresas más grandes del mundo... y eso es algo de lo que vale la pena ser un poco fanático.

Toyota, Harley Davidson, el Hospital Virginia Mason, Wire Mold, Aerolíneas Southwest y toda una multitud de otras empresas han aplicado estos principios con fanatismo, en un seguimiento incesante de los principios de eficacia comprobada, y han producido resultados sorprendentes. Para estas empresas, Lean no es sólo otra metodología o una herramienta más de la caja. Es una estrategia característica que se vuelve devoradora en todo lo que hacen.

Desvío: el acto de homenajear a otros.

Uno de los conceptos más poderosos de convertirse en un líder Lean eficaz es la capacidad de desviar el reconocimiento de su persona y dárselo a los demás. Se inicia desde arriba, se modela en lo alto y debe permanecer como la idea más estratégica que tiene un líder. Cuando el líder principal lo pone como ejemplo, otros harán lo mismo. En el acto de desviar el reconocimiento se involucran los mayores escépticos. Atribuirse el crédito por algo repele a los demás y suprime una cultura de colaboración. El desvío es mágico y primordial en la lista de vocabulario de un liderazgo Lean eficaz.

Humanidad: el acto de reconocer el talento de los demás.

Lean se trata absolutamente sobre la gente. Estamos en el negocio de cambiar y mejorar a la humanidad. En su esencia, Lean es enseñanza, capacitación, perfeccionamiento, aprendizaje y la mejora de la condición de las personas. Lean no es un sistema mecánico de eliminación del

desperdicio. Es una metodología para cambiar la mentalidad sobre la forma en que las personas ven el trabajo. El trabajo es noble y podemos hacer mucho para elevar algo que todos hacemos.

Audaz: que cree en forma rutinaria en lo que parece imposible.

Los pensadores Lean son audaces. Estamos aquí para cambiar el mundo, no para crear negocios buenos y saludables.

La meta de cualquier líder Lean es mucho más que sólo generar un resultado final. Vemos la posibilidad de que el modo de pensar Lean pueda mejorar en forma significativa la calidad de vida de las personas. Estamos aquí para hacer que eso suceda y, en el proceso, cambiar el mundo.

Kata: ritmo de trabajo.

Nos encantan las rutinas que desarrollan excelencia. “Kata” es una palabra japonesa que significa rutina. Las rutinas que implementamos como pensadores Lean son la reunión matutina y la mejora diaria de 2 segundos. La reunión de la mañana crea una comunicación clara entre todos los miembros del equipo. La mejora diaria de 2 segundos es el ritmo de tambor para una cultura Lean vibrante.

Ganancias: resultado de la excelencia.

Quizás uno de los conceptos más controvertidos que promuevo es que no estamos para hacer dinero. Las ganancias y el dinero son un producto derivado de una cultura Lean eficaz. Estamos aquí ante todo para mejorar la calidad de vida del cliente. En el ámbito interno, estamos aquí para hacer crecer a nuestra gente. Si hacemos ambas cosas a alto nivel, seremos rentables. Sin embargo, las ganancias no son el motivo para hacer Lean ni por lo que existe una empresa. Si le dijera la cantidad de veces que me he topado con empresas que se han ido a pique, con buenos productos y personas capaces, se quedaría impactado. En última instancia, el problema proviene de que los líderes se concentren en las ganancias y en ellos mismos y se olviden de por qué existe la empresa en primer lugar. Quite de su mente los números, enfóquese en sus clientes, su gente y en servir a los demás, y se sorprenderá de cómo todo lo demás resulta.

Capítulo Diecisiete

Organización del desperdicio

En un reciente viaje a Europa, tuve una sesión de preguntas y respuestas con un grupo muy serio de banqueros Lean de Tatra Banka, la filial eslovaca con sede en Viena del Raiffeisen Bank International. Las preguntas fueron excepcionales, por lo que pensé que podría dedicar un capítulo a responder sus preguntas y hablar sobre su notable marca Lean. Un banco es el último lugar donde esperaría encontrar una vibrante cultura Lean. Raiffeisen es grande en Europa del Este: diecisiete países y más de 60,000 empleados. El tamaño por sí solo sería formidable si uno estuviera tratando de cambiar la cultura al pensamiento Lean. La actividad bancaria no es fabricación: no es que importe, pero ciertamente no es el epicentro de Lean. Seamos realistas, los banqueros pueden ser rígidos e inflexibles y no demasiado amigables... pero no es el caso de Raiffeisen.



Banqueros Lean

En mis doce años de aventura Lean, nunca conocí a un grupo de personas tan entusiastas. Tienen una mentalidad de “contra viento y marea vamos a lograr hacer esto”. Además, son amantes de la diversión, creativos y muy avanzados en su comprensión de cómo funciona Lean. Para los defensores de Lean y sus navegantes, no se trata de una rígida herramienta de negocios. Lean es una plataforma para la creatividad, la innovación y mucha risa. A continuación les daré tres ejemplos de pensadores Lean de Raiffeisen en acción.

Al llegar a su foro Lean, me enteré de un evento nocturno programado en uno de los barcos en el Danubio. Después de unas bebidas y la cena, nos informaron a Leanne y a mí sobre un ejercicio de integración de equipo. Natalia, miembro del consejo del banco, susurró: -No vas a creer lo que están a punto de hacer. Van a disfrazarse de Lean, un juego basado

en los desperdicios que hemos recogido. Cada equipo tiene que vestir a una persona con el 'desperdicio'. Veamos cuán creativos pueden ser.

Pensé, “Vaya, suena interesante, pero ¿funcionará?”

Bueno, después de una hora en que cada equipo trabajó con gran



Disfraces con desperdicios

diligencia, se abrió la pasarela y comenzó el desfile del desperdicio. Uno tras otro, los concursantes que llevaban desperdicios comunes (botellas de plástico, periódicos, envoltorio de burbujas, cartón, etc.) tuvieron toda nuestra atención. Fue la cosa más divertida que haya visto e ilustraba con claridad cuánto desperdicio existe y lo

fácil que es no darse cuenta. El desperdicio colgando en una persona realmente cobra vida. Hice un video porque pensé que la presentación era muy poderosa. Se llama The Lean Catwalk (La pasarela Lean). Es un excelente ejemplo de cómo un banco enseñó a su gente a pensar con creatividad sobre ver el desperdicio y divertirse al mismo tiempo.

Un segundo ejemplo es el capitán Bob y sus tres compañeros. Al día siguiente, tuvieron sesiones de Lean exitosas para todos los grupos de Lean de diecisiete países diferentes. Una de ellas fue increíble. Ahí estaba el Capitán Bob y los tres oficiales que había atado con una cuerda. Cada oficial tenía una camisa personalizada que indicaba su tipo de desperdicio.



El Capitán Bob y los 3 oficiales

Estaba el Primer Oficial Variabilidad, con un garfio en el brazo. Gritaba, con voz de pirata: -¡Le estoy robando sus beneficios y sus clientes!

Y luego estaba el Segundo Oficial Rigidez, que gritaba: -Voy a robar su rentabilidad. Soy inflexible. Las necesidades de sus clientes no son importantes. Voy a evitar que sus clientes regresen.

El último oficial tenía una camisa que decía “Capitán de alta mar”, y era el Capitán Gran Desperdicio.

Los tres oficiales tipificaban los atributos de los pensadores que no son Lean. El Capitán Bob los había rodeado y limitaba su influencia en el barco. La burla a la inconsistencia y la rigidez mostró con gran claridad la forma más rápida de matar a sus clientes, al negocio y a las ganancias. Es claro que los pensadores Lean de Raiffeisen tienen un profundo conocimiento de lo que esta filosofía puede aportarles y lo comunicaron de manera divertida y memorable.



Los desperdicios atados



El gurú Lean

El tercer ejemplo es quizás el más divertido de todos. Uno de los otros países tenían un swami sentado con una túnica blanca y una sábana alrededor de su cabeza. Lo llamaban “El Gurú Lean”. Una joven hacía sonar una campana y decía: -Vengan a hacer al Gurú Lean todas sus preguntas Lean. Y, por supuesto, una hermosa joven estaba sentada en su regazo.

Las personas se acercaban y le preguntaban al swami: -¿Cómo aplico Lean en esta situación?

Todo lo que puedo decir es que esa gente sabe reírse y disfruté tanto de la visualización y el humor con el que hicieron Lean pertinente y divertido. Raiffeisen entiende que Lean no es sólo algo que uno hace. Es una estrategia armada en torno a una sólida cultura de pensamiento Lean que puede permitir en forma eficaz que el valor fluya hacia el cliente.

Cuando llegó el momento de que yo hablara, uno de los puntos que marqué fue que Lean no se trata de estar organizados, porque yo era organizado antes de convertirme en pensador Lean. Tenía una hermosa instalación toda almidonada que era el ejemplo por excelencia de

lo que una instalación organizada debería ser. No entendía los ocho tipos de desperdicio y mi fábrica era un gran ejemplo del exceso de producción... y aún lo es, en mayor o menor grado. En forma eficaz había “organizado el desperdicio”. Cuando le pregunté al grupo si algo de lo que había dicho era quizás un poco impactante o interesante, Petra levantó la mano y dijo: -Sí, todo eso de ser organizado y que eso no es Lean en realidad.



Petra



Desperdicio organizado

-Puede organizarse el desperdicio -comenté. Y luego miré la diapositiva que acababa de mostrar, con mis estantes llenos de existencias perfectamente pulidas, brillantes y predecibles, bien etiquetados y con buen control visual... todos elementos Lean. Pero por desgracia, las existencias eran desperdicio. Era un ejemplo de exceso de producción y así es como comienza todo el desperdicio. ¡Organicé el desperdicio con eficiencia!

Por lo tanto, si producen en exceso como hacía yo antes de entender Lean, y francamente sigo haciendo, no importa lo bien organizado que esté, todavía sigue siendo desperdicio organizado. Creo que para Petra fue una revelación, ya que muchos pensadores Lean pasan mucho tiempo asegurándose de que todo esté organizado a la perfección. Sé que soy culpable de eso, pero debemos darnos cuenta de que organizar algo no es indicativo de ser Lean. Lean es eliminar el desperdicio o la actividad sin valor agregado. Todo lo que no agrega valor al cliente es desperdicio. El cliente quiere el producto. No quiere tener que pagarme para que yo lo elabore, lo transporte, lo coloque en un estante, lo administre, ilumine y calefaccione el edificio donde lo almaceno, ilumine los estantes y luego pague a todos mis empleados para que vayan y vengan y hagan inventario una vez al mes. Es un desperdicio total. Organizado... pero un desperdicio total.

El título de mi charla fue “Lean es simple” y al terminar, uno de los participantes me hizo una pregunta fantástica: -¿Cuál es la mejora Lean más importante que ha hecho jamás?

Pensé: “¡Increíble! Nadie me ha preguntado eso nunca”. Tuve que hacer una pausa y pensar, porque hemos hecho muchas grandes mejoras Lean. La principal mejora fue cuando cambiamos de hacer eventos kaizen a hacer mejoras de 2 segundos. Fue en ese momento cuando logré que todos se adhirieran.

Lo hicimos simplemente pidiendo a las personas que arreglaran lo que les molestaba: que echaran una mirada a cada una de sus áreas de trabajo y se preguntaran: “¿Está todo perfecto? ¿No cambiaría ni una sola cosa? Es seguro que algo los vuelve locos”. Hacer que la gente pensara a ese nivel sobre lo que les molestaba y que luego hicieran el esfuerzo para mejorarlo o corregirlo, no importa lo pequeña que fuera la mejora, fue la mejora más importante que he hecho.

Antes de 2 Second Lean, Lean me obligaba a organizar eventos kaizen. Alguien tenía que organizar un evento, administrar un periódico y una variedad de otras herramientas kaizen. Pero cuando dije: “Detengan el esfuerzo. Corrijan lo que les molesta y hagan una mejora de 2 segundos”, ese fue el cambio de juego para FastCap.

Las manos siguieron levantándose, y otra joven me escuchó decir: -Adonde quiera que voy, veo desperdicio. No importa si me estoy comprando un hotdog en las calles de Praga o estoy en un centro de conferencias como éste: veo el desperdicio. Y eso ha sido muy importante para mi éxito. Veo el desperdicio en todas partes. He entrenado mis ojos para verlo. Esta joven levantó la mano e hizo una de las mejores preguntas. En lugar de señalarme, preguntó: -¿Dónde ve usted desperdicio en nosotros?



¿Dónde está mi desperdicio?

Este es un ejemplo de una filosofía Lean madura. Ellos están bastante cómodos para poder preguntarme dónde veo su desperdicio. Cuando hablo suelo tomar cinco o seis Mini iPoles y Super Mounts, algunos de los productos que he desarrollado para hacer filmación de películas Lean, y se los doy a las personas que me hacen preguntas excelentes. Ni hay que decir que le di una a esta joven de inmediato. Y le pregunté al público: -¿Por qué elegí obsequiar Mini iPoles y Super Mount por

esta pregunta sobre todas las demás que me han hecho esta noche?

Ella respondió con típico humor Raiffeisen: -Porque soy hermosa. Y se produjo una ruidosa carcajada.

Hubo algunas otras respuestas, pero al final alguien lo captó. -Es porque se concentró en sí misma y en sus propios problemas.

¡Exactamente! Esa es una de las cosas más difíciles de hacer para cualquier cultura. Un signo de una filosofía madura es estar cómodo haciendo las preguntas: “¿Qué necesito mejorar? ¿Dónde está mi desperdicio? ¿Qué ve usted?”



Filmación Lean

Creo que es una pregunta reveladora. Cuando reflexiono sobre el éxito que FastCap ha tenido en la implementación de 2 Second Lean y la construcción de una cultura, creo que una de las cosas más importantes ha sido nuestra voluntad implacable de preguntar a nuestros clientes en qué estamos fallando y cómo podemos mejorar. Preguntamos eso tanto a nuestros clientes como internamente unos a otros. No nos sentimos amenazados porque alguien diga: “Sabes, creo que podría haber una mejor forma de hacerlo”, o “Bob, ¿estás seguro de que es una metodología Lean lo que estás aplicando ahí?”. Y nueve de cada diez veces no hay una actitud defensiva, sólo un afán de mejorar. Este es un claro hito en la construcción de una cultura Lean. Y en la sesión de preguntas y respuestas, esta joven hizo un hermoso trabajo al reflejar la forma en que todos deberíamos abordar la mejora.

Ahora recuerdo mientras cuento estas historias, que estoy hablando de un banco. No es el lugar en el que se esperaría encontrar tal visión de pensamiento en Lean. A continuación me preguntaron: -¿Cómo enseña Lean a un niño de seis años? Pensé que era otra gran pregunta.



Niños de la Escuela Cristiana Cornerstone

Dio la casualidad de que la siguiente diapositiva que apareció era sobre los niños de la Escuela Cristiana de Cornerstone y cómo implementaron Lean e hicieron videos de antes y después. Mostré el video y dije: -Es muy simple. Hace que los niños vean un problema, y luego les permite crear una solución y los anima a hacer videos de antes y después. Al hacer eso la experiencia Lean se convierte en divertida y pertinente. Así se enseña a un pequeño: haga que sea relevante y divertido.



Katie

Una de mis mejoras favoritas es la de una niña de seis años, Katie Bailey. Katie tenía problemas para llegar a tiempo al autobús escolar en la mañana. Su padre, un pensador Lean, le sugirió que se detuviera y se preguntara qué era lo que causaba el problema que la hacía llegar tarde.

-Bueno, papá, por la mañana no puedo encontrar mi mochila.

-¿Por qué no puedes encontrarla?

-Porque siempre la dejo por ahí y no sé adónde.

-¿Por qué no buscamos un lugar especial para poner tu mochila así siempre está en el mismo lugar?

En poco tiempo, Katie le dio vueltas al asunto y estableció un lugar específico para colocar su mochila todas las noches antes de irse a la cama. Ahora, en la mañana, cuando se despierta, se prepara, se lava los dientes, va a ese lugar, toma su mochila y ya no llega tarde a la escuela.

Así es como se enseña un pensamiento Lean a un pequeño. Déjelo resolver el problema y hágalo dueño de la solución. Haga preguntas, permítale resolver su problema y hágalo divertido y relevante.

¿Puede usted imaginar la clase de líder, empleada o propietaria de empresa que Katie Bailey será cuando crezca? A temprana edad está aprendiendo a resolver problemas y eliminar el desperdicio mediante

la mejora continua de todo.

El siguiente comentario, sin embargo, es uno de mis favoritos. Voy a cerrar este capítulo con eso. Les pregunto a las personas en la audiencia: -¿Cómo los hace sentir Lean, o cómo se sienten acerca de Lean? No todos están ciento por ciento detrás de la forma de pensar Lean.

Lucía, una joven en la parte de atrás, levantó la mano. -Lean te hace sonreír, incluso en el trabajo.

-¿Por qué te sientes de esa manera? -le pregunté entonces.



Lucía

-Porque Lean hace mi vida más fácil, más feliz y me hace sentir más segura. Lean me hace la dueña de mi futuro.¿Quién podría expresarlo mejor?

Lean ha sido mal entendido como una metodología para quitar puestos de trabajo, haciendo las cosas estériles con poca o ninguna creatividad. Lean es lo contrario. Rara vez, o nunca, quita un solo trabajo. Crea un sinfín de oportunidades y empleo continuo, agrega longevidad a los empleados existentes y crecimiento a las nuevas personas que ingresan a la empresa. Así funciona en FastCap.

-Cuando es un pensador Lean -respondí, -se convierte en un recurso codiciado. Me atrevería a decir que adonde quiera que Lucía vaya, si sigue siendo una fuerte pensadora Lean, todas las organizaciones (y otros pensadores Lean) la reconocerán como un recurso invaluable.

Esta sesión de preguntas y respuestas en Tatra Banka fue una de las mejores que he tenido de uno de los grupos más comprometidos que me he encontrado. Hacían todo divertido, lo hacían pertinente y no tenían miedo de hacer preguntas difíciles ni de reflexionar sobre sus propias acciones. Por encima de todo, los líderes de Raiffeisen son notables: saben quiénes son... ¡Buen trabajo! ¡Me quito el sombrero ante ustedes!

LO MÁS IMPORTANTE:
LEAN LO HACE DUEÑO
DE SU FUTURO.

Videos de Lean:



- 1. Katie's Bookbag**
(La mochila de Katie)
<http://youtu.be/lp66VBZsZql>



- 2. The American Innovator:**
Kindergarten Lean
http://youtu.be/e8G0Q0WUS_Q



- 3. Pasarela del desperdicio**
<http://youtu.be/VBE94oKH5Vc>

Capítulo Dieciocho

La verdadera esencia de Lean

Tenemos un principio simple en nuestra empresa: “Hay dos clases de personas en el mundo, dadores y tomadores”. Nuestro objetivo debe ser eliminar a todos los tomadores de nuestras vidas tan rápido y con tanta furia como podamos, y ser profundos dadores para toda la humanidad.

Otra forma de decirlo es: “Hay dos clases de personas en el mundo: las personas felices que se concentran en la felicidad de los demás y las que no son felices porque se concentran en su propia felicidad... dadores y tomadores”.

Es un concepto profundo con el que me he enfrentado en el transcurso de mi vida y que ha marcado una diferencia en la forma en que me comporto en cada situación. No negocio la ventaja. Pienso en términos de crear una situación en la que todos ganen, con un énfasis en ayudar a otros. Me he dado cuenta de que cada vez que sirvo a alguien, la vida mejora, y cuando busco el beneficio que tiene para mí, la vida se pone fea. Al aplicar este principio en Lean, he descubierto que ocurre lo mismo. La verdadera esencia de Lean se presenta cuando se comienza a retribuir.

Hemos creado una organización Lean, cuyo enfoque principal es

1. servir y aportar valor a nuestros clientes;
2. hacer que nuestra gente crezca y se desarrolle plenamente en su aspecto interno;
3. retribuir a la comunidad y fortalecer el entorno empresarial.

Estas tres actividades ayudarán y mejorarán la calidad de vida de las personas de todo el mundo, y eso es emocionante.

En FastCap, nuestra actividad Lean no se ha hecho con fines de lucro. En gran medida, regalamos la preponderancia de los libros que publicamos. Regalamos los archivos de audio con regularidad.

Regalamos los archivos digitales con regularidad. Ofrecemos recorridos por nuestras instalaciones sin costo monetario alguno, pero a un alto costo en tiempo y recursos para nuestra empresa. Al hacer esto, nuestra gente se eleva y elevamos las vidas de otros. Nuestra gente siente que hace una contribución. Se sienten bien consigo mismos y sobre su capacidad para hacer una diferencia. Estamos creando un ambiente en el que las personas operan a un nivel más alto de lo que tradicionalmente se esperaría de una organización. Hemos hecho que nuestra empresa gire en torno a dar... y a retribuir.

Cuando una organización se propone incorporar o desarrollar una cultura Lean, es un gran emprendimiento. Y eso se amplificará cuando la empresa comience a enseñar, capacitar y facilitar las prácticas Lean fuera de su organización. Es entonces cuando experimentamos por primera vez la verdadera esencia de Lean. Hace unos seis o siete años comenzamos a dejar que la gente recorriera nuestra pequeña planta miserable que tenía



Dé un recorrido y retribuya

defectos por todos lados. Cada vez que alguien visitaba nuestras instalaciones, aprendíamos más de nuestro propio desperdicio y nuestras propias deficiencias y tomábamos conciencia de más oportunidades para mejorar lo que hacíamos. Al hacerlo, no sólo ayudamos a las personas que venían a recorrer las instalaciones,

sino que también recibimos el beneficio de que nuevos ojos observarían nuestras actividades. Hasta hoy, seguimos haciendo eso y lo hacemos con intensidad y propósito, porque sabemos que la verdadera esencia proviene de Lean cuando uno comienza a retribuir.

**LO MÁS IMPORTANTE:
ES MEJOR DAR QUE RECIBIR**

Capítulo Diecinueve

El 90% es desperdicio

Qué declaración tan asombrosa. La mayoría de la gente dice: -De ninguna manera, Paul, ¡soy muy productivo!

Entonces replico: -Tú y yo somos muy productivos en la producción de actividad sin valor agregado.

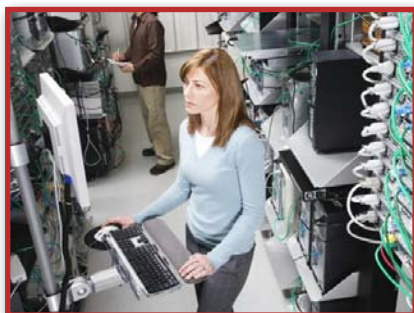
Desde los albores del tiempo, el hombre ha estado buscando cómo ser más productivo. Basta pensar en todas las grandes innovaciones como la rueda, el molino de viento, la máquina de vapor, el automóvil y el avión. Está en nuestro ADN mejorar, pero la forma en que lo hacemos y los procesos que desplegamos también pueden ser generadores de desperdicio muy eficientes.

En el mundo Lean existe algo que llamamos la pista del espagueti. Un ejercicio Lean simple sería realizar una gráfica del trayecto que recorrería una persona en particular para hacer una tarea común, como vaciar el lavavajillas. A la mayoría de nosotros nos sorprende la cantidad de actividades sin valor (caminar, alcanzar, abrir y cerrar) en comparación con las que tienen valor agregado (poner los platos y los cubiertos en los gabinetes y cajones). El tiempo real de valor agregado es una milésima de segundo en comparación con todo lo malgastado.



La pista de los espaguetis

Lo mismo se puede decir del experto de la computadora que se pasa la mayor parte de su tiempo haciendo clic y buscando documentos, en lugar de agregar valor, cambiar algo y mejorarlo. Soy intensamente consciente del desperdicio y muchas veces veo que intercambiamos diez correos



Experto de la computadora

electrónicos con mis asociados cuando deberíamos haberlo resuelto en uno, o dos a lo sumo. El noventa por ciento de todo lo que hacemos cada día es un desperdicio. Es una realidad estadística.

Los seres humanos tienen una capacidad natural para crear, desarrollar y mejorar. Sin embargo,

es esencial que desarrollemos y utilicemos esto en todo su potencial. Somos solucionadores de problemas en esencia, desde nuestro diseño mismo. Pero con mucha frecuencia no aprovechamos este potencial innato porque no tenemos un buen proceso para hacerlo. No somos hormigas que entran y sólo toman un grano de arena y lo jalan, lo apilan y cavan un hoyo. Entramos, tomamos el grano de arena, lo jalamos, lo apilamos y tenemos la capacidad de preguntar: “¿Cómo puedo hacerlo mejor?”, y construimos una excavadora. La clave es crear una estrategia, una intencionalidad, una metodología que aproveche ese ingenio que Dios nos dio. Tal vez por eso soy tan apasionado con Lean, porque hace exactamente eso. Es un sistema que se nutre de la genialidad que Dios infundió y diseñó en todos nosotros.

Tal vez la historia más poderosa que puedo utilizar para ilustrar la cantidad de desperdicio en los procesos y la eficacia de una estrategia de Lean, es la de nuestro departamento de diseño gráfico. Debo admitir que nunca me resultó fácil trabajar con los profesionales de esta área. Son más propensos a la parte artística y muchas veces carecen de una predilección natural por encontrar mejoras en el proceso.

En un momento tuvimos dos diseñadores gráficos de tiempo completo y siempre se retrasaban con el trabajo. Cuando trabajé con ellos, noté una cantidad excesiva de apertura y cierre de archivos, y búsqueda de archivos y copias. No podía entender cómo este proceso podía ser tan complicado. Cuando les preguntaba sobre eso, respondían que así se trabaja en diseño gráfico. Sabía que podía mejorarse en forma considerable. Sin importar lo mucho que les enseñé de Lean

y los motivé para mejorar el proceso, no logré que hicieran mejoras importantes en los procesos.

Por último, mi frustración fue demasiada para una de las diseñadoras y renunció. Sí, este es un ejemplo de Paul como mal líder... ¡Nunca dije que fuera perfecto! Tuvimos que despedir al otro. En lugar de contratar un nuevo profesional, traje a Graham de la planta de producción. Era un diseñador gráfico autodidacta que había estado trabajando en la planta y hacía mejoras de 2 segundos, y era excepcional en eso. Debe recordar que no era un diseñador gráfico con capacitación formal.

En cuestión de semanas pudo aprender las habilidades necesarias, averiguar dónde se guardaban las cosas y ponerse al día en lo que estábamos atrasados. Por fin tenía a alguien que aplicaba Lean en el área de diseño gráfico y ahora, no sólo nos habíamos puesto al día, sino que había convertido el trabajo de tiempo completo de dos personas en uno de una sola persona con tiempo de sobra. Hoy en día, la mayoría de las tareas se terminan en menos de una hora de habérselas asignado. Es implacable con las mejoras. No puedo recordar la última vez que tuve que pedirle que hiciera una mejora, porque emplea los principios Lean en cada clic del ratón. No sólo logra el trabajo de diseño de dos personas, sino que ayuda en otras tres áreas importantes a diario.

Esto ilustra cómo el 90% de lo que hacemos es un desperdicio. Hay un sinnúmero de oportunidades para eliminar el desperdicio y dejar que el valor fluya hacia nuestros clientes internos y externos.

Recuerde: Lean es una aventura sin fin.

Mi esperanza es que usted disfrute de la suya tanto como yo he disfrutado de la mía. ¡La vida es una aventura!

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Paul, the author of the text. The signature is fluid and cursive, with a large loop at the beginning.

Lean en pocas palabras

<http://bit.ly/pCOvvq>



LEARN ^{TO} SEE LEAN

¡Lean en pocas palabras!

1. La mejora continua proviene de “arreglar lo que le molesta”, ¡todos los días!
2. Lean gira en torno de eliminar los 8 tipos de desperdicios letales.
 - Exceso de producción
 - Exceso de procesamiento
 - Movimiento
 - Espera
 - Transporte
 - Inventario
 - Corregir los defectos
 - Ingenio de los empleados sin utilizar
3. El desperdicio se elimina mediante la mejora continua.

Principios importantes de Lean

1. Los pensadores Lean fomentan la creatividad de los demás y el respeto por las personas.
2. Los pensadores Lean no son dueños de las ideas: siempre es una labor en equipo.
3. Los pensadores Lean dicen que están equivocados al menos 2 veces al día.
4. Las mejoras son infinitas porque el desperdicio es como la gravedad.
5. El 90% de todo lo que hace es desperdicio.
6. Nunca vea el desperdicio de otros: ¡siempre tendrá bastante del suyo!
7. Lean no es trabajar rápido, sino más bien trabajar sin problemas.

7 Panaceas para construir una cultura Lean

1. Enseñar y capacitar a las personas.
2. La mejora de 2 segundos todos los días, de parte de todos.
3. Las 3 actividades diarias de la mañana 3S: barrer, clasificar y estandarizar.
4. Iniciar una reunión matutina todos los días.
5. Comenzar su aventura Lean en el cuarto de baño.
6. Comenzar su aventura Lean despacio.
7. Nunca iniciar la aventura Lean hasta estar 1000% seguro de que es la dirección correcta para usted. Si empieza antes de entender eso, fracasará.

Los resultados de construir una cultura Lean

1. Excelencia operativa
2. Baja rotación de personal
3. Retención de clientes
4. Reducción sistemática del costo
5. Aumento constante de la calidad
6. Innovación continua
7. Un lugar divertido para trabajar

LEAN IN 30 DAYS

Agenda de la reunión matutina

Páginas de muestra

Agenda de la reunión matutina 7:30 a 7:55 El líder se prepara para la reunión 7:55 El líder anuncia por el intercomunicador y los walkie-talkie que faltan 5 minutos para la reunión 8:00 ¡Buenos días, FastCap! 8:01 Anunciar el líder de la reunión de mañana 8:02 Números de ventas 8:03 Errores y discusión 8:10 Clientes incondicionales 8:15 Revisión de productos 8:20 Mejora 8:25 Principios de FastCap 8:30 Historia y enriquecimiento 8:35 Constitución 8:40 Estratamiento 8:45 Regreso al trabajo Nota: - Los horarios son aproximados. La reunión matutina toma por lo general 30 minutos, pero puede tomar hasta una hora, según los temas y asuntos del día. - Tenemos la reunión matutina cada mañana. No faltamos. Es la forma más importante de construir nuestra cultura. Al principio, nuestras reuniones eran de sólo 5 minutos de duración. Recomendamos que comience de la misma manera y que sea sostenible. - La revisión constante y las pruebas del material que cubra son fundamentales para la retención. - Con frecuencia nos preguntan si tenemos orientación para nuevos empleados. La respuesta es "no". La reunión matutina ofrece orientación diaria y es infinitamente más eficaz.	Líder: nuestro objetivo es que los clientes de nuestra empresa sean incondicionales. Aquí es donde se leen en voz alta los correos electrónicos y las cartas como reconocimiento a nuestro equipo por un servicio excepcional. Clientes incondicionales Ejemplos de cómo FastCap deja boquiabiertas a las personas Algunos ejemplos de cartas "¡Hola, Kenzie! Quiero que sepas que estoy muy agradecida por lo que hiciste por mí. Recibí una amable atención al cliente y se esforzaron al máximo. Te agradeceré envíes este mensaje a tu supervisor. Quiero felicitar a un empleado excelente. Gracias, Lisa" "Hola, Paul. Gracias por abrir tus puertas y dejarnos entrar al recorrido de Aprender a ver Lean. Poder verlo lo que haces es motivador e impresionante. He visto una cantidad considerable de empresas de "primera clase" a lo largo de los años, y tu empresa ha sido por mucho una de las mejores... sin duda. Nos consideramos afortunados de poder hacer recorridos con Jon y contigo en Japón. Te agradeceré que transmitas un gran agradecimiento de parte de nuestro grupo a tus empleados. Su pasión por la mejora continua y el trabajo juntos me abofeteó en la cara en el momento en que entramos por la puerta. ¡Felicidades! Jack Louie" "Hola, FastCap. Sólo quería darte las gracias por todo su apoyo. Me siento orgulloso de vender su línea: el nombre se vende como Klement... es muy reconocido. Su personal hace un trabajo excelente y es muy servicial y orientado al cliente. Gracias, Roger York" "¡Hola, Jenny! Caray, haces que sea difícil mantenerse enojado. Tú (y FastCap) han proporcionado una atención al cliente absolutamente excepcional. Recibí los HOD hoy... HOY, el día después de nuestra última comunicación. Antes de abrir mi pequeño negocio de reparaciones y mantenimiento, pasé décadas brindando y manejando operaciones de atención al cliente en la industria informática. Me habría ENCANTADO tener una empleada como tú. Gracias por restaurar mi fe en (al menos uno de) los negocios estadounidenses. Don Meyers" "Hola, Clint. Gracias por acompañarme por tus instalaciones hoy en nuestra auditoria anual de seguridad. Como de costumbre, se destaca al máximo en pulcritud. Llevan los registros en forma impecable y siempre al día, y el personal está siempre al tanto de la presencia de todos los demás y de la seguridad. Mi calificación para ustedes es una A+, y es poco frecuente que yo califique con una A. Frank Enriquez"
Líder: comente todos los días uno de nuestros productos para que el equipo esté bien capacitado con información práctica. Revisión de Productos El líder debe estar preparado para: - Consultar el catálogo y encontrar el siguiente producto para comentar; - Visitar nuestro sitio web y organizar los videos del producto (cuando estén disponibles); - Obtener el producto que se va a explicar y repartir una muestra; - Hablar con Paul, Mike, Andrey o Jon sobre cualquier información técnica extra y demostración adicional que necesite para el grupo; - Alertar a que se hagan preguntas sobre el producto y comprobar que se haya entendido; - Tachar el producto en el catálogo.	Líder: hable con Andrey y encargue el video de mejoras más reciente que se ha hecho Mejoras <i>El líder pregunta a seis personas todos los días sobre su actual mejora matutina.</i> Todos los días nos concentramos en una mejora realizada. Como todos están obligados a hacer una mejora de 2 segundos cada día, es fácil exhibir y celebrar una mejora diaria. Tomamos las mejoras que son los más convincentes y en realidad producidos videos cortos que presentan el problema y la mejora. Estos videos se publican luego en nuestro sitio web en la sección de Mejoras Lean. El concepto de revisión de una mejora cada día proviene de la idea de que si uno desea hacer que una cultura se arraigue, se deben hacer las siguientes 3 cosas: Crear una expectativa: Nuestra expectativa es que todos hagan una mejora de 2 segundos cada día. Inspeccionar la expectativa: Esto se hace en la primera hora de cada día durante la caminata de Mejora matutina: inspeccionamos las mejoras que está haciendo cada miembro del equipo. Reforzar la expectativa: Esto se hace mostrando a todos videos de las mejoras que se realizan a diario. Nota: al principio revisábamos las mejoras mientras recorriamos la planta de una sección a otra. Este método puede ser útil en empresas más pequeñas; sin embargo, a medida que fuimos creciendo fue más eficaz hacer videos de las mejoras y mostrarlas en la reunión de la mañana.

Enlace para el código QR (formato PDF) <http://bit.ly/xNSQoa>



Líder: lea un principio y comente con el grupo el significado y cómo aplicarlo en el trabajo y el hogar.

20 Principios de FastCap

- 1) ¿Cuál es el propósito de FastCap? **Hacer crecer a las personas.**
- 2) FastCap siempre busca una manera de hacer las cosas... **con más rapidez seguridad y simpleza.**
- 3) Winston Churchill dijo: **"Acción hoy".**
- 4) Cuando nos alejamos de algo... **"lo dejamos mejor que como lo encontramos".**
- 5) Tenemos el puesto de: **Ingeniero de Procesos.**
- 6) Todo lo valioso viene después de... **mucho trabajo duro.**
- 7) Nuestro objetivo cada día es hacer **una mejora de dos segundos.**
- 8) La palabra más poderosa del lenguaje humano **el nombre de una persona.**
- 9) Disfrute de su día al máximo: **haga lo difícil primero.**
- 10) Si quiere saber cuál es el verdadero problema es, **pregunte por qué 5 veces.**
- 11) Cuando hay un problema, debemos siempre **ir a ver.**
- 12) ¿Qué debemos hacer si queremos entender nuestras acciones? **Hansei** (reflexionar).
- 13) verdadero aprendizaje se produce cuando hacemos... **preguntas.**
- 14) ¿Qué dijo Bob Taylor? **Responsable de las cosas y las personas.**
- 15) "Cambiaría toda la inteligencia en el mundo por una persona con visión".
- 16) Toyota nunca intenta mejorar nada a menos que puedan **reducir el desperdicio a la mitad.**
- 17) Responder unos por otros.
- 18) El éxito en FastCap estará determinado por el hecho de que **nunca esté satisfecho.**
- 19) El éxito de Toyota es el resultado de la búsqueda incansable de la **construcción de una cultura.**
- 20) ¿Cómo se hace que una visión se arraigue?



Líder: encargue y revise el video, audio o libro para el día que brinden una lección sobre nuestra Historia y sobre Mejora personal.

Historia

Ejemplos:

video "America the Story of Us"
(Estados Unidos, nuestra historia);
video "Top 100 people of the Century"
(Las 100 personas más importantes del siglo).
Hoy en la Historia



Crecimiento y enriquecimiento personal

Ejemplos:

leer una página de un libro o escuchar 5 minutos de un audiolibro;
Good to Great;
The Toyota Way;
Nido Quibén.



Líder: pregunte a un miembro del equipo sobre una enmienda por día

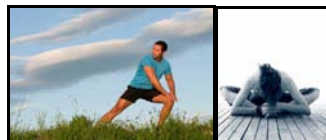
Constitución

- 1^{ra} Enmienda (1791, George Washington):
Libertad de religión, expresión, prensa, reunión y petición.
- 2^a Enmienda (1791, George Washington):
Una milicia bien ordenada, derecho a poseer y portar armas.
- 3^a Enmienda (1791, George Washington):
Prohibición del alojamiento de soldados en casas privadas en tiempos de paz.
- 4^a Enmienda (1791, George Washington):
Derecho a tener seguridad;
no se harán búsquedas o incautaciones arbitrarias;
no se emitirán mandamientos judiciales sin causa probable, declarados bajo juramento;
se describirá en detalle el lugar y las personas a ser registrados, o las cosas a incautar.
- 5^a Enmienda (1791, George Washington):
No se obligará a nadie a responder por un delito castigado con la pena capital o infamante si no lo denuncia o acusa un Gran Jurado, excepto que pertenezcan a las fuerzas militares, tampoco se pondrá a una persona dos veces en peligro de perder la vida o algún miembro por el mismo delito;
no se forzará a nadie a declarar contra sí mismo;
no se privará a nadie de la vida, la libertad o la propiedad, sin el debido proceso legal.
- 6^a Enmienda (1791, George Washington):
Derecho a juicio sumario por un jurado imparcial de pares;
derecho a que le informen sobre la acusación formulada en su contra
y a confrontar a los testigos en su contra;
proceso obligatorio de los testigos en su favor;
asistencia de un abogado para la defensa.
- 7^{ma} Enmienda (1791, George Washington):
Juicios de derecho consuetudinario en los que el valor que se discuta exceda los 20 dólares;
derecho a un juicio por jurado;
ningún hecho se volverá a examinar, por normas que no sean de derecho consuetudinario.
- 8^{va} Enmienda (1791, George Washington):
No se fijará una fianza excesiva
ni multas excesivas;
no se aplicarán castigos crueles o inusuales.



Líder: realice una sesión de estiramiento con el equipo de 3 a 5 minutos por día.

Estiramiento



Hacer crecer a las personas

- Llevar LEAN a su casa
- Actitud de gratitud, amabilidad hacia otros trabajadores
- Aprender cada día (Historia, Cultura, Literatura, la Constitución)
- Responder unos por otros

Metas Páginas de muestra

<http://bit.ly/xMn1R4>

Poka-Yoke (A prueba de errores, en japonés)

- Hacer cada proceso a prueba de errores
- Crear un proceso simple que cualquier persona pueda seguir después de 5 minutos de capacitación
- Menos de un error a la semana
- Hacer las cosas simples para que podamos liberar memoria RAM para pensar a un nivel superior

Una mejora de 2 segundos

- Todos hacen una mejora de 2 segundos cada día por el resto de su vida.
- Hacer el objetivo tan pequeño que cualquiera pueda lograrlo.

Sin sangrar

- Cero accidentes
- Cero días perdidos

Lo mejor del mundo en Lean

- Recorridos semanales
- Mentalidad de barco de Disney
- Déjelo mejor que como lo encontró
- Reunión matutina, construya una cultura
- Mejora de la mañana, de 7 a 8 a. m.
- Video de mejoras para ayudar a otros
- Haga una mejora de 2 segundos al día

Hecho en los E.E. U.U.

- Llevar la fabricación a casa
- Hacer todos los productos en los EE. UU. en diez años. Inicio: 2007 - Fin: 2017

Envío en el mismo día

- Del fax al camión en 2 horas

Sin suposiciones Sin adivinar

- Pregunte por qué
- Pregunte por qué
- Pregunte por qué
- Asegúrese de estar 1000% comprometido antes de continuar.

Clientes incondicionales

- Si los clientes no nos elogian, hemos fallado
- Use el nombre de la persona 2 veces en el primer minuto
- Actitud de gratitud, deslúmbrelos
- Video del producto de 1 minuto para todos los productos
- Crear una carpeta de cartas de clientes incondicionales

Solucionadores de problemas de primera clase

- Deme una solución
- ¡Sin excusas! ¡No me diga por qué no puede hacerlo!
- La historia nos dice que muchos otros han superado obstáculos mucho mayores de los que alguna vez llegaremos a enfrentar.



Mejorar la vida de nuestro cliente

- Concentración 100%
- Cero pérdida de tiempo
- Mejorar la calidad
- Reducir los costos
- No hacer pagar al cliente el mal uso de tiempo y recursos

Proceso sencillo de 8 pasos

Páginas de muestra

Los niños pueden limpiar la cocina y lavar los platos



Descargue la plantilla de Word de nuestra página web de Lean

<http://bit.ly/xNSQoa>



ELIMINAR EL SARRO Y LIMPIAR LA MÁQUINA DE CAFÉ EXPRÉS





Biografía de Paul Akers

Paul Akers es fundador y presidente de FastCap LLC, con sede en Bellingham, Washington. FastCap es una empresa internacional de desarrollo de productos fundada en 1997, con más de 2,000 distribuidores en todo el mundo. Paul es un prolífico inventor y tiene patentes estadounidenses e internacionales. Su empresa, FastCap, lanza unos 20 nuevos productos innovadores cada año y ha recibido el galardón de negocio del año en 1999 y 2010. Paul y su esposa, Leanne, han convertido a FastCap de un negocio que comenzó en su cochera a una empresa de varios millones de dólares en 13 años.



Calificado para vuelo por instrumentos, Paul pilota su propio avión corporativo para llevar adelante sus negocios en más de 40 países. Tiene más de 2,000 horas de vuelo, que incluyen 3 cruces del Atlántico Norte.

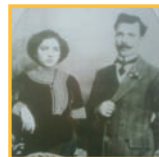


Es maestro artesano, jardinero y diseñador.

Construyó su propia casa con un exquisito estilo artesanal Greene y Greene en Bellingham, Washington, además del mobiliario y las guitarras que se encuentran en su hogar.



Los abuelos de Paul emigraron de Grecia en 1913 y llegaron a Ellis Island. Nicholas y Amelia le enseñaron a apreciar las bondades de los Estados Unidos y las oportunidades ilimitadas que ofrece a millones de personas de todo el mundo.



Paul nació y se crió en el sur de California, y se sintió atraído por la excelencia y altos estándares desde temprana edad. Obtuvo el rango de Scout Águila a los 14 años. Inspirado por artesanos de la madera, obtuvo premios y reconocimiento por el diseño de muebles antes de graduarse de la escuela secundaria. A los 15 años, construyó su propia guitarra y obtuvo la atención del diseñador de guitarras Bob Taylor, quien fue su mentor y con el tiempo puso a Paul a trabajar en Taylor Guitars. Como verdadero innovador estadounidense, Bob causó una impresión duradera en Paul, donde fue parte de la construcción de más de 2,000 instrumentos musicales de primera clase.



Se graduó de la Universidad de Biola en 1983 con honores, donde obtuvo una licenciatura en educación con énfasis en griego y en alemán.



Paul y Leanne tuvieron inicios humildes. Compraron su primera casa, que solía estar abandonada y era utilizada por pandillas en La Puente, California. "Completar cada proyecto antes de iniciar uno nuevo" era el mantra de Paul, y esta actitud le brindó muchas oportunidades increíbles.



Trabajó en Pasadena, en la restauración de algunas de las casas históricas más prestigiosas y pasó a formar parte de un selecto grupo de artesanos que construyeron la casa del editor de la revista Architectural Digest. Enseñó Artes Industriales en la escuela secundaria Mark Keppel, donde su pensamiento innovador llevó al desarrollo de un programa que se

concentra en enseñar a los niños a construir muebles verdaderos en lugar de proyectos escolares estándar, como repisas con ganchos para llaves y tablas de cocina.



Paul también se desempeñó como pastor en la iglesia bautista de Glassell Park, en el centro de la ciudad de Los Ángeles.



Se catapultó al mundo de los negocios cuando su habilidad para la resolución de problemas condujo a un invento, y con el tiempo, a su propio negocio de fabricación que comenzó en su cochera. Mediante una serie de giros y vueltas descubrió Lean y el Sistema de Producción Toyota (SPT), que lo ayudaron a lanzar su negocio desde la cochera hacia la exitosa empresa internacional de desarrollo de productos conocida como FastCap.



Con Lean, la empresa ha prosperado y se ha expandido incluso en la actual crisis económica. Nunca ha despedido a un empleado, ni ha recortado ningún salario y ofrece en la actualidad el salario de nivel de entrada más alto que cualquier negocio en la región.



A Paul le gustan mucho las actividades al aire libre y ha escalado 3 veces hasta la cima del monte Whitney a 14,495 pies, el pico más alto de los EE. UU. continentales.



Es un orador enérgico cuya pasión principal es ayudar a las personas a descubrir su potencial en la vida y enseñar a los demás a aplicar el pensamiento Lean en sus propios negocios y para el éxito personal.

Miles de personas escuchan su programa de radio "The American Innovator" (El innovador estadounidense) cada sábado por la mañana, en el que enseña a sus oyentes en América del Norte el poder de la innovación y el pensamiento Lean.



En 2010 Paul se postuló para el Senado de los EE. UU. por el estado de Washington en una plataforma Lean de transformar al gobierno mediante el fortalecimiento de las personas. Después de la elección, Paul lanzó Lean America, para donar su tiempo enseñando el pensamiento Lean y creando una cultura Lean en organizaciones gubernamentales en todo el país.



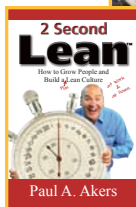
En junio de 2011, Paul ganó el prestigioso premio de Ejecutivo de Negocios del Año de la publicación Seattle Business Magazine.



Paul está casado con Leanne desde hace 28 años y tienen dos hijos: Andréa y Kolbe.



En 2011, Paul escribió su primer libro sobre la fabricación Lean, *2 Second Lean*.



Segunda Edición

2 Second Lean™

¿Cree que todo lo que se dice sobre fabricación Lean es aburrido y es todo tablas y gráficos? Lea este libro e inspírese con lo fácil y divertido que puede ser. No hay diagramas de flujo ni gráficos: sólo la aventura real de una empresa y los resultados sorprendentes que el pensamiento Lean puede producir. Tómese un par de horas, lea 2 Second Lean y ¡cambie su vida!

"Paul Akers ha hecho a FastCap líder en la industria y una de las empresas de fabricación más fascinantes de los Estados Unidos. Su uso innovador y completamente estadounidense de los principios y técnicas de fabricación Lean lo han convertido en un experto de alto nivel que está en gran demanda para dar conferencias y enseñar sus secretos a todo tipo de organizaciones, desde fábricas hasta hospitales y entornos de oficinas. En mi visita a FastCap, los empleados de Paul me mostraron varios ejemplos de cómo han utilizado el principio de 2 Second Lean para ahorrar tiempo y dinero... y cómo por lo general, ¡ahorran mucho más que apenas dos segundos! Soy un creyente, y he incorporado muchas de las estrategias y principios de Paul en el proceso de mejora continua de calidad de mi propia oficina, lo que me ha ayudado a fortalecer y motivar a más de mil profesionales en derecho y personal de apoyo para ahorrar a nuestros clientes y a los contribuyentes millones de dólares".

~Rob McKenna, Fiscal General del estado de Washington*

*Se incluye el título para fines de identificación y no implica respaldo alguno de la Fiscalía General ni del estado de Washington.



Paul Akers es fundador y presidente de FastCap LLC, una empresa internacional de desarrollo de productos ubicada en Bellingham, Washington. Para conocer la biografía completa de Paul, escanee el código QR.

ISBN 978-0-9846622-7-2



9 780984 662272



90000 >