Eliminar el Descuido

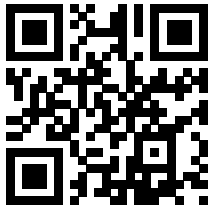
Cómo me enamoré de la precisión mientras trabajaba en Japón

Paul A. Akers

FastCap Press

FastCap Press
Copyright © 2019 por FastCap Press
Todos los derechos reservados,
incluido el derecho de reproducción
total o parcial en cualquier forma.

Paul Akers: Voxer o WhatsApp (+13609413748)
Los correos electrónicos se eliminarán
Escrito por Paul Akers
Primera impresión, octubre de 2019
Fabricado en los Estados Unidos de América
Lean viene en TODOS los sabores
Puede leerlo o obtener aún más información al ver los videos y revisar los recursos en PaulAkers.net. O escuche el audio libro expandido con inspiración extra “fuera de guión” e historias adicionales de innovación.



¡Visita PaulAkers.net para ver todos sus otros libros Lean!

AQUELLA COSA ÚNICA

Cuando escribo un libro, quiero que el significado sea lo más claro posible. Para que sea más fácil para mis lectores, intento incluir una sección que resume mis ideas en un concepto simple.

Por ejemplo, en mi primer libro "2 second lean", mi meta fue enseñarle al lector a "ver desperdicios y mejorar aquello que le molesta". En mi segundo libro, "Lean Health", mi meta fue enseñarle al lector a "tratar su cuerpo como trataría a un Ferrari". En mi tercer libro "Lean Travel", mi meta fue enseñarle al lector a "viajar ligero con un corazón lleno". Finalmente en mi cuarto libro "Lean life", mi meta fue enseñarle al lector a conocerse a sí mismo.

En Banish Sloppiness, mi objetivo es que "te enamores de la precisión".

1) El primer paso es reconocer qué tan descuidado eres

2) El siguiente paso es comprometerse a eliminar el descuido de la vida.

3) El último paso es enamorarse con la precisión por la alegría y abundancia que traerá a tu vida.

¿Cómo lograrás adquirir esta nueva perspectiva? Profundizaremos en lo que hace especial la cultura japonesa, y el por qué le tienen tanto respeto a la gente y a los recursos. También analizaremos su obsesión con la sobrevivencia y como es que han desarrollado ojos grandes y oídos grandes. ¿Por qué es que nunca están satisfechos y constantemente mejoran todo? Quiero que tengas un momento satori (momento de iluminación) que te genere una nueva perspectiva de esta grandiosa cultura. Para los japoneses:

LA PRECISIÓN lleva a la CALIDAD
CALIDAD lleva a la CONFIANZA
CONFIANZA lleva a la SOBREVIVENCIA

Para mí, la epifanía de "eliminar el descuido y enamorarse de la precisión" empezó en uno de los viajes más importantes de mi vida. Me identificaba con el descuido y usé

ARIGATO GOZAIMASU

Un libro no sucede sin más. Es un arduo proceso y me gustaría dar crédito a todos y todas que lo merecen:

A Apple, por el desarrollo de funciones de voz y texto. Todo este libro fue dictado utilizando los micrófonos de mi iPhone y MacBook Air de Apple. Después, conforme iba terminando cada capítulo, escuchaba lo grabado. Estas características cambiaron mi forma de escribir, y facilitaron mucho la creación de este libro.

A Greg McKeowon por escribir el libro Essentialism. Después de leer ese libro, escribí lo que era absolutamente necesario hacer cada día para sentirme exitoso y realizado. Una de ellas fue escribir unas cuantas palabras de este libro. Así de simple, este hábito, no negociable, me permitió terminar este libro en tiempo récord. Nunca antes había logrado escribir un capítulo en un fin de semana, o en un día de descanso. Cada día poco, y pronto el libro estuvo terminado.

A mi esposa, Leanne, por editar este libro. Además de editar cada capítulo, aportó una visión invaluable sobre cómo podía mejorar este libro.

A mi hija, Andréa, por seleccionar y organizar las fotos para este libro, a partir de una voluminosa biblioteca de fotos.

A Mami Takeda no es solamente una gran líder en la misión de estudio de Japón (Japan Study Mission), sino que también me iluminó en la manera japonesa de pensar. Mami san llegó a la conclusión de que este libro valía la pena ser traducido al japonés y eso hizo con mucho cuidado y precisión, para que la versión en japonés y la versión en inglés sean publicadas simultáneamente. ¡Qué gran logro, y que gran sacrificio!

A Jayme Simpson, nuestra increíble diseñadora gráfica de FastCap, por montar cuatro de mis cinco libros. Ha hecho un trabajo espectacular, continuamente mejorando, y siempre con una sonrisa en la cara.

Lori Turley, mi asistente, quien se encarga de tantas cosas para mi, desde organizar las Misiones de estudio a Japón hasta manejar mis redes sociales y de vez en cuando darme un zape en la cabeza. Después de completar los esquemas de mis libros, Lori hace las ediciones finales. Lori se fija en los pequeños detalles, esperando que mis libros sean tan humanamente perfectos como sea posible.

Greg Otterholt, quien ha grabado mis cinco audiolibros de manera paciente y eficiente. He disfrutado mucho trabajar con él y he aprendido mucho. Su diligencia y trabajo duro en la producción de las versiones de audio son muy evidentes en cada libro.

Finalmente, y más importante que nada, a todos mis amigos y colegas en Japón.

Me han enseñado mucho sobre tantas cosas sobre su país en las últimas dos décadas. Sinceramente he desarrollado valiosas y longevas amistades con mucha gente japonesa. La mayoría me sonríe y piensa que estoy loco, por eso incluso lo hace más divertido. Me dicen “Paul san, usted es muy apasionado”… mientras me muestran sus grandes sonrisas. Nada de esto sería posible sin su paciencia y generosidad mientras me guiaban en este viaje de descubrimiento y transformación.

ARIGATO GOZAIMASHITA

ありがとうございました

(Gracias)

For book resources and videos go to paulakers.net/bs-thanks

CONTENTS

UNA COSA
Arigato Gozaimashita (Gracias)

Capítulo 1: Nande 1
Capítulo 2: No sea crítico 3
Capítulo 3: Mi historia 5
Capítulo 4: Misión de estudio de Japón 11
Capítulo 5: Soy tan descuidado 18
Capítulo 6: Calidad 22
Capítulo 7: Mis tres cosas favoritas 29
Capítulo 8: Coordinación 35
Capítulo 9: Ojos grandes y orejas grandes 40
Capítulo 10: El Big Twins 45
Capítulo 11: Exclusivamente japonés 53
Capítulo 12: Cultura del arroz 60
Capítulo 13: Mi palabra favorita 69
Capítulo 14: Conclusión de Paul 74

Scan the QR Code at the end of each chapter and get connected to all the resources.

CAPÍTULO

Nande

Nande es la palabra japonesa para "por qué". ¿Por qué escribir este libro? Primero, quería profundizar mi propia comprensión de cómo es que los japoneses viven.

La idea de comprimir 18 años de aprendizaje dentro de un solo documento me atrae mucho. Si puedo entender por qué es qué los japoneses hacen los que hacen, será más fácil para mi acoger su extraordinaria manera de pensar. Entre más tiempo le dedico a escribir sobre esto, más puedo implementar estas ideas en mi vida. Este libro es un gran proyecto a largo plazo que me ayuda a revisitar ideas, asegurándome de que realmente se infiltren en mi modo de pensar. Toyota tiene un letrero colgando en sus fábricas. Quizás es el más simple y profundo que he visto, "Buenos Pensamientos, Buenos Productos". ¡La clave es el pensamiento!

Segundo, conforme hablo con gente y los introduzco a lean, la profundidad de mi comprensión puede impactar directamente en la alegría que sienten en su viaje de Lean. Si puedo enseñar clara y simplemente todo lo que he aprendido, más rápidamente se asombraran de la aplicación de esta extraordinaria forma de pensar.

Me encanta compartir mi historia sobre mi viaje Lean. Inspirar e influir en las personas de todo el mundo es pura alegría.

Finalmente, es para mi propio goce. Me encanta la forma japonesa de pensar y disfruto ser rodeado por ella. He trabajado mucho para crear un jardín japonés en mi casa. Cada vez que paso por ahí y aprecio su existencia, siento placer y alegría. En la misma manera, este libro es un paseo por mi jardín japonés de entender buenas maneras de pensar.

Presta atención a todos los detalles.

Entonces, ¿Que hay para usted? ¿Por qué debería leer este libro? Si le interesa aprender sobre una de las culturas más sofisticadas de la historia moderna, este libro podría interesarle. Si se encuentra en una situación de recursos limitados, y quiere descubrir un camino hacia delante y prevalecer a pesar de sus limitaciones, este libro puede proveer una visión valiosa sobre cómo los japoneses lograron exactamente eso. Si desea aprender sobre una cultura que ha metido la pata dramáticamente y después aprendió de sus errores, este libro puede ser muy interesante para usted. Los japoneses han superado adversidades enormes, tanto autoimpuestas como por condiciones externas, y sin embargo han desarrollado una de las culturas más excepcionales en el mundo. ¿Cómo lograron eso? Este libro les dará mis visiones sobre cómo es que lo lograron y como he aplicado su manera de pensar a mi vida y a mi trabajo.

En resumen, escribí este libro para:

Aterrizar mis aprendizajes.

Experimentar el goce que viene de la iluminación.

Para agradecer a la cultura japonesa por todo lo que me han enseñado.

UN COSA

Pura Alegría

CAPÍTULO

No sea crítico

No me malinterprete, hay momentos para ser crítico, y apoyo el pensamiento crítico.

Lo más importante que aprendí en cuatro años de universidad fue como pensar críticamente. Pero este libro no será útil si su manera de pensar es encontrando los errores y las deficiencias de los japoneses.

Cuando fui a Japón por primera vez en el 2000, recuerdo estar en el autobús y mi sensei (profesor) Brad decía "no seas crítico". Brad entendía bien porque esto era tan importante porque el había crecido en Japón, y hablaba y enseñaba como los japoneses. Conocía las deficiencias de la cultura y muchas veces esto lo frustraba. Pero me advirtió que si iba buscando deficiencias y fallas en las cosas que hacían los japoneses, inevitablemente me perdería de todas las cosas inteligentes que hacían. El objetivo de del viaje era aprender y adaptarse a los principios inteligentes. Este libro se trata de las cosas positivas que la cultura japonesa ofrece. De hecho, mi vida mejoró dramáticamente por esos principios y conceptos.

Se un estudiante joven no un estudiaante crítico.

Me estremece pensar en lo que sería mi vida si me hubiera segado mi espíritu crítico. Los consejos de Brad fueron lo mejor que un joven estudiante de la cultura japonesa pudo haber recibido. He conocido a mucha gente crítica de Japón y de la cultura japonesa. Se han perdido de los aspectos y logros de esta asombrosa gente. Pero también he leído muchos libros de aquellos que fueron maravillados por los japoneses. Phil Knight, el fundador de Nike, describió su viaje a Japón como una de las experiencias más asombrosas. Steve Jobs fue otro de los que comprendió la extraordinaria cultura y forma de pensar.Esta es mi perspectiva. No es totalmente positiva, pero en su mayoría, ha sido una experiencia con beneficios de aprendizaje y gran entendimiento. Escribo este libro con profunda gratitud, misma que le tengo a mis padres imperfectos quienes hicieron un trabajo extraordinario en enseñarme y entrenarme con recursos muy limitados.

Sé agradecido por las personas que confunden en mi mente

¿Eran mis padres perfectos? Ni cerca. ¿Cometieron errores? Sin duda. Sin embargo, no repito esos errores en mi mente una y otra vez.

Why do they do what they do?

Aprendí de ellos, y les tengo una enorme gratitud a mis padres quienes hicieron tan gran esfuerzo para criar y educar tanto a mi como a mi hermano.

Es mejor buscar entender y que ser entendido. No veas a Japón con el filtro con que usas para hacer las cosas. En vez, mira intensamente y entiende por qué hacen las cosas.

En mi cuarto viaje a Japón, Norman Bodek, el líder del viaje dijo algo que nunca voy a olvidar. Es un poco crudo así que perdónenme, pero el punto es muy poderoso. Después de la Segunda Guerra Mundial, los japoneses aprendieron de los americanos como crear una economía poderosa a partir de la manufactura. En gran medida copiaron a los americanos, y después (al estilo japonés) mejoraron todo. No solo mejoraron todo sino que encontraron la manera de mantener todo, de la misma manera que mantuvieron su cultura y sus tradiciones. La admonición de Norman hacia nosotros fue que deberíamos de "chupar la tetilla" y absorber todo lo que podamos de la cultura japonesa. "Debemos de aprender de ellos porque ellos fueron sumamente astutos al aprender de nosotros".

Norman Bodek: "We need to learn from the Japanese."

En un viaje reciente a Vietnam, observaba a una vaca madre caminar a lo largo de un campo y a su becerro siguiéndola de cerca. El becerro se movía de lado a lado tratando de alimentarse. Había mucha leche que podía tomas, pero el becerro tenía que trabajar muy duro para conseguirla. Para mí, la madre vaca es Japón, llena de nutrientes para hacer nuestro cuerpo fuerte. Seguramente no es perfecta, pero tiene muchos nutrientes que compartirnos. Yo me veo como ese becerro. Caminando de un lado a otro intentando aprender lo más que pueda. La pregunta es ¿tú quién eres? ¿Eres el becerro que intenta arduamente nutrirse de toda esa sabiduría?

Who are you?

UNA COSA:

Aprende todo lo que puedas y sé una esponja… ¡No critiques!

For book resources and videos go to paulakers.net/bs-02

CAPÍTULO

Mi Historia

Mi Historia

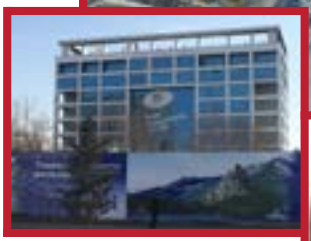
En el 2000, mi vida cambió para siempre, cuando dos jóvenes de Japón llegaron a FastCap para ayudarme con procesos de manufactura. En mi primer libro, 2 Second Lean, entré en gran detalle sobre lo que sucedió.

Amprendiendo de los Japoneses que me cambiaron la vida

Esencialmente me dijeron que no tenía idea. A partir de ahí, comenzaron a implementar el Sistema de Producción Toyota y a enseñarme los conceptos de Lean Manufacturing. Los resultados fueron asombrosos. Tomamos procesos de 45 minutos, y los redujimos a 5 minutos.

Unos pocos meses después me invitaron a mi primera misión de estudio de Japón, para poder ver de primera mano lo que Toyota y Lexus estaban haciendo. ¡Ese viaje me cambió la vida! Durante los siguientes 10 años, volví a Japón dos veces más para aprender más y comprender mejor la forma de pensar japonesa. Ahora avancemos rápidamente al 2015 y aquí es donde la historia realmente se pone interesante.

Estoy sentado en una playa en Costa Rica respondiendo mis correos electrónicos. Echo un vistazo a la línea de asunto y dice “Hablando en Kazajstán”. Mi primer



No sabia que esperar de Grupo BI despues de 4 años de mi camino de capacitación lleno de aprendizaje y ver crecer una empresa

pensamiento es: "¿Dónde demonios está Kazajstán?". Mientras continúo leyendo, parece que me están pidiendo que vaya a Kazajstán para hablar sobre 2 Second Lean. BI Group es la empresa de construcción más grande de Kazajstán y gestiona de todo, desde viviendas residenciales, construcción de carreteras y puentes, hasta refinerías de petróleo. Esto me intrigó mucho. Lo siguiente que sabes es que estoy en una videoconferencia con Metin, uno de los directores, y su asistente, Olga. Luego, en unos cuantos meses, en pleno crudo invierno, aterricé en Kazajstán para comenzar un periodo de cuatro años para enseñar Lean. Tres años después de comenzar, aprendí una historia fantástica. El BI Group inicialmente contrató a Jim Collins, autor de Good to Great, para hablar en su conferencia ejecutiva anual. Jim había acordado dar la charla, pero un conflicto surgió y tuvo que cancelar. Bajo presión y con la necesidad de un orador principal, Metin comenzó a navegar en YouTube buscando a alguien que pudiera hablar sobre la excelencia operativa y la fabricación Lean. Se topó con algunos de mis videos y dijo: "¿Qué pasa con este loco?" Unos cuantos correos electrónicos de ida y vuelta y lo siguiente que sabes es que estaba supliendo a Jim Collins. Cuando piensas en todos los giros y vueltas involucrados en hacer que este libro es realmente notable. El pensamiento Lean me ha llevado al más emocionante y maravilloso viaje, y me ha permitido conocer a algunas personas extraordinarias. El Grupo BI es una organización increíble iniciada por Aidyn Rakhimbayev, un ingeniero de 45 años de edad que no le ve límites a nada. Aprender a ver el desperdicio es una de mis mayores habilidades y el Grupo BI necesitaba

Aidyn y Paul

urgentemente del pensamiento Lean y a aprender a ver el desperdicio. Había residuos por todas partes y era difícil saber por dónde empezar. Por ejemplo, llegué a Astana a las 5:00 de la mañana y cuando me recogió en el aeropuerto, el conductor parecía no saber qué hacer conmigo. Durante unos 45 minutos me senté en un automóvil estacionado, congelándome. El conductor finalmente regresó y comenzó a conducir. Condujimos y condujimos y la nieve se hizo más y más profunda. No había nada más que campos blancos de nieve.

No había otros autos y estaba seguro de que iba a encontrar mi muerte en algún lugar cercano. Después de aproximadamente dos horas, nos detuvimos para ir al baño en lo que parecía ser una estación de servicio cerrada o abandonada. Fui al baño detrás de la estación de servicio durante la tormenta de nieve, regresé al auto y continuamos. Después de un viaje de 3 y media horas, finalmente llegamos a un hermoso resort en un lago. Por supuesto, todo era blanco y estaba convencido de que estábamos en Siberia. Los siguientes 10 a 15 minutos estuvieron relativamente bien. Me registré y fui a mi habitación.

Descanso en el baño detrás de esta gasolinera en pleno invierno en Kazajstán.

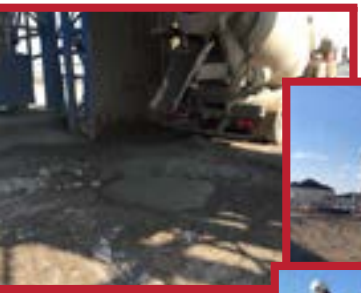
Llevaba más de 36 horas viajando, estaba cansado y quería dormir. Me quité mi ropa, conecté mi teléfono y me acosté en la cama.

De repente escucho un golpe en mi puerta. Me levanté medio delirante y fui hasta la puerta en ropa interior. Abrí la puerta abierta para ser recibido por Olga y otra mujer, quienes me dieron un gran abrazo, y me decían que estaban muy felices de que haya llegado a Kazajstán. Allí estaba yo, el orador invitado de los Estados Unidos, dando mi mejor posible primera impresión... ¡esto no te lo puedes ni inventar! “Oh, ¡Dios mío!”, me dijo Olga. Ella dijo me que estaba en el lugar equivocado y que necesitaba regresar a Astana, la ciudad capital, donde había aterrizado antes. Otro equipo de personas me estaba esperando para que yo pudiera hacer una caminata-Gemba en sus sitios de construcción. No podía creer lo que oía. “¿Qué hago con todas mis cosas”, le pregunté?

Ella dijo que no me preocupara por eso y que simplemente dejara todo en la habitación. Ella me dijo que tomara lo que necesitaba para una noche porque

el conductor estaba esperando para llevarme de regreso.
Siendo un tipo que ve desperdicios en todas partes, mi mente estaba corriendo por las montañas de desperdicios que acababa de experimentar, y pensaba en lo que sucedería durante las próximas 3 y media horas, sin mencionar la costosa habitación de hotel que quedaría vacía con la excepción de mi maleta y algunas prendas de ropa tiradas. “Ok”, dije y aún medio dormido fui al auto que esperaba. Salimos de nuevo por “Siberia”, parando en más estaciones de servicio abandonadas.

Cuando llegué a la capital esa tarde, me llevaron a la primear obra. No podía creer lo que vi. Trabajadores con lodo hasta las pantorrillas y camiones que conducen a través de pantanos de lodo, como si fueran niños tratando de ver qué tanto desorden podía hacer. Todo mientras trataban de construir un gran desarrollo de condominios.



Mi cabeza daba vueltas por la descuido en todos estos sitios de trabajo.

Mi cabeza daba vueltas. Visitamos varias obras, pero en la peor, tuvieron que llevarme a la puerta de entrada de la oficina de trabajo para que pudiera saltar del auto directamente a la oficina, porque el nivel de agua estaba hacía una alberca en el estacionamiento.

Después de dejarme en el hotel, por fin dormí, durante 48 horas.

La charla donde pregunté a todos los ejecutivos del Grupo BI por qué había tanto barro y agua en sus sitios de trabajo.

A la mañana siguiente tomamos el camino de 3 y media horas de regreso al resort donde hablaría con 100 de los ejecutivos principales.
Después de dar una charla de ocho horas con algunos descansos intermedios, el viaje Lean comenzaría para el Grupo BI. Durante mi charla,pregunté a los ejecutivos por qué todo el barro y el agua en sus sitios de trabajo. Les dije que yo entendía que ellos eran constructores de caminos y que ¿no podrían construir un camino que drene correctamente para que no se tenga que trabajar en el barro? Me miraron atónitos de que les hable tan directo, pero luego una pequeña sonrisa apareció en muchas de sus caras porque ellos sabían cuáles eran algunos de los errores de sus caminos. Luego les expliqué que no tenían que ir demasiado lejos para ver el desperdicio. Todo lo que tenían que hacer era mirar la forma en que me recogieron en el aeropuerto. Me llevaron en una excursión innecesaria de 7 horas a "Siberia" y de regreso, por una falta de comunicación. Cuando me presentaron para hablar, uno de los líderes dijo que me habían invitado a enseñarles sobre el desperdicio, pero se preguntó si realmente pensaban que era necesario darme las herramientas para golpearlos en la cabeza. Francamente, creo que esa fue la respuesta perfecta de un líder superior: humildad y no siempre tener todas las respuestas.

El Grupo BI comenzó a hacer mejoras e incluso mejoró mi modelo de 2 Second Lean en poco tiempo. En lugar de hacer videos y publicarlos en YouTube, Aidyn decidió dividir la compañía en chats grupales de 100 personas en WhatsApp. De esa manera, cada unidad de negocio podría publicar su video de antes / después en un chat para que la información fluya rápida y fácilmente. Me pareció que era un genio. ¡Hay una razón por la cual este hombre construyó la

Aidyn mejor mi modelo original y lo hizo funcionar para su empresa .

mayor empresa de construcción en el país!

Después de mi segundo viaje a Kazajstán, me pidieron que organizara una gira por Japón para enseñar a los altos ejecutivos sobre la forma de pensar de los japoneses. Hasta este momento, nunca había organizado ni dirigido una Misión de Estudio de Japón. Yo solo había estado en seis de ellos, pero los consideraba una experiencia de aprendizaje profundo que cambia sfgashla vida. A la manera típica de BI Group, me pidieron que organizara esta misión de estudio en solo cuatro semanas. Parecía imposible, pero de alguna manera lo logré. Entonces Aidyn me preguntó si debía asistir. Debes recordar quién es Aidyn. Dirige una organización de mil millones de dólares y su tiempo es muy valioso ... no puede permitirse el lujo de perder un segundo. Le dije a Aidyn que el viaje sería una de dos cosas: ¡una gran pérdida de dinero o la semana más importante de su vida! Cuatro semanas más tarde, dieciocho de los principales líderes del Grupo BI, incluyendo Aidyn, aterrizaron en Japón y sería una semana que cambiaría nuestras vidas para siempre.

El viaje estaba a punto de comenzar para el Grupo BI.

Una Cosa :

Ves desperdicio en todas partes?

CAPITULO 4

Misión de estudio de Japón

Entonces, después de 4 semanas de intensa planificación, los principales líderes del Grupo BI
aterrizaron en Japón en agosto de 2016. Atravesamos el país desde Nagoya hasta Kyushu con el objetivo de hacer una intensa visión general del Sistema de Producción Toyota
(TPS) y sus proveedores de Nivel 2. Invité al Sr. Amezawa, ex Presidente
y CEO de Toyota Motor Manufacturing, Kentucky
y Vicepresidente de
Lexus, así como a Tadahiro Kawada, Presidente de Kawada Industries, uno de los mayores constructores de puentes
en Asia, para que sean oradores expertos.

I pulled out all the stops for the BI Group and it left a deep impression.

También invité a Venu Srinivasan, Presidente del Grupo TVS, para que volara desde la India para dar una charla de una hora al equipo ejecutivo, sobre su viaje de 30 años de Lean. Hice todo lo posible para asegurarme dejar una impresión duradera en el equipo ejecutivo del Grupo BI.

No hace falta decir que todo salió mejor de lo planeado... se generaron impresiones muy profundas al respecto.

Después de tres días de viajar y ver ejemplos maravillosos de la excelencia y precisión japonesas, Aidyn se sentó a mi lado en el autobús y dijo con su profundo acento kazajo: “Paul, Paul, Paul, necesito que establezcas entrenamiento para 150 de mis principales líderes. Quiero enviar 17 de ellos cada semana a Japón para que todos puedan ver lo que nos has mostrado”. ¡Guau! Mi cabeza comenzó a girar. No sólo fue esto una gran oportunidad para mí para crecer y aprender, sino también una gran responsabilidad. No podía tomar tanto tiempo de ejecutivos bien remunerados, sin logar tener un impacto importante. El riesgo de fracasar

era muy significativo. Aidyn también quería que lo hiciera por una fracción del costo de un viaje tradicional y que lo hiciera todo en tres días. La presión seguía aumentando, pero al buen estilo japones, dije que lo haría ...a pesar de que no sabía cómo hacerlo. Así que mi vida tomó un cambio dramático en mis prioridades y comencé a armar la mayor Misión de Estudio Lean-Japón que había hecho hasta la fecha.

Cada Misión de Estudio de Japón, semana tras semana, seguía mejorando. Dirigiría cuatro giras consecutivas y luego tomaría un descanso y volvería y lo volvería a hacer. Cada semana cuidadosamente implementaríamos las mejoras sugeridas en las evaluaciones de la semana anterior. Esto dio como resultado que la gira se volviera más efectiva, divertida e importante. En el pasado, las Misiones de Estudio de Japón tenían que ver con el aprendizaje de los conceptos Lean, pero eran todo menos Lean en la forma en que estaban organizados. Estaba decidido a cambiar eso.

Teníamos que hacer un milagro... dos veces el contenido por la mitad del precio.

Retrocediendo un poco, permítanme proporcionar un poco de historia a mis viajes a Japón. En enero de 2015, recibí una llamada de Norman Bodek. A Norman se le conoce como el padre de Lean en los Estados Unidos. En las décadas de 1970 y 1980, Norman reconoció lo que estaban haciendo los japoneses y comenzó a traducir algunas de las obras clásicas de Taiichi Ohno y Shigeo Shingo. Norman construyó una exitosa compañía multimillonaria, basada en las traducciones de los clásicos del pensamiento japonés y la manufactura japonesa, y en llevar estos conceptos a los ejecutivos estadounidenses.

My good friend, Norman Bodek, translated the concepts the Japanese had developed and brought them to the USA.

Norman me preguntó si me gustaría ir a Japón con él en una misión de estudio. Sin dudarlo un momento, dije que sí. Estaba tan emocionado de

volver a Japón. Anteriormente había participado en tres viajes a Japón con Brad Schmidt, mi sensei (maestro) original. Los tres viajes tuvieron un profundo impacto en la forma en que pensaba y en cómo conducía mi negocio. La única diferencia ahora era que, en lugar de ser un participante, era algo así como un co-líder.

En ese momento, Norman tenía 80 años y no tenía la misma cantidad de seguidores que tenía cuando era más joven. No tenía mucha gente inscrita para el viaje. Pero yo había establecido un fuerte seguimiento con la publicación de mi primer libro, 2 Second Lean. Tan pronto como les dije a mis amigos y seguidores, más de 30 personas reservaron el viaje en menos de una semana, y definitivamente estaba decidido a asegurarme que el viaje fuera extraordinario. En el transcurso de los próximos meses, Norman y yo definimos los oradores y los lugares. Seguí presionando para obtener mejores y mejores visitas al sitio. Norman era tan servicial como podría ser, pero definitivamente no estaba acostumbrado a trabajar con alguien tan agresivo y exigente. Al final del día, quedé muy satisfecho con el viaje que Norman y yo organizamos.

La hora del show había llegado y todos aterrizamos en Japón. Nunca olvidaré el primer día cuando nos reunimos en una sala de conferencias y Norman preguntó a todos: "¿De qué se trata Japón?" Todos los presentes respondieron, pero nadie obtuvo la respuesta correcta ... incluyéndome a mí.

Norman replicó: "¡Calidad! Japón es todo acerca de la calidad. Lo viven y lo respiran". Esa revelación fue lo primero, para una semana impactante para todos nosotros. Además de conocer al Sr. Amezawa por primera vez, había muchas otras cosas que me llamaron la atención. Cuando terminó el viaje, hice una larga lista detallada de todo lo que podría mejorarse. No me malinterpreten, ¡todos aprendieron mucho! Es sólo que había tantas cosas que

El viaje con John Shook y los miembros de YPO, me ayudo a darme cuenta que existe una montaña de desperdicios, que necesitan ser resueltos.

pudieron haber sido mejoradas.
Norman, bendito sea su corazón, estaba dispuesto a hacer mejoras, pero no estaba tan ansioso como yo.
Solo un mes después recibí otra invitación para ir a Japón con John Shook y los miembros de YPO. Este viaje también fue muy bueno, pero muy caro (alrededor de $12k USD). Estaba decidido a averiguar por qué costaba tanto y, por supuesto, cuando me puse a investigar, no era difícil de darse cuenta de que habían muchos desperdicios.
Luego, unos meses más tarde, Norman llamó y dijo que quería hacer otro viaje porque el primer viaje fue muy exitoso. Así que esta vez tuve la oportunidad de hacer algunas mejoras significativas. Debido a que mi ahora nombre estaba en la agenda oficialmente, me volví realmente exigente.
Una vez más el viaje se finalizó con éxito, pero incluso después de las mejoras que hicimos, no era lo suficientemente bueno.
Por último, en el primer viaje del Grupo BI, yo estaba en completo control y llegué a tomar todas las decisiones. Una cosa que parecía obvia era que pasábamos demasiado tiempo en el autobús con actividad sin valor agregado. Si teníamos suerte, visitábamos dos lugares al día. Eso parecía un umbral muy bajo, cuando se consideraba cuánto dinero y tiempo se gastaba para llevar a los líderes de todo el mundo a Japón. Estaba decidido a aumentar las visitas de sitios a mínimo tres por día. Hice esto pensando en dos grandes desperdicios. En primer lugar, el tiempo de viaje. Traté de programar las visitas en lugares en áreas céntricas. En segundo lugar, cuando llegábamos a los sitios de visitas, es común que los japoneses te lleven a su sala de conferencias durante aproximadamente 45 minutos, para proporcionar información general. Pensé que podría fácilmente dar esta información al viajar en el autobús, así que cuando llegáramos a la fábrica, podríamos ir directamente a la planta de producción, y ver a sus equipos de trabajo y los detalles de la forma en que organizan su trabajo.

Estaba apuntando a dos grandes desechos: el tiempo de viaje y llegar al taller más rápido.

Ambos cambios mejoraron la calidad y redujeron la duración de los recorridos. No hay duda de que causamos alborotamos algunos penachos, porque las empresas japonesas no estaban acostumbradas a hacer negocios de esta manera. Al final del día, entendieron mi razonamiento y en poco tiempo todos estaban de acuerdo con los cambios ... y realmente les gustó. Básicamente, fuimos directamente a la gemba (el lugar real).

Ve por el camino de Gemba

Hicimos todo el trabajo de preparación en el autobús, así que cuando todos estaban en la gemba, estaban obteniendo información con valor agregado, y no esperando a que "personas conectaran las mangueras y calentaran los troqueles". Implementé algunas otras cosas que realmente hicieron una gran diferencia. Pensé ¿por qué la misión de estudio no puede centrarse en una ciudad? ¿Seguramente había suficientes proveedores de nivel 2 y compañías relevantes de las que podríamos aprender sin viajar al otro lado del país en el transcurso de una semana?

Al centrar toda la Misión de Estudio de Japón en Nagoya y Toyota City, pudimos reducir drásticamente el tiempo de viaje y aumentar el contenido.

Además, Norman Bodek me enseñó a el concepto de convertir el autobús en una universidad sobre ruedas. Sus pláticas en el autobús eran muy detalladas, pero pensé que sería mejor generar un currículum que cubrir durante el transcurso de la semana. Esto garantizaría que cualquier asistente obtenga muy buena información.
Fue un enorme trabajo --aún lo es-- pero he desarrollado más de 30 distintas pláticas a dar durante el curso de una semana.

como tomar agua de una manguera contra incendios. Hay gente que me ha dicho que aprendió tanto, que era el equivalente a un MBA. No desperdiciábamos ni un segundo. Inclusive, las paradas al baño estaban diseñadas para enseñar sobre la excelencia japonesa. Las paradas de descanso en Japón están muy cerca de lo extraordinario, desde pantallas digitales de tráfico hasta pantallas con la disponibilidad y otras con las amenidades de lugar. Usamos cada parada como una oportunidad para enseñar controles visuales y respeto por las personas.

The rest stops in Japan are extraordinary. Look at all the details.

Al terminar la 10ª Misión de Estudio de Japón me di cuenta de que había desarrollado una plataforma que era clase mundial. Pensé que sería una locura perder todo este esfuerzo y conocimiento, así que empecé a correr la voz, si querías ir a Japón conmigo, podrías hacerlo por solo $4,800 en cuatro días.

Actualmente lidero aproximadamente seis misiones de estudio en Japón al año.

No hace falta decir que nunca estoy satisfecho y nunca lo estaré, porque la mente kaizen está ahora en mi ADN. Cada misión de estudio es mejor que la anterior. Hemos desarrollado una encuesta muy cuidadosa que permite a los participantes evaluar todo, desde la cama del hotel hasta cada lugar de conversación y recorrido. El último día, antes de bajar del autobús, enviamos un enlace de encuesta al equipo (usando Survey Monkey). En solo unos pocos minutos, los resultados se procesan y se envían de vuelta al equipo para que podamos "mejorar las mejoras para otras mejoras". permite ver de inmediato lo que funcionó y lo que no funcionó. Unos días después, comenzamos el próximo estudio que incorpora todas las mejoras. Les digo a todos en el

primer día que esto no es una misión de estudio sobre Lean, sino que es una misión de estudio Lean. Vamos a practicar Lean. Vamos a llegar a tiempo. Seremos respetuosos. Vamos a ser reflexivos en la forma en que dejamos el autobús y en cada área que usamos. Estamos practicando Lean, así que para cuando termina la semana, nuestras vidas cambian y nuestras mentes se transforman.

Una Cosa:
la vida presentará increíbles oportunidades para aquellos que están locos por la mejora continua.

CAPÍTULO 5

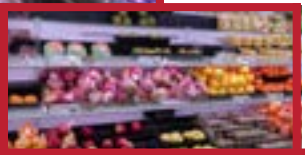
Soy muy descuidado

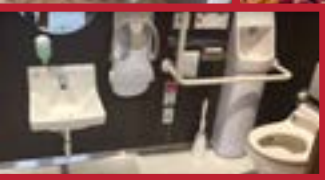
Mis viajes a Japón me han dado una gran idea de cómo trabajan y piensan los japoneses. Siempre disfrutaba mis días libres entre estudios para sumergirme en la cultura japonesa y beberla lentamente. Una tarde, en Nagoya, fui a una tienda de conveniencia para comprar una manzana. Como estudiante de Lean, curiosamente miré alrededor de la tienda. Estaba limpio, bien iluminado, bien etiquetado, y todo era fácil de entender, incluso cuando no hablaba el idioma.

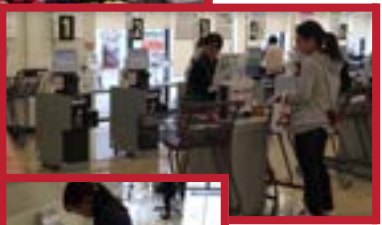
Hice una parada rápida en el baño y estaba reluciente. Tenía un asiento de inodoro bidet y un lavabo dentro del área del inodoro. El espejo estaba limpio. No había ningún papel en el suelo y no había ningún olor desagradable. Estaba más limpio que mi casa.

Cuando llegó el momento de pagar, tuve que hacer cola en una específica línea que estaba visualmente marcada en el suelo.

Soy descuidado!!





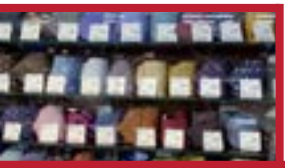


La gente esperaba pacientemente en la línea correcta y cuando un cajero estaba listo, llamaba al cliente educadamente. Mientras estaba en la fila pensaba que esto era un cuento de hadas. Me llamaron al mostrador de pago y el cajero marcó la manzana y cortésmente señaló una bandeja la que podía poner mi tarjeta de crédito. use mi tarjeta de crédito en la pequeña bandeja y cuidadosamente la tomaron y procesaron la transacción. Luego procedieron a devolverme la tarjeta de crédito y el recibo.

La precisión que muestran los japoneses es

Un amable ggesto, una sonrisa en la cara y todo salió a la perfección. Totalmente profesional. Estaban extremadamente bien entrenados y eran muy educados.

Mientras caminaba fuera y por la calle, un destello de luz se apoderó de mí, acababa de tener una experiencia satori (un despertar o una comprensión profunda).



Los japoneses siempre se concentra en los detalles y son agradecidos con todos a su alrededor. Ellos son precisos de inicio a fin.

Pensé para mí mismo, ¿qué tiene esta gente? Es una locura lo que acabo de experimentar. Soy muy descuidado y ellos son muy atinados. Soy informal sobre el trabajo y ellos se toman muy en serio su trabajo. Si me equivoco aquí o allá, no es gran cosa. Solo lleva un segundo volver a hacerlo. Para ellos, hacerlo es un pecado y es completamente inaceptable.

Su precisión y atención al detalle es impresionante: desde cómo manejan un baño público, cómo te llaman a la caja registradora, hasta cómo lo saludan cuando entra por la puerta. Es consideración y

Precisión de principio a fin. Están usando sus cerebros. Mi vida es una mezcla variable de pseudo-precisión, casualidad, con un toque de descuido por si acaso. Si escribo algo en un pedazo de papel para entregarlo a alguien, presto poca atención a la claridad a la escritura y mucho menos a la ortografía.

Yo simplemente imagino que lo descubrirán o que les puedo explicar a lo que me refiero.

¡descuidos, descuidos, descuidos!

No solo mis acciones son descuidadas, pero muestran falta de respeto a las personas con las que trabajo. ¿Qué se necesitaría para deletrear correctamente y escribir de manera legible? ¡Una mentalidad diferente! Uno que dice que las pequeñas cosas importan. El hacer las pequeñas cosas con precisión no solo va a aplanar el camino para una vida que fluya, sino que yo ya no voy a ser limitado y estorbado por mi descuido. Mi mayor respeto por los pequeños detalles se traduce en un respeto más profundo por los demás y los recursos que me han brindado.

Si estoy esperando en la fila para ir al cine, no pensaría en conversar con mi teléfono celular mientras incomodo la conversación de las personas que

me rodean. ¡Soy descuidado, descuidado, descuidado! Cuando me quito mis zapatos en la puerta y no doy ningún cuidado ni consideración por mi esposa, quien tiene que mirarlos, o tropezar con ellos, ¡soy descuidado, descuidado, descuidado! Cuando hago un video y no reviso los niveles de audio de dos o tres veces para asegurarme de que sean correctos, después subo el video para después darme cuenta de que hay un problema, y tener que rehacer todo el proceso, ¡Soy descuidado, descuidado, descuidado! La lista sigue y sigue. En el momento en el que dije, "¡he terminado!" decidí en ese mismo momento eliminar el descuido y enamorarme de la precisión.

Mi impresión de Japón se profundizó en todos los lugares a los que fui. Entré en una cafetería y pedí un americano con una pulgada de crema espesa. 10 segundos después de la orden, había tres damas japonesas estresadas, asegurándose de que no hubiera forma de que se equivocaran en mi bebida. Me sorprendió nuevamente el cuidado y la precisión con la que resolvieron todo.

Cuatro meses después, mi buen amigo, Nick Kocelj, me invitó a ir a San Francisco para enseñar a su equipo ejecutivo de "Walters y Wolfe". Decidí hablar sobre "Eliminar el descuido y enamorarse de la precisión". Aunque nunca antes había dado esta charla, quería compartir todo lo que aprendí en Japón.

Antes de mi charla, me detuve en una cafetería de San Francisco para comprar mi café americano con una pulgada de crema espesa. Le expliqué muy detalladamente como lo que quería ... incluso dibujando una línea en la taza para asegurarme de que no hubiera malentendidos. Repetí instrucciones dos veces al cajero. Me aseguré que entendía lo que quería, así que me hice a un lado y esperé.

Mientras me dirigía a dar una charla sobre Desterrar el descuido con Nick Kocelj y su equipo de ejecutivos, encontré un poco de

Cuatro minutos después apareció mi bebida y estaba mal. Usaron leche al vapor, no crema espesa. Le tomó otros seis minutos y tres personas lidiar con el malentendido. A medida que crecía la cola, comencé a mirar mi reloj y mi frustración comenzó a aumentar. ¿No puede nadie hacerlo bien en el primer intento? En Japón, estaban obsesionados con hacer las cosas bien para que no tuvieran que hacerlo de nuevo. Parece que casi todas las demás culturas

del mundo aceptan la reposición como parte de un buen trabajo del día a día. Somos profesionales en la gestión del caos. En contraste, los japoneses son profesionales en la ejecución de grandes procesos que naturalmente eliminan el descuido.

Entonces, ¿quieres eliminar el descuido? Es imperativo que simultáneamente te enamores de la precisión. Esta nueva historia de amor te dará la energía y la motivación para reducir la velocidad y pensar profundamente en hacerlo bien.

1) Primero, debes odiar el descuido en tu vida.

2) Segundo, debes enamorarte, emocional e intelectualmente,
con la precisión.

¿Notaste que nunca dije nada sobre ser más disciplinado? ¡El inicio de esta nueva forma de pensar se basa en angustia emocional profunda, y
una irracional exuberancia por hacer las cosas bien la primera vez! Ven y únete a este increíble viaje de eliminación del descuido y enamórate con la precisión.

CAPITULO 6

Calidad

Vayamos al grano. Lo que han hecho los japoneses es resumir la esencia de su cultura en una sola palabra ... ¡calidad! Cuando piensas en las marcas de mejor calidad del mundo, con frecuencia son japonesas. Cuando realmente te detienes y piensas en ello, Japón cuenta con una impresionante lista de marcas.

Calidad Japonesa

Ya sea Toyota, Lexus, Honda, Mitsubishi, Canon, Nikon, Sony, Panasonic, Kubota, Seiko o Epson, siempre hay una palabra que me viene a la mente: Calidad.

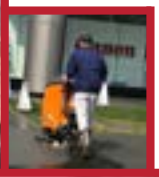
Si quieres hacer algo bien, con disfrute de por vida. y servicio al cliente duradero, y no te importa pagar un poco más, entonces también podrías recurrir a una empresa japonesa porque eso es exactamente lo que ofrecen.

Solo hay unas pocas cosas absolutas cuando se trata de seres humanos.

1) Primero, todos somos imperfectos.

2) En segundo lugar, todos tenemos una predilección a ser egoístas.

Los japoneses son humanos como el resto de nosotros. No son perfectos y han cometido muchos errores, pero han hecho mucho más bien que mal. Cuando piensas en el caos que existe en tantas culturas alrededor del mundo y ves el orden y la armonía que se exhibe constantemente en Japón, te dejará sin aliento. Me hago esta pregunta, "¿en comparación con qué?" ¿Qué otra cultura tiene la escasez de recursos y reside en una isla que está expuesta a terremotos, tsunamis, volcanes, tifones e inundaciones, y maneja con tanta gracia y cuidado a más de 127 millones de personas? ?



Recientemente estaba viendo a Tucker Carlson, un comentarista de noticias transmitiendo en vivo desde Japón para la Cumbre del G20 Osaka. Tucker estaba asombrado por la experiencia japonesa,

como tantos. Pasó una cantidad considerable de tiempo aire hablando sobre cómo la cultura funcionaba a un nivel tan alto. No había vagabundos, las calles estaban limpias, no había grafiti, los trenes llegaban a tiempo y la gente era civilizada. La sociedad operaba a un nivel muy alto. Te entiendo, Tucker. Veo lo mismo.

¡Durante el primer viaje del presidente Donald Trump a Japón, no olvidaré las palabras que nunca había oído a ningún otro presidente decir "... Esta impactante cultura! Usted tendría que ser ciego, sordo y mudo para no reconocer que hay algo extraordinario ocurriendo en Japón." Hace unos meses yo estaba caminando a través de la fábrica de Takagi en Japón y me encontré con una joven que era de ascendencia europea. La detuve y le pregunté: "¿De dónde eres?" Con un marcado acento europeo, ella respondió: "Alemania". Le dije, en mi rudimentario alemán: "Sehr gut, ich war in den 80ern Student in Deutschland". (Yo era estudiante en Alemania en los años 80).

Me presenté y entablamos una conversación. Se llamaba Julia y era la asistente administrativa del presidente de la compañía. Le dije que estaba un poco sorprendido de ver a un alemán trabajando en una empresa japonesa. Como todos sabemos, los alemanes son bien conocidos por su precisión y fabricación. ¿Por qué vienen a Japón a trabajar? Ella respondió: "Los japoneses son muy precisos". Un poco perpleja, respondí: "¡pero también los alemanes!", A lo que ella respondió: "Sí, sí. Lo entiendo, pero los japoneses son tan precisos que pueden ver los problemas antes". No era solo que los japoneses aman la precisión. Ven la precisión como una forma de encontrar y eliminar problemas desde antes. Cuanto antes puedas encontrar los problemas, más rápido podrás mejorar la calidad.

Los japoneces son tan precisos que encuantran antes los desperdicios -Julia

Tal vez la ironía de todo esto es como un niño pequeño recuerdo girar cada artículo que se importó y ver las palabras "Made in Japan" (hecho en Japón). Esto inmediatamente transmitía la idea de que era basura y que probablemente no duraría mucho tiempo.

Hoy esas mismas palabras connotan el significado opuesto. Tanto es así que la palabra Japón es una marca en sí misma y esa marca grita calidad.

Como dije en un capítulo anterior, Norman Bodek nos metió en una sala de conferencias en el primer día de la misión de estudio de Japón y nos hizo la pregunta: "¿De qué se trata Japón?" Nadie pudo responder la pregunta correctamente. ¿Por qué? Porque la mayoría de la gente nunca se ha detenido a pensar qué han logrado los japoneses. Han tomado la adversidad y los problemas ordinarios y los han convertido en algo extraordinario.

"¿De qué se trata Japón?"

La esencia de este libro es como identifiqué dentro de mi vida el descuido y usé la forma de pensar japonesa para llevar mi vida a un nuevo nivel de precisión y calidad.

Lo hice a través de una cuidadosa observación de esta extraordinaria cultura. Esta nueva forma de pensar ha afectado los detalles más pequeños de mi vida: cómo lavo mis zapatos, cómo me cepillo los dientes, cómo me afeito, cómo señalo, cómo administro mi dinero, cómo dejo un baño público o cómo doy y recibo una tarjeta de negocios.

Tu taambien puedes cambiar tu vida. Solo mira

Antes de mi satori (despertar), la forma en que hacía estas cosas realmente no importaba. Ahora, al señalar con la mano abierta, muestro respeto. Al cerrar el agua mientras me lavo los dientes, respeto los recursos. Al pulir mis zapatos, valoro la forma en que me presento. Al afeitarme con cuidado, demuestro que no tengo prisa. Si me quito los zapatos antes de entrar en una casa y los giro para que estén correctamente orientados cuando me los vuelva a poner, demuestro preparación.

Ese día, Norman implantó en mi cerebro la esencia de lo que Japón había logrado. Fue un enfoque singular en la calidad. Dos años más tarde, Julia transmitió que Japón llegó a donde está, creando una cultura que era precisa, logrando así identificar los problemas antes. Me maravilla este concepto porque es muy simple. No es una iniciativa empresarial compleja. No son horas encerrados en la sala de conferencias escuchando a alguien un monótono discurso. Es algo que todos pueden entender. Reconoce que eres perezoso y elimina el descuido de tu vida.

La mayoría de nosotros somos descuidados: nuestros armarios, nuestro espacio de trabajo, la forma en que limpiamos,

nuestra puntualidad, y nuestra voluntad de hacer las cosas varias veces. Somos descuidados en la forma en que saludamos a las personas, en la forma en la que contestamos el teléfono, en la forma en la que respondemos a los correos electrónicos, en la forma en la que dejamos el baño para la siguiente persona, la forma en la que administramos nuestras listas de tareas diarias y asignamos nuestro recurso más preciado…. ¡nuestro tiempo! La mayoría de las personas no presta atención a los pequeños detalles hacen que tengamos que volver a hacer las cosas. Estos defectos son frecuentes y están esparcidos por nuestra vida. Disminuyen enormemente la calidad de nuestra experiencia de vida ... y la mayoría de nosotros ni siquiera nos damos cuenta de que está sucediendo.

¿Quieres saber cómo deshacerte del descuido? Enamórate de la precisión. Este es el yin y el yang de este concepto. Comprender que eres descuidado no es adecuado para resolver el problema. Debes tener la contramedida, y eso es amar la precisión. Enamórate de la idea de hacerlo bien y rechaza la idea de estar cerca. Disfruta los pequeños detalles. Disfruta los sutiles matices. No hay puntos absolutos en este pensamiento. No solo detienes todo, lo haces bien y luego sigues adelante. Intentas hacerlo bien todos los días, una y otra vez, acercándote cada vez más cerca de la perfección, todo el tiempo sacando el producto a la puerta y logrando tus objetivos diarios.

改善

Kaizen

Es un proceso continuo de ser cada vez más preciso con todo lo que haces (kaizen). Es la agregación de las pequeñas mejoras y el impulso hacia la precisión lo que ha creado la extraordinaria cultura de Japón. Ya sea que prepare un café o hacer un tornillo de máquina de alta precisión con un torno Mazak, la precisión lo llevará a una vida de calidad.

Mi compañía ha estado trabajando con una compañía japonesa durante los últimos 15 años y están absolutamente locos por los detalles más pequeños. Cuando cumplimos con el primer pedido que rechazaron el envío completo. Miré el producto y dije: "¿Qué tiene de malo?" Todo parecía perfecto. Pero las etiquetas eran ligeramente desviadas, tal vez 1/16 de pulgada. El resto del mundo estaba perfectamente feliz con nuestras etiquetas. Nadie podría detectar que estaban desviadas a menos que lo haya medido. Pero para los japoneses, eso no fue lo suficientemente bueno.

al producto en sí. Pero fue un indicador del nivel de atención que prestamos a otros posibles problemas que surgieron cuando se fabricaba el producto. Recibimos el mensaje fuerte y claro y a partir de entonces, aplicamos nuevos estándares no solo a sus pedidos, sino también a todos los pedidos. Nuestra nueva capacidad de ver con gran detalle permitió a nuestra empresa pasar a un nuevo nivel de calidad.

Cuanta más precisión se le aplique a cada proceso, mayores serán las oportunidades de consistencia y calidad. Menos errores, menos tiempo y esfuerzo, menor costo, mayor calidad y mayor confianza en el proceso, el producto y la persona.

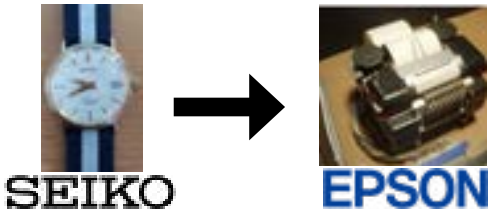
En el caso de nuestras etiquetas, le dijimos a nuestro departamento de empaque que coloque la etiqueta aproximadamente a una pulgada de la parte superior de la cubierta. Como hemos redefinimos el proceso, basado en los estándares japoneses, hemos añadido marcas de control en la etiqueta que indica el lugar preciso en el cual la etiqueta debe ser colocada. Luego creamos una plantilla que permitió colocar la etiqueta precisamente a la misma altura y distancia cada vez. ¡Aplicamos Poka-Yoke (prueba de errores) para el proceso!

Creando un estándar y Poka-Yoke (prueba de errores) nuestro departamento de embalaje.

Cuando el paquete estaba listo, todas las etiquetas estaban listas. Antes de aplicar los estándares de calidad japoneses, simplemente nos parecíamos a todos los demás ... bastante bueno, si estás de acuerdo con parecerte a todos los demás, pero si ese es el caso entonces la esencia de este libro se perderá en ti. Pero si te interesa pasar al siguiente nivel, puede ser que esto haya sido lo que estabas buscando.

Recientemente, cuando una de las marcas más famosas del mundo vino a nosotros para hacer un producto para ellos, exhibimos nuestra atención al detalle japonesa. Cuando los ejecutivos visitaron nuestras instalaciones, se sorprendieron de lo que vieron. Enviaron a la gente a evaluar todos nuestros estándares y solo pudieron encontrar una cosa que mejorar. ¡Guauu! No hay nada como ser puesto bajo un microscopio por profesionales que buscan encontrar problemas y lo único que pueden encontrar fue una etiqueta faltante en un extintor de incendios. No hace falta decir que conseguimos el trato y se lo debemos todo a nuestra

búsqueda incesante de eliminar los descuidos, y el enamorarnos de la precisión. La mayoría de la gente no conoce esta historia, pero el nacimiento de una de las compañías de impresión más grandes del mundo ocurrió debido a la búsqueda de la precisión. En 1964, los Juegos Olímpicos se celebraron en Tokio y hubo un problema con la impresión oportuna de los resultados para los diferentes escenarios sede. En aquellos días tenían grandes impresoras centralizadas y tenían que utilizar corredores para entregar los resultados impresos a cada evento. Hubiera sido muy conveniente si hubiera impresoras en cada lugar. El problema era que no era rentable tener impresoras grandes en cada evento. Pero si hubiera impresoras pequeñas, esto podría resolver el problema. Entonces, los japoneses se volvieron hacia el relojero, Seiko, quien era famoso por fabricar los relojes más precisos y exactos. La empresa no tenía experiencia en la producción de impresoras, pero pusieron a sus ingenieros a trabajar y entregaron la primera micro-impresora. El nombre de esta nueva compañía sería Epson.



Seiko, una empresa de fabricación de relojes, diseñó una pequeña impresora que ayudaría a acelerar la producción de impresión para los Juegos Olímpicos de 1964 en Tokio. Todo en la búsqueda de la precisión.

La precisión no es solo un vehículo para eliminar problemas, ¡es un cohete viaje en hacia la innovación! No sólo va a prosperar la innovación, sino que desarrollarás una marca que el mundo apreciará por... ¡la calidad, la calidad, la calidad! No existe un sustituto para la calidad, y conforme la economía mundial siga desarrollándose, la demanda por la calidad será cada vez más alta. Tiene sentido tener la calidad como su objetivo central a largo plazo. Pero, lamentablemente, la mayoría de las personas son seducidas por el tamaño y las ganancias. ¡Yo no! FastCap hace negocios por decenas de millones de dólares y podría ser exponencialmente más grande. Tenemos el dinero, los recursos y los medios para crecer a cientos de millones de dólares de negocios en poco tiempo. A menudo me preguntan, "¿por qué no te estás expandiendo?". La respuesta es simple: estoy más interesado en una organización que tenga excelencia operativa como objetivo principal. Me gusta el hecho de que no estoy interesado o seducido por el tamaño, el beneficio o el elogio. Quiero la calidad de la A a la Z.

FastCap

Hace poco hablé con un socio de negocios que había vendido más de $ 1.8

millones de dólares de su producto, pero estaba enamorado de la idea de hacer su compañía pública y crecer a cientos de millones de dólares. Después de cinco años de esfuerzo, ahora está al borde de la quiebra y metido en demandas. Escucho este tipo de historias una y otra vez. No gracias.

El descuido nos está robando innumerables oportunidades.

La determinación de eliminar el descuido y enamorarse de la precisión puede convertirse en una ganancia inesperada tal como lo fue para Epson. Yo entiendo que a primera vista esto podría no ser la estrategia más obvia.

Pero cualquiera que pueda darse cuenta de que la calidad es el objetivo definitivo, las posibilidades de crear un futuro sostenible aumentan considerablemente

Una cosa: la calidad es el objetivo.

Una Cosa:
Calidad es el objetivo!

CAPITULO 7

Mis tres cosas favoritas

Ron explains that the Japanese have been able to combine tradition and innovation.

Una de las primeras preguntas que le hago a la gente que conozca en Japón es, "¿Cuál es su cosa favorita de Japón?" He hecho esta pregunta tanto a japoneses como a extranjeros.

Lo bonito es que la gente me ha dado algunas respuestas profundas, proporcionando una visión y comprensión profunda. Una de las primeras personas a las que le hice esta pregunta, fue a Ron, quien trabajó para Toyota. Ron es un canadiense quien ha vivido en Japón por más de 18 años. En uno de mis viajes de Misión de Estudio de Japón, Ron dio una conferencia sobre Toyota. Después de su charla, le pregunté a Ron cuáles eran sus tres cosas favoritas sobre Toyota y sus tres cosas favoritas sobre Japón. Él contestó que realmente eran uno de lo mismo. Tenía la sensación de que Ron me iba a dar una respuesta muy reflexiva, así que saqué mi iPhone y lo grabé:

Mi primera cosa favorita de vivir en Japón es que los japoneses son muy conscientes. Conciencia significa que no solo haces lo mejor que puedes, sino que eres consciente de "cuáles son los estándares". No solo los estándares en tu negocio y en los negocios de la competencia, sino también en todo el mundo.
Siempre intentas elevarte a ese nivel.

Número dos, tenemos un verdadero "sentido para el cliente". Tenemos una expresión, omotenashi, que significa un espíritu de hospitalidad. Todo lo que hacemos debe respetar el espíritu de hospitalidad.

Número tres, Japón es un lugar maravillosamente innovador a pesar de que estamos vinculados a la tradición. Como vivo aquí, todos los días siento las tradiciones y estoy respaldado por las tradiciones. Al mismo tiempo, estas personas tienen espacio para innovar en algún lugar de su corazón.

Una de las expresiones más famosas, cuando ves un comercial en la televisión es, "es un producto nuevo". Eso es todo lo que escuchas. Entonces, cómo combinan tradición e innovación es una de las mejores cosas de Toyota y Japón.

Mientras reflexionaba sobre la respuesta de Ron, me pregunté qué era tan diferente y único de Japón en comparación conmigo. ¿Qué tan consciente estoy de los estándares actuales tanto en mi industria como con las empresas competidoras?

Aún más revelador es cuán consciente estoy de los estándares de mi industria en Europa, Asia y más allá. Tácitamente, claro, intento hacerlo, pero para ser sincero, no estoy tan informado. Claro, asisto a ferias de vez en cuando, para mantenerme informado. Pero eso no es un sustituto de una búsqueda rigurosa de permanecer a la vanguardia de mi industria. Para muchos de nosotros, es fácil sentirse cómodo con nuestras convenciones.

Cuando los japoneses vieron al Almirante Perry desembarcar en el siglo XIX, se asombraron de todas las armas modernas y los avances de ingeniería que trajo consigo. Los japoneses naturalmente sintieron que estaban detrás. Debes entender qué en ese momento, la sociedad japonesa estaba cerrada. Ellos no estaban interesados en la influencia extranjera y deliberadamente cerraron su país y su sociedad al resto del mundo. Pero bajo la Restauración Meiji, gradualmente evolucionaron hacia una sociedad abierta. Esta nueva forma de pensar lentamente echó raíces. La gente gradualmente se dio cuenta de los estándares actuales, tanto en casa como en el extranjero. El punto importante es que cambiaron completamente su pensamiento. ¿Estamos dispuestos a hacer eso?

Otro evento más discordante fue su adopción de omotenashi (un espíritu de hospitalidad). El concepto de omotenashi es una apertura a personas de diferentes orígenes y apoya la idea de conciencia. Estas dos formas de pensar son un profundo contraste y cambio de su pensamiento original.

Sería fácil sólo inventar, excusas "Oh, bueno, estamos en una isla flotante en medio del Pacífico. ¿Cómo se supone que podríamos seguir el ritmo del mundo exterior?" Los japoneses no son así. Su nueva forma de pensar los hizo encontrar la necesidad de mejorar su estado. Cuando el joven Sakichi Toyoda,

El joven Sakichi Toyoda, vio a su madre luchar con su telar, por lo que comenzó a hacer mejoras, para que sea más fácil para ella y, finalmente, inventó el primer telar de Toyoda.

el inventor del primer telar Toyoda, visitó una exposición en Tokio y de primera mano vio como los japoneses eran comparados con el resto del mundo, se sintió mal. Cuando regresó a casa, comenzó a hacer pequeñas mejoras al telar de su madre. Eventualmente, en comparación con los después de cientos de mejoras y Kaizens, el telar demostró ser mejor que el de los Hermanos Platt en Inglaterra, quienes eran los líderes mundiales. Los telares de Sakichi eran tan buenos que terminó vendiéndoles
la patente. No mucho después de eso, nació Toyoda Motor Company y le cambió el nombre a Toyota
porque no quería que la compañía se trate de la familia. Quería que fuera una gran y duradera contribución a la sociedad y a su país.

"Personal disgrace is trivial when compared to the enormous debt a man owes his native land."
-Sakichi Toyoda

Sakichi Toyoda wanted the Toyota Motor Company named for his country.

Este potencial lo puede tener cualquiera si se vuelve muy consciente.

¿Te sientes mal como Sakichi? Esto es exactamente lo que sentí cuando viajé por primera vez a Japón y vi la diferencia de nivel de vida entre mis procesos de fabricación y los suyos. Pero la mayoría de nosotros somos simplemente "gordos, tontos y felices". La vida es buena. ¿Por qué deberíamos preocuparnos? ¿Por qué deberíamos mejorar? El joven Sakichi se propuso hacer algo grandioso debido a una sensación de deuda y gratitud hacia su país. Una sensación de deuda y gratitud invoca naturalmente este tipo de pensamiento y lo sostendrá por generaciones.

Los japoneses conocían los estándares competitivos en sus negocios y los estándares en el extranjero e hicieron algo al respecto.

Los japoneses no solo han cumplido con los estándares actuales, sino que ahora se han convertido en el estándar para el resto del mundo. Ya sea automotriz, acero, electrónica, industria pesada, robótica o trenes de alta velocidad. La idea de ser consciente es muy diferente a la mentalidad de su pasado aislado. El cambio en su manera de pensar les benefició mucho, y nos debe de impulsar a nosotros a hacer lo mismo.

Recuerdo que cuando aterricé en Japón hace 19 años y visité una planta de Toyota, sentí exactamente lo que los japoneses debieron sentir cuando vieron al Almirante Perry desembarcar, con sus maravillas tecnológicas. Me sentía como si estuviera viviendo en otro planeta, sin tener idea sobre lo que la manufactura podría llegar a ser. Gracias a Dios, los japoneses entraron en mi planta y me revelaron un nuevo estándar. En ese momento me di cuenta de que estaba operando muy por debajo del estándar actual. Lo bonito es que, 19 años después, mi compañía ahora es considerada como el estándar. Personas de todo el mundo recorren nuestras instalaciones. Sin embargo, cada vez que trabajo en Japón, me sorprende lo que veo y lo que aprendo.

Otro aspecto fascinante de los comentarios de Ron es que las tradiciones de los japoneses no obstaculizaron ni bloquearon su receptividad a ideas nuevas, sino lo contrario, apoyaron su receptividad a nuevas ideas. La tradición de tener omotenashi les permitió exponerse naturalmente y explorar nuevas ideas. Ron continuó diciendo que tienen espacio en sus corazones para innovar. Son innovadores de renombre… en el más alto nivel, en muchas áreas. Estas son las condiciones donde "lo suficientemente bueno" no puede echar raíces. Son un país rico, un país altamente educado, que cuenta con el más alto nivel de vida en el mundo. Tienen de todo, prácticamente todo con lo que la mayoría de nosotros sueña, pero no está satisfechos.

Practican kaizen (mejora continua).

Cuando el general MacArthur hizo su excursión por Japón después de su derrota en la Segunda Guerra Mundial, "relacionaba al país con un niño de 12 años." Bueno, es posible que él lo pudo haber dicho que despectivamente, sin embargo, esa curiosidad infantil que es tan necesaria para la lucha fuera de la obstinación que las tradiciones pueden crear. Creo que es la capacidad de mantener ideas opuestas, tradición e innovación, en la misma mano, lo que es tan poderoso. Ken Mogi, un neurocientífico y erudito japonés que ha escrito más de 100 libros, dijo: "Los japoneses son maestros en mantener y equilibrar dos ideas opuestas al mismo tiempo. Por ejemplo, hay armonía y diversidad en la cultura japonesa. Hay una gran armonía, sin embargo, hay

"Los Japoneses saben el balance entre harmonia y diversidad."
-Ken Mogi

en realidad, una gran diversidad entre cada individuo." A primera vista, la cultura japonesa se ve muy monolítica para un extraño. Todos se ven y actúan igual. Pero en realidad, ese no es el caso.

Por ejemplo, en su sistema religioso de sintoísmo, creen en miles de diferentes dioses y, sin embargo, no hay disturbios ni peleas.

Todos parecen llevarse bien. En medio de todos los diferentes sistemas de creencias, mantienen una disposición armoniosa. Aunque la creencia en multitud de dioses podría engendrar una sociedad incongruente, es armoniosa.

La razón es que la armonía es la tradición que apoya la diversidad de creencias y opiniones. Es la capacidad de mantener una sociedad armoniosa y al mismo tiempo permitir la innovación y la apertura a nuevas ideas por lo que es tan única. ¡Armonía en la diversidad!

La conciencia es una palabra muy interesante. Se define como el rasgo de la personalidad de tener cuidado o diligencia. Si lo piensas un poco, es justo lo contrario de alguien que es descuidado. Ser consciente es ser consciente de los alrededores. Note que la palabra exige una respuesta.

No hay nada pasivo o laissez-faire sobre ser consciente.

Todos deberíamos aspirar a esto. Trato de abordar todo lo que hago con la conciencia japonesa. Mientras que día a día, puede ser difícil ver un cambio apreciable, cuando miro a mi progreso en los últimos años, las mejoras son impresionantes. Creo que una de las claves es abordar esta nueva conciencia con un sentido del deber hacia nuestro país, la sociedad y la familia con el mismo espíritu que el joven Sakichi Toyoda.

Cuando Sakichi se dio cuenta de que Japón se estaba quedando atrás, esto condujo a una innovación continua, que luego llevó a Sakichi a ser un líder en la industria. Ser concienzudo es natural para los japoneses. No se sienten con derecho debido a éxitos pasados, sino que se sienten en deuda.

¿Qué crees? ¿Eres lo suficientemente bueno? ¿Estás abierto a la idea de que no eres el mejor? Eso es exactamente lo que me pasó cuando fui a Japón. La apertura engendra nuevas ideas que conducen a nuevas innovaciones. ¿Hay espacio para que seas más consciente y concienzudo?

Ciertamente fue mi caso. Cuando me volví más consciente de cuál era el

nuevo estándar, mi vida cambió para siempre.

Hoy estoy en el camino de la excelencia, que devuelve como una inversión perfectamente ubicada. He aprendido a nunca estar satisfecho ya estar mejorando todo constantemente. Esta nueva forma de pensar ha enriquecido mi vida de todas las formas posibles.

Al comienzo de este libro, dije la razón por la que lo escribí para poder entender más profundamente la forma en que los japoneses hacen la vida. Estas simples cosas que Ron reveló me transformaron y puede transformar a cualquier otra persona dispuesta a escuchar y aplicarlo en sus vidas. Buen

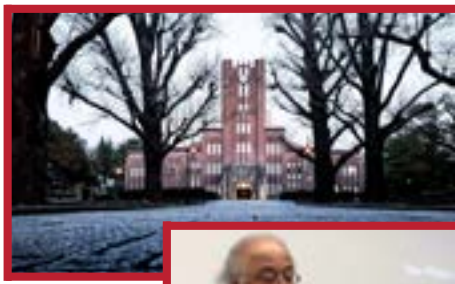
Una Cosa:

¿Eres lo suficientemente consciente como para darte cuenta de que estás detrás?

CAPITULO 8

Coordinación

En mi sexta misión de estudio en Japón, el orador invitado fue el Dr. Fujimoto de la Universidad de Tokio. Me senté en la primera fila porque allí es donde se sientan todos los buenos estudiantes "A".



Dr. Fujimoto explicando la coordinación a la cultura japonesa

Fue una charla muy técnica, pero nos dio una inmersión maravillosamente profunda en la comprensión de la cultura japonesa y lo que los hace funcionar.
No se equivoquen, los japoneses saben que son una raza muy poco común y muy especial, en cuanto a la jerarquía de las sociedades del mundo. Una cosa que los hace muy únicos es la manera en la que se presentan. En general, hacen un gran esfuerzo para ser modestos. Son muy humildes. Otra cosa es que son una sociedad altamente coordinada.

No se trata de empujar es solo coordinación

Mientras presentaba la información, pensaba en todo el desastre que he visto en otros países a los que he viajado. Cuando miraba a miles de personas en la estación de Tokio y nadie estaba empujando, o groseramente cortando la fila frente a otras personas, me sorprendió. Recientemente, un tren salió de la estación 25 segundos antes, y el locutor se disculpó públicamente por su descuido. Mientras tanto, en el resto del mundo, los aviones, trenes y autobuses salen regularmente tarde sin que nadie preste mucha atención.

Para ilustrar aún más lo descuidados que somos todos, la historia del retraso del tren ha sido reportada erróneamente. La mayoría de los medios electrónicos indicaban que fue el tren de alta velocidad Shinkansen...incluso mostraban

fotos. En realidad, era un tren express.
Cuando viajo en una escalera mecánica japonesa, independientemente de la cantidad de miles de personas que estén alrededor, siempre se paran del lado izquierdo para que las personas que tienen prisa puedan pasar fácilmente del lado derecho. Para el observador externo, casi parece robótico, pero para quien comprende cómo piensan los japoneses, es la coordinación al máximo. Los japoneses se dan cuenta de que es mejor cooperar que competir. Creo que la idea de competir, en muchos aspectos, es una reacción básica que tenemos los humanos. Sin embargo, la idea de cooperación es una forma ligeramente elevada de vivir la vida. La cooperación y la coordinación requieren de una profunda previsión intelectual.

Solo con usar las escaleras Japon muestra gran cooperación y coordinación.

Usted puede decir que la competencia también lo requiere... y yo estaría de acuerdo con usted. La diferencia es que la coordinación requiere más delicadeza que solo aplastar o dominar a tu oponente.

Cuando ves coordinación en la naturaleza, es increíble. Cuando las ballenas asesinas (orcas) trabajan juntas para traer el pescado a un círculo, lo que están utilizando es la coordinación y cooperación. Todas las ballenas circulan simultáneamente y crean una cortina de burbujas.

Como una manada de ballenas, los japoneses tienen una gran eficiencia que permite una coordinación sobresaliente en todo lo que hacen.

Cuando los peces están suficientemente acorralados por las burbujas, todas las ballenas participan en la fiesta.

Toda la cultura japonesa participa en aquella fiesta del orden y la eficiencia. Debido a que los japoneses han trabajado juntos, disfrutan de los beneficios de ser una sociedad coordinada. Lo bueno de la coordinación, es que el contexto de la cooperación es que es escalable... no importa cuán grande sea, los resultados son sostenibles.

Revisa estas tres definiciones de coordinación:

1) La organización de los diferentes elementos de un cuerpo complejo o una actividad que les permite trabajar juntos de manera efectiva.

Más de ciento veinte millones de personas en Japón pueden crear un alto nivel de complejidad y organizarlas no es fácil. Piensa en todas las excusas que tenemos, y ¿por qué no podemos crear una organización altamente coordinada? Tenemos diferentes idiomas, tenemos diferentes culturas, nuestras empresas son demasiado grandes, y así sucesivamente. Sugeriría que los japoneses se ríen de estas excusas. Lo que manejan en Japón, desde el sistema de tren bala hasta los subproveedores en las plantas Toyota Tier 1 y Tier 2, es impresionante.

2) La capacidad de usar diferentes partes del cuerpo juntas de manera fluida y eficiente.

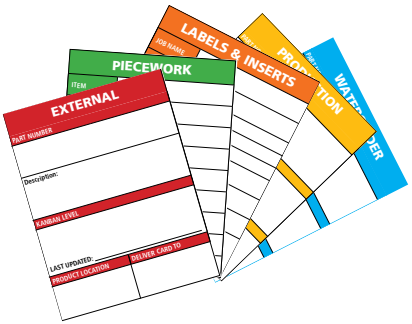
Esta es una de las cosas que me inspiró a adoptar el Sistema de Producción Toyota (TPS). Quería que mi empresa funcionara sin problemas y vi la coordinación que desarrolló TPS como la solución. De hecho, superó todas mis expectativas, porque no solo creó una hipercoordinación, sino que me permitió construir una cultura dinámica de personas pensantes. Esto es exactamente de lo que se trata Japón... una sociedad de personas pensantes.

3) Cambiar de una posición de un pie a otra requiere coordinación y equilibrio.

No se equivoque, lo que distingue a las organizaciones exitosas de las que tienen un éxito marginal es la agilidad... la capacidad de cambiar a medida que cambian las condiciones del mercado. Los japoneses están fabricando a lo grande debido a su capacidad de cambio. Tome Lexus por ejemplo. ¿Qué negocio tuvo Toyota, un automóvil de calidad de rango medio, al desafiar a Mercedes y BMW? Lo hicieron mostrando una agilidad extrema. Toyota pudo cambiar y crear una de las marcas de lujo más poderosas del mundo. Solía ser un cliente leal de Mercedes-Benz ─Tuve tres de ellos─ pero me cansé de llevarlos al taller de servicio. Compré un Lexus y nunca miré hacia atrás.

Kanbans te dice que es lo que sigue

De los cientos de ejemplos de coordinación japonesa, mi favorito es el sistema kanban desarrollado por Taiichi Ohno en Toyota. Kanban simplemente significa una señal. Piense en ello como una señal de alto, una luz roja, amarilla o verde, o cualquier cosa que le brinde información sobre qué hacer a continuación. Si conduce por el camino y ve una señal que dice "Nagoya Route 55", eso es un kanban. Lo que Ohno hizo tan magistralmente fue tomar la simplicidad de una tarjeta de papel para crear el sistema kanban. Esa tarjeta de papel está unida a los materiales asociados a Toyota, y viaja con ellos. Kanban coordina la demanda del cliente, la demanda de la línea de producción de Toyota y la producción de los proveedores de Toyota.



Los Kanbans pueden ser flexibles y adaptarse a cada parte del lugar de trabajo. FastCap ha creado diferentes tipos para adaptarse a cada departamento.

En contraste, la mayoría de nosotros producimos inventario en exceso y luego tenemos un exceso, que cuesta mucho dinero, tiempo y recursos. La idea de coordinar todos estos sistemas y personas para que se obtenga exactamente lo que se necesita, exactamente cuándo se necesita, ni más ni menos, es un ejercicio mental demasiado desalentador para la mayoría de nosotros. Peor aún, implementamos un sistema ERP complicado que solo unas pocas personas realmente entienden. Sé que hay un gran software que puede manejar estos detalles, pero la belleza de lo que hizo Toyota es la simplicidad y elegancia de la coordinación. Para Toyota y la cultura japonesa en general, este tipo de ejercicio mental es como estirarse todas las mañanas y tomar una taza de café. Son solo parte de la vida y casi parecen saborearla.

Piensa en lo que hizo Ohno. Tomó todos los elementos clave de las tres definiciones de coordinación y los desplegó magistralmente con el sistema kanban. Tomó la fabricación increíblemente compleja de más de 40,000 piezas provenientes de miles de proveedores en todo el mundo y consiguió que trabajaran juntos sin problemas simultáneamente permitiendo que se

adaptaran con precisión a las demandas del cliente. Todo esto creó un sistema 100% accesible para todos los que funcione dentro del TPS. Nada está escondido. Todo es visible y comprensible.

Me encanta la idea de coordinación. Me encanta cómo se hace en Japón.

Quiero coordinación en todos los aspectos de mi vida y, paso a paso, estoy pensando profundamente como lograrlo.

Una Cosa:

¿Te gustaría vivir en Japón? ¿Qué es lo que te disgustaría? ¡Es fácil!

CAPITULO 9

Ojos grandes y orejas

Si miraras la composición física de una persona japonesa promedio, no dirías que nacieron con ojos y orejas grandes. En general, son personas con pequeñas características. El japonés promedio pesa 40 libras menos y es más pequeño que la persona promedio en los Estados Unidos. Entre en cualquier tienda de ropa japonesa y trate de encontrar un tamaño XL o XXL y se le complicará. Es prácticamente imposible conseguir un zapato talla 12 o 13 americano. Una vez tuve que viajar más de 160 kilómetros de Nagoya a Osaka con el fin de encontrar un par de zapatos tamaño 13. Todavía tengo los zapatos y los aprecio porque fue muy difícil encontrarlos. De hecho, se convirtieron en unos de mis zapatos favoritos, y los usé muchísimo. Por lo general, los hubiera regalado o tirado, pero por la mentalidad Mottainai (entraré en gran detalle sobre este concepto en el último capítulo), los restauré y todavía los uso hoy día. ¡La forma de pensar japonesa me cambió!

もったいない

Escritura Mottainai

Los Japoneses podrán tener autos, ropa, comida y casas pequeñas pero ellos observan todo con Grandes ojos y Grandes Oídos.

Parece que todo en Japón es pequeño: pequeños autos, pequeñas habitaciones de hotel y pequeñas porciones de comida. Sin embargo, hay una excepción. Lo "grande" que tienen los japoneses es ojos grandes y orejas grandes. En japonés, se llama okii me (ojos grandes) y okii mimi (orejas grandes).

Me han dicho que los japoneses promedio puede ver todo a gran detalle. Un día, cuando estaba haciendo una visita a una fábrica, me había quitado los zapatos y puesto las zapatillas para poder entrar a la oficina. Conforme íbamos de las oficinas al ascensor para bajar al vestíbulo, la chica que estaba dando el tour miró a mis pies y dijo, "Paul san, ¿por qué llevas dos calcetines de colores diferentes?" Miré hacia abajo, y para mi sorpresa al examinar de cerca, uno de mis calcetines era de un azul muy oscuroy el otro era negro. Obviamente, había emparejado mal mis calcetines después de lavarlos, y me los puse mal esa mañana. Lo

importante aquí es que cuando me los puse, no me di cuenta. Pero cuando los miró en un ascensor, pudo ver la diferencia.

Les aseguro que la mayoría de las personas no habrían notado la diferencia entre los dos colores porque era muy leve, pero para la mayoría de los japoneses pueden ver todo a gran detalle. No es porque tengan ojos especiales. Es porque su cultura los ha entrenado para ver con un nivel de detalle completamente diferente.

Si mantienes una conversación en japonés, las palabras son importantes. La forma en que te diriges a una persona mayor o una persona más joven es completamente diferente, y créeme, si lo haces mal, podría proporcionar una situación un poco incómoda. Como regla general, los japoneses pueden ver y escuchar cosas que la mayoría de nosotros dejaríamos pasar por alto. Cuando llevo mis tours en Japón, una de las primeras cosas que le digo a la gente cuando llegan al autobús es que deben tener grandes ojos y grandes orejas.

Hay muchas sutilezas maravillosas para observar y apreciar:

Una de mis favoritas es el estacionamiento vertical. La mayoría de la gente nunca se daría cuenta de esto, pero están en todas partes en las grandes ciudades. Usted llega en su automóvil y hay un plato giratorio que lo coloca correctamente para llevarlo al estacionamiento y subir a un elevador. Está completamente automatizado y su automóvil estará estacionado de manera segura 20 pisos arriba con solo presionar un botón.

Los estacionamientos verticales son solo una de las muchas sutilezas para observar en Japón.

Usted ingresa a una estación de gasolina y verá señales visuales marcadas en la entrada, indicando cada tipo de gasolina que se despacha en cada estación. Muchas veces, las mangueras se suspenden por encima de la cabeza, por lo que no hay problemas para colocar la boquilla alrededor de un lado del automóvil o del otro.

Imágenes claramente marcadas para detener cualquier tipo de lucha.

Cuando conduce por la autopista y llega a una estación de peaje, apenas tiene que reducir la velocidad, porque todo es digital. Usted se registra con una tarjeta de crédito que puede intercambiarse entre su auto alquilado y su auto personal. La puerta se eleva en un milisegundo a medida que avanzas.

Cuando su avión está saliendo, el equipo del aeropuerto está diciendo adiós e inclinándose ante el avión.

Estación de peaje digitalizada para ayudar a mantener el flujo del tráfico. ¡No se necesita parar!

Cuando visita un parque o conduce por una calle en un vecindario residencial, no es inusual ver al dueño de la casa o al jardinero de rodillas recogiendo pequeñas hierbas que son casi indetectables para la mayoría de nosotros.

Cuando entras a una fábrica, se reproduce música como señal para las pausas, almuerzos, un problema inminente, o para señalar el reinicio de la línea de ensamblaje. Todas las señales musicales son diferentes e indican un proceso diferente.

Atención al detalle en casa y el trabajo

En la mayoría de las organizaciones, cada mañana hay una reunión matutina donde hacen estiramientos para prepararse y reducir las lesiones. Esta misma rutina de estiramiento es prácticamente idéntica entre todas las compañías.

Estudiantes de primaria que hacen la misma rutina de estiramiento que se realiza en las escuelas locales.

Estirar cada mañana para empezar el día.

Si ingresa a una escuela primaria, notará que la misma rutina de estiramiento la hacen los niños, al igual que los trabajadores que construyen un puente de $100 millones de dólares.

Si va al supermercado y compra sashimi o sushi, no es raro que el cajero prepare una pequeña bolsa de hielo para que su comida se mantenga fresca mientras viaja a casa.

Me atrevería a decir que, si usted adopta grandes ojos y orejas grandes durante su visita a Japón, podría encontrar más de 100 ejemplos en un día. Las sutilezas de esta cultura son impresionantes.

En la Misión de Estudio de Japón, les digo a las personas que disfruten de la experiencia en Japón porque verán cosas que no verán en ninguna otra cultura.

Es literalmente como una búsqueda del tesoro de 24/7.

Una vez, cuando subí el monte Fuji, estaba rellenando el permiso, y el guardaparques me preguntó mi tipo de sangre. Lo miré y pensé: "¿estás loco?". No conozco mi tipo de sangre y nadie me ha preguntado eso antes. Si hay una emergencia los japoneses quieren estar preparados totalmente para que la puedan resolver de manera eficiente y efectiva. ¡Guauu! ¡Piensan en todo!

Viajaba en un tren Shinkansen en ruta a Tokio desde Nagoya y había cruzado las piernas y la punta de mi zapato estaba tocando el respaldo del asiento frente a mí. El hombre al otro lado del pasillo vio esto y me indicó que no tocara el asiento. ¿Quién notaría algo como esto? Alguien con ojos grandes y orejas grandes. Los detalles importan mucho más de lo que puedas imaginar en Japón. Si te entrenas para ver los pequeños detalles, no hay forma de que extrañes las cosas grandes. Si te vuelves sensible a las palabras que usas, me atrevería a decir que tu vida podría ser un poco más tranquila. Cuando estás hablando, no hay necesidad de usar una ametralladora de palabras cuando una sola ronda, bien apuntada, sería suficiente. Los japoneses manejan la complejidad con gran sagacidad (sabiduría, habilidad y conciencia).

The details matter so you have to train yourself to see the small things. Have Big Ears and Big Eyes.

Una vez, cuando Ritsuo Shingo (ex presidente de Toyota China e hijo de Shigeo Shingo) nos acompañaba en un viaje, yo daba una charla sobre Japón similar a lo que estoy escribiendo ahora, y él me corrigió y dijo: "Paul san, hay una cosa más: debe tener ojos grandes y orejas

y grandes y una boca pequeña". A veces pasamos tanto tiempo hablando que echamos de menos por completo el arte de escuchar y ver.

Estoy seguro de que el famoso círculo Ohno de Taiichi Ohno se basa en el concepto de tener ojos grandes, orejas grandes y boca pequeña. Ohno dibujaba un círculo de un metro, cerca de una celda de fabricación y le daba la instrucción a sus gerentes de permanecer allí durante horas y solo observar y ver, pero no decir nada. El objetivo era comprender completamente lo que realmente estaba sucediendo. Esta actividad agudiza tu habilidad de observación y te obliga a usar todos tus sentidos. Podría seguir y seguir y contarte cientos de inusuales avistamientos y cosas para apreciar en Japón, ¡pero no lo haré! ¿Por qué?

Porque quiero que experimentes la alegría de descubrir los hermosos matices de esta maravillosa cultura. Si tiene la suerte de visitar Japón, usa ojos grandes y orejas grandes y una boca pequeña... disfruta el paseo.

Una Cosa:

Okii Me* - 大きい目 - *Ojos Grandes

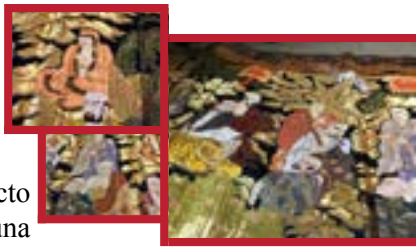
Okii Mimi* - 大きい耳 - *Orejas grandes

Chiisai Kuchi* - 小さい口 - *Boca pequeña

CAPITULO 10

Los Grendes Gemelos

Pasé innumerables horas reflexionando sobre la singularidad de la cultura japonesa. ¿Por qué hacen las cosas que hacen? ¿Por qué son tan consistentes en las cosas que hacen? ¿Cómo mantienen las cosas que hacen de generación en generación? En mi opinión hay dos principios en juego. Primero, la cultura japonesa tiene un profundo respeto por las personas. En segundo lugar, tienen un profundo respeto por los recursos. Llamo a estas dos ideas los grandes gemelos.



El respeto por las personas y los recursos es como hilos de oro en un tapiz de 1000 años. Están entretejidos en esta cultura y es imposible no ver su impacto. Uno no tiene prioridad sobre el otro. Están en perfecto equilibrio y armonía, y generan poder y una profunda influencia.

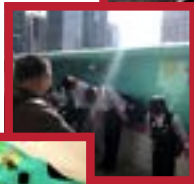
El respeto siempre está presente. Cuando caminas por una tienda departamental, los empleados se inclinan ante ti. Cuando ingresas a una casa o negocio, te quitas los zapatos. El respeto está presente en casi todo lo que sucede en Japón. Cuando el tren llega a tiempo, muestra respeto por el cliente.

Respeto por las personas y por los recursos

¿Quizás has oído hablar del "Milagro de 7 minutos". El tren de alta velocidad Shinkansen llega a la estación y en 7 minutos es limpiando meticulosamente.

El Sr. Yabe, quien fue el ejecutivo que desarrolló e implementó este sistema de limpieza, es a menudo un orador invitado en mis Misiones de Estudio en Japón. Explicó que una de las maneras en las

que logró que los trabajadores hagan un trabajo extraordinario limpiando el tren, era transmitiéndoles el gran honor de asociarse con este icono japonés. La filosofía central que el Sr. Yabe enseña a las 700 personas que limpian el Shinkansen es el respeto. Respeto por el cliente, respeto por la innovación japonesa y respeto por preservar los altos estándares de puntualidad y limpieza japonesas. Es importante entender que el Sr. Yabe logró esto con empleados cuyos trabajos a menudo se consideran de baja categoría. El Sr. Yabe entendió la importancia de traer dignidad y respeto a todo el trabajo. Se propuso elevar el estatus de un trabajador de limpieza, al estatus de una celebridad. Logró un gran éxito de la siguiente manera:



1) Les dijo a los trabajadores que se ocupaban no sólo de un tren, sino del Shinkansen, un ícono nacional.
2) Hizo que los trabajadores inventaran formas creativas para hacer el trabajo más eficiente y agradable a través de reuniones de equipo diarias, y de kaizen.
3) Permitió a los trabajadores dejar de usar la ropa de trabajo que tradicionalmente usaban, y vestirse con trajes de temporada. Esto hizo que limpiar el tren sea como un teatro... personas (incluidos dignatarios) vinieron de todo el mundo para ver el extraordinario desempeño del equipo de limpieza de Shinkansen.
4) Hizo que la prensa cubra el excepcional desempeño de los trabajadores. Ahora, se conoce como el "milagro de 7 minutos" y el equipo que lo hizo posible aparece en revistas, periódicos y noticieros de televisión. ¡Incluso hicieron un musical!

El respeto se muestra incluso en la forma en que los japoneses limpian el baño. Cuando se introduce un baño público, es normal encontrarlo limpio y dejarlo limpio. Usar los recursos de manera inconsciente sería descuidado. Los japoneses usan sus recursos con gran conciencia y muestran respeto y gratitud. Me he dado cuenta de que las ideas gemelas pueden transformar nuestras mentes si realmente nos enfocamos en la simplicidad y elegancia de estos principios.

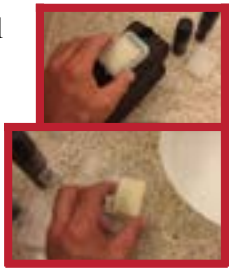
Mi ikigai (razón de ser) es tratar a las personas que trabajan para mí con profundo respeto.

Ya se trate de un mesero, un taxista, de una asistente de vuelo, o una empleada de hotel, me esfuerzo para tratarlos con profundo respeto y honor. Me esfuerzo por reconocer su arduo trabajo y asegurarme de que sepan que sus esfuerzos son apreciados. Digo "por favor" y "gracias". Les digo que son increíbles y les doy una sonrisa. Aprendí el principio de propinas grandes e inesperadas del presidente Donald Trump. No es raro para mí dar una propina de $100 dólares. Siempre lo hago con la idea de mostrar un profundo aprecio y respeto por su arduo trabajo.

Los baños muestran cuánto respeto y gratitud tienen los japoneses por las personas y los recursos.

También pienso seriamente en cómo uso los recursos.

No abro una barra de jabón extra en mi habitación de hotel cuando una barra ya es suficiente. Al hacer esto, respeto a la persona que fabricó el jabón, la persona que transportó el jabón y la persona que almacenó el jabón. También estoy respetando al recurso que se tomó de la tierra y el impacto que tendrá en el ambiente el deshacerme del jabón si lo tiro innecesariamente.



La armonía y la unción que se pueden generar en la vida de una persona no se pueden medir. Uso la palabra unción, que se usa principalmente en un contexto religioso, lo que significa tener poder de Dios. Esto es exactamente lo que estoy tratando de transmitir. Hay un elemento espiritual relacionado a tener un profundo respeto por las personas y los recursos y creo que nos conecta con La Creación. Los grandes principios gemelos desencadenarán un poder, una comprensión y una armonía sin precedentes. Cuando estos dos conceptos están funcionando, cambian vidas. Impactan decisiones e contagian cada cálculo neural.

Piense en todos los recursos que desperdicia todos los días. ¿Estás respetando a todas las personas involucradas?

Cuando existe tensión entre los miembros de un equipo y una deficiente comunicación, a menudo puede atribuirse a la falta de confianza y respeto.

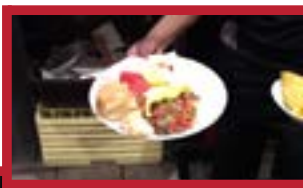
La cultura japonesa es muy confiable, por lo tanto, existe una gran confianza.

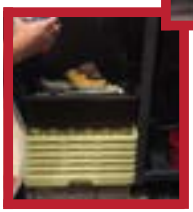
Con la confianza viene el respeto. La consistencia genera confianza y surge el respeto.

¿Es respetado por sus compañeros de trabajo? Le convendría hacer un inventario honesto de su consistencia. Si profundizáramos aún más, la falta de respeto puede ser el resultado de la falta de educación, iluminación y consideración.

Cuando veo una organización en dificultades, sus problemas están relacionados a un bajo nivel de comprensión de los principios de respeto profundo por las personas y los recursos.

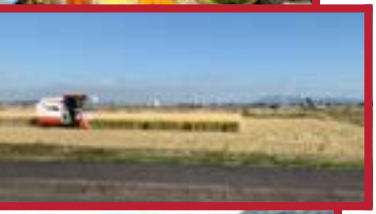
Cuando veo que la gente se levanta de la mesa y deja el 30% de la comida que no se come en su plato, se puede atribuir a la falta de respeto por las personas y los recursos. Si consideramos seriamente el tiempo que lleva sembrar el cultivo, nutrir el cultivo, procesar el cultivo, empaquetar el cultivo y transportar el cultivo, nunca nos desharíamos de ellos así sin más.





¿Cómo podría alguien tirar todos esos recursos a la basura?

Cuando visitas una escuela japonesa, ya sea privada o pública, hay una oración de agradecimiento antes de que los niños coman. Itadakimasu (recibo humildemente) se da por el sacrificio de las plantas y los animales, para que puedan ser usados como alimento. Transmite gratitud por el agricultor y el pescador que trabajó duro para hacer que la comida esté disponible. En muchos restaurantes, cuando caminas hasta la línea del buffet, hay una foto del agricultor que cultivó los alimentos que estás a punto de comer. Imágenes similares se pueden ver en las tiendas de comestibles. Cuando enseñas gratitud desde una edad temprana, por las más simples cosas, el hilo dorado de respeto se puede tejer fácilmente en toda la cultura. Además, antes de cada comida, los niños identifican los nutrientes que les proporcionarán los alimentos que ingieren. Es fácil entender por qué hay un profundo respeto por la comida que se les presenta cada día. Cuando hay cientos de niños en la

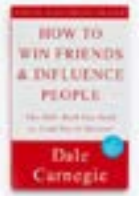


cafetería y casi no hay desperdicio de comida en ningún plato, se puede fácilmente relacionar al respeto por las personas y los recursos.

Me ha resultado aún más fácil abrazar a los dos gemelos porque tienen una profunda congruencia con mi propia fe. En la tradición judeocristiana, hay dos cosas muy importantes que se nos indica que hagamos. Primero, "ama a tú prójimo como a ti mismo" (Marcos 12:31).

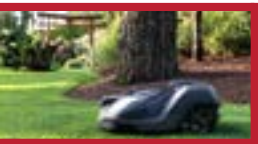
Este mandamiento tiene miles de años y demuestra muy claramente la importancia del respeto. También se nos indica que seamos buenos administrando los dones que se nos han dado. Estas creencias siguen siendo tan ciertas hoy como cuando se conocieron por primera vez.

Hay algunas cosas que son inamovibles, pero respetar a las personas y los recursos proporciona la capacidad de "separar el mar" y hacer que sea más fácil y más agradable navegar por la vida. Me recuerda a uno de mis libros favoritos de todos los tiempos, "Cómo ganar amigos e influir en las personas". Claramente, Dale Carnegie entendió la importancia de respetar a los demás.



Déjeme darle un ejemplo personal. Tengo un vecino que es difícil.

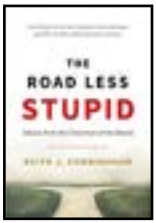
Me llamó el otro día, pero no respondí. Luego procedió a enviar mensajes de texto y a llamarme una y otra vez, pero no contesté el teléfono ni sus mensajes de texto. Elegí no responder porque cada vez que me involucra, me regaña. Como resultado, la relación se deterioró.



Como yo no lo respeté, decidió quitar dos cortadoras de césped robóticas que estaba usando para cuidar 5 acres de su propiedad al otro lado de la calle de mi casa. Ahora, mi falta de respeto para él causó el paisaje a través de la calle de mi hermosa casa a parecer un desastre. No

hace falta decir que mi esposa no estaba muy contenta con esto. Todas las mañanas y todas las tardes, cuando conducía hacia y desde el trabajo, tenía que mirar el creciente desastre al otro lado de la calle desde nuestra casa. Un lugar donde habíamos gastado mucho tiempo y dinero para que se vea bien y esté bien cuidado, ahora crecía la maleza. Además, ahora mi esposa estaba empezando a perder el respeto por mí... todo era una espiral fuera de control. ¿Ves cómo el respeto es un elemento tan crítico en la forma en que navegamos por la vida? Gracias a Dios, mi esposa es mejor reparando vallas. Llamó a nuestro vecino y pudo hacer que las cosas volvieran a la normalidad y ahora el césped está cortado. Mi falta de respeto creó el caos y el trato con respeto corrigió el caos. Es importante tener en cuenta la enorme cantidad de tiempo perdido, esfuerzo y molestia que se produjo por estas faltas de respeto.

Cuando no lideramos con respeto, solo vamos a castigarnos con un "impuesto tonto". Aprendí sobre el "impuesto tonto" en el libro The Road Less Stupid de Keith J. Cunningham. De hecho, me estaba castigando con un "impuesto tonto" debido a mi falta de respeto hacia mi vecino. La cultura japonesa
claramente no ha sido castigada por el "impuesto tonto" en comparación con otras culturas, debido a su profundo respeto por las personas y los recursos. Tienen mucha gente en un área muy pequeña y aún funcionan a un alto nivel.



Una vez, mientras hablaba con la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Nagoya, le pregunté a la audiencia que si les gustaba vivir en Japón. Nunca olvidaré la respuesta de un caballero: "¿Qué podría no gustarte? Sin crimen, sin grafiti, sin gente sin hogar. Las personas son educadas, atentas y educadas. Todo funciona. ¡No hay duda!" En otra ocasión, cuando estaba en una fábrica, entrevistando a una señora que se había trasladado desde las Filipinas a Japón, le pregunté ¿Le gusta vivir en Japón? Ella dijo: "Es muy agradable. Tengo un buen trabajo. Tengo mucha estabilidad, son muy buenos en los negocios. Mis jefes son muy respetuosos y todos están en el mismo nivel. Todos trabajan en equipo. La comida también es deliciosa". He escuchado respuestas como estas una y otra vez de personas que han emigrado de Vietnam, Brasil, Filipinas, Malasia y muchos otros países. Japón es un país donde los inmigrantes sienten un respeto profundo.

Una cosa que es particularmente difícil de entender

Trabajando juntos con los mismos uniformes, unificando a la empresa para que sea respetuosa con el trabajo y entre ellos.

es el hecho de que los presidentes y otros líderes en muchas empresas usan el mismo uniforme que los trabajadores y trabajan codo a codo con ellos. Esto sin duda alguna refleja el respeto que hay hacia los trabajadores, y hacia el trabajo que realizan. Los líderes están demostrando que el trabajo que se realiza en la fábrica es el trabajo más importante. Están actuando con gran sagacidad en la forma en que manejan el negocio.

¿Cuál es el origen de esta sagacidad (sabiduría, habilidad y conciencia)? No tengo todas las respuestas, pero creo que puedo tener algunas. Cuando pregunto a diferentes líderes japoneses sobre por qué hacen lo que hacen, a menudo escucho, "porque somos una nación isleña, ¡tenemos un pensamiento insular!". Los japoneses viven en una pequeña isla.

Isla nacion... isla pensando!

Saben que se volverán a ver, así que tiene sentido tratarse con respeto. Tu podrías decir que entienden que es lo mejor para ellos.

Incluso podrías decir que es egoísta, pero para mí, es simplemente sentido común. Desafortunadamente, en muchas culturas, el ego ha subvertido al sentido común. Muchos de nosotros tomamos nuestras decisiones basadas en las emociones en lugar del pensamiento crítico a largo plazo. Para los japoneses, el pensamiento crítico es esencial para sobrevivir en una pequeña isla con más de 127 millones de personas.

Debido a que tienen recursos naturales limitados, se ven obligados a pensar de manera diferente. En gran medida, todo lo que necesitan debe ser importado.

Si no son conscientes sobre cómo usan sus recursos, puede ser muy costoso. Por el otro lado, si son conscientes en su uso y respeto a los recursos, puede mitigar el costo de un negocio, y el costo de vivir. Le pregunté a un campesino en la isla de Hokkaido, ¿por qué los japoneses son tan atentos? Se agachó y recogió dos rocas, las sostuvo y dijo: "Todo lo que tenemos son rocas, tenemos

que usar nuestro cerebro”.

¡Usa tu cerebro! Sea considerado con sus recursos.

Eliminar el descuido y enamorarse de la precisión. ¡Nos corresponde a todos comprender el poder de este pensamiento! Si estás pasando por la vida un poco desconcertado porque las cosas no van tan bien como lo deseas, es posible que debas reconsiderar qué tanto estás respetando a la gente y a los recursos. Puedo escuchar a algunos de ustedes decir que fueron criados con esos valores. Sé exactamente de lo que están hablando, y estoy de acuerdo. También crecí con esos valores. Pero no estoy hablando de individuos. Estoy hablando de una sociedad entera que piensa de esta manera. Eso es lo maravilloso de la cultura japonesa.

Una cosa es que una persona piense de esta manera, pero otra cosa es que una organización piense de esta manera. Es muy alentador. Tener una cultura completa de más de 127 millones de personas pensando consistentemente en los grandes gemelos es algo que todos debemos respetar.

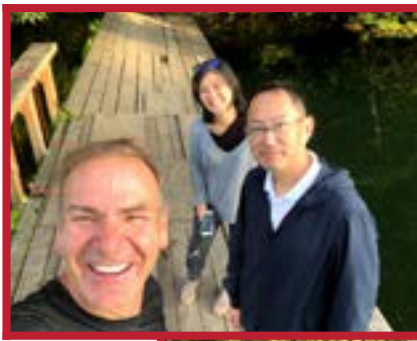
También recuerde, los japoneses tienen un profundo respeto por las personas y los recursos incluso cuando hay abundancia. Este es ahora uno de los países más ricos del mundo y todavía tratan a los recursos y a las personas con profundo respeto. Es como si hubieran creado una mentalidad de escasez en presencia de una vida exuberante.

Una Cosa:
Un profundo respeto por las personas y los recursos.

CAPITULO 11

Exclusivamente japonés

Algunos de nuestros amigos japoneses, Tadahiro y Susan Kawada, estaban visitándonos en nuestra casa en Bellingham. Temprano en la mañana, recibí una llamada de Susan informándome que estaba atrapada en el baño y no podía abrir la puerta.



Tadahiro y Susan Kawada.

Nunca hemos tenido este problema antes, pero entendí intuitivamente que ella no iba a abrirse paso por la puerta. Rápidamente fui a rescatarla del baño de la casa de huéspedes. Agarré la perilla de la puerta y se abrió. Moríamos de risa. Cuando dije que no había nada malo con la puerta, me detuve a pensar y recordé que a veces había una pequeñísima traba cuando girabas la perilla.

Durante el desayuno, mientras se reía de la situación, Susan transmitió el principio de que había enseñado a sus dos hijos.

Nunca fuerces nada. Si algo no parece correcto, ¡detente y piensa en ello! Esa sutil traba en la perilla era una indicación de que algo andaba mal y brindaba la oportunidad de resolver el problema. Sin embargo, se requería que alguien con mucha sensibilidad lo detectara para poderlo hacer realidad.

Hay miles de ejemplos de cómo los japoneses han resuelto problemas usando sus sentidos altamente sintonizados. He descubierto que la mayoría de las personas no están sintonizadas a este alto nivel, sino que aceptan estos inconvenientes como parte de la vida, no como oportunidades para mejorar y hacer kaizen. Como resultado de la influencia japonesa en mi pensamiento, ahora le pido a cada invitado que me diga una cosa para mejorar, que pudo haber hecho que su estancia sea más agradable. He realizado innumerables mejoras y muchas de ellas son muy sutiles. Recientemente agregamos cinta antideslizante a nuestra escalera de la casa del árbol para evitar que los huéspedes se resbalen al subir y bajar. También he añadido un asiento

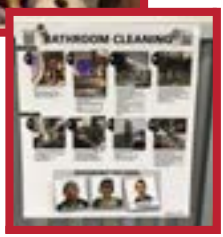
flotante sobre la pared para permitir que cada quien se pueda quitar los zapatos antes de entrar. Agregué un gancho justo afuera de la ducha para colgar una bata mientras se duchen y un gancho adicional cerca de la cama para colgar una bata al acostarse. Agregué un control remoto especial para encender y apagar la luz mientras estaba acostado en la cama. Ninguna de estas mejoras en sí mismas resuelven un gran problema, pero hacen una sutil diferencia para nuestros huéspedes.

Banco flotante para un lugar fácil para quitarse los zapatos.

Tadahiro notó que el tapón de nuestro lavabo no sellaba completamente, por lo que cuando se quiso afeitar no podía llenar el lavabo, y tuvo que dejar correr el grifo. Esto es muy japonés ... no quería desperdiciar nada. Así que lo arreglé para que funcione correctamente.

GPS'ing nos permite encontrar herramientas

Cuando Susan y Tadahiro recorrieron FastCap, descubrieron muchas pequeñas oportunidades de mejora... cosas que la mayoría de los visitantes nunca notarían. Susan identificó que algunos elementos no estaban ubicados en el GPS, a pesar de que los procesos eran claros y estaban bien documentados. También notó que nuestro proceso de limpieza del baño era un poco tardado y necesitaba ser mejorado. Inmediatamente, filmamos un nuevo video de capacitación para corregir nuestros errores.



Parte del proceso no estaba claro, así que lo detuvimos y lo cambiamos de inmediato.

Las diferencias sutiles son importantes y guían a la excelencia en todo lo que haces. En Japón, si ingresa a una tienda departamental en un día lluvioso, hay un dispositivo inteligente al ingresar a la tienda que desliza una cubierta de plástico sobre su paraguas. Esto evita que se mojen los pisos, y reduce la posibilidad de que haya accidentes.

Para la mayoría de las personas, esta solución es excelente. Pero para los japoneses, todavía se necesitaba kaizen adicional. Como dijo Ron (en el capítulo 7), los japoneses están siempre buscando formasde innovar. Ahora

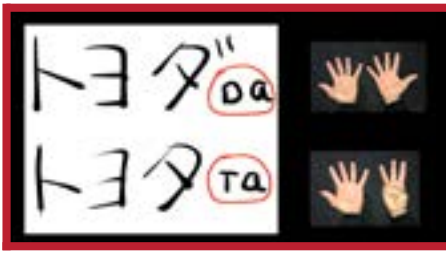
crearon un sistema portátil y recargable, que succiona el plástico del paraguas al salir de la tienda, por lo que no será necesario tocar el plástico.

Esto hace que el proceso sea divertido y fácil y reduce aún más la posibilidad de que el plástico no termine en el recipiente de reciclaje. A pesar de que esta cultura parece tener una naturaleza dominante, cuando se trata de nuevos productos, son muy creativos. Este nuevo dispositivo incluso tiene un nombre juguetón e infantil. Se llama asa vini poi poi (kasa = paraguas; vini = vinilo; poi poi = el sonido de tirar basura)!

Kasa Vini Poi Poi.

Sakichi Toyoda cambió el nombre de la compañía del apellido Toyoda a Toyota.

Solo una diferencia de letra, pero esa sutil diferencia tenía profundas implicaciones. No quería que la compañía se tratara de la familia. Él quería que fuera algo más grande. Quería que la compañía impacte a la sociedad. Cuando se escriben los dos nombres en Japonés Katakana, hay una diferencia de dos trazos. El apellido tiene diez trazos. El nombre de la empresa tiene ocho trazos. Diez es el número de finalización. Ocho es un número incompleto, y representa nunca estar satisfecho. Tan sutil, pero tan importante.



Sakichi always wanted his company to be bigger... to impact society.

En el centro de capacitación de Lexus, los nuevos trabajadores aprenden un concepto poderoso: si el trabajador siente algo diferente, ve algo diferente, huele algo diferente, oye algo diferente o algo le sabe diferente, no importa cuán pequeño o sutil sea, deben "detenerse, llama y esperar". Se les indica que sean hipersensibles a las cosas más pequeñas, para que puedan encontrar problemas con mayor precisión.

Pull the andon cord to slow down and solve the problem.

Este concepto de "parar, llamar y esperar" se les repite una y otra vez. ¿Por qué? Debido a que es contra-intuitivo que un nuevo empleado, o cualquier otra persona, quiera tirar del cable Andon y detener una operación completa. Pero esto es exactamente lo que la empresa quiere. Quieren que cada empleado detenga

toda la línea de producción si hay una anomalía, no importa cuán pequeña sea.
Eso es exactamente lo que hizo Susan cuando encontró una sutil traba en la perilla de la puerta de nuestro baño. A medida que he aprendido y entendido cómo piensan los japoneses, he disfrutado de los beneficios de resolver con sutileza, y no con fuerza. ¿Eres sensible a las sutilezas en tu vida?

Cuando pienso en lo sutil, en relación con Japón, pienso en la armonía y el flujo. Son muy sensibles a mantener la armonía y el flujo. Vi un bote de basura en una parada en una carretera que tenía un panel transparente y bolsas de basura transparentes, para que la persona que vacía la basura supiera si era necesario vaciarla, aun estando a unos 3 o 5 metros de distancia.

Grandes visuales sirven para observar y los lados trasparentes nos indican cuando se deben vaciar

Este simple panel claro, que nunca antes había visto, promueve armonía, porque no había basura desbordando de la bolsa, porque era fácil saber cuándo era necesario vaciar la bolsa. ¿Cuántas veces has visto botes de basura desbordados, que urgentemente necesitan atención? El mismo panel transparente, permite el flujo, ya que el trabajador se puede mover libremente por toda la parada, y realizar todo su trabajo sin ningún movimiento innecesario.

Si prestas atención cuando caminas por las calles de Japón, ya sea en Tokio o en un pueblo pequeño, notarás que no hay muchos botes de basura. Hace un tiempo, un terrorista puso un explosivo en un basurero público. Después de eso, los funcionarios decidieron deshacerse de los botes de basura públicos, particularmente en áreas concurridas. Esto tuvo una consecuencia no deseada. El hecho de que es difícil encontrar un lugar para deshacerse de la basura, hizo que la gente piense más detenidamente sobre de la basura que generan. Traer un vaso de papel o cualquier cosa que deba tirarse se complica. Como extranjero, esto ha tenido un profundo impacto en mí. En cualquier otro país, no consideraría lo que traigo conmigo porque no necesito pensar dónde tirarlo. Sin embargo, en

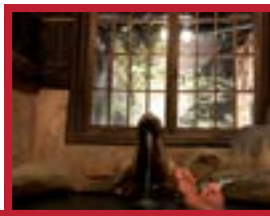
Japón, pienso en ello cuando salgo por la puerta y me hace ser más consciente de la basura que genero. Hay un sutil recordatorio para todos en Japón de que generar basura genera un inconveniente.

Las mismas sutilezas se pueden ver en el centro de entrenamiento de Lexus cuando se observan todos los karakuri (automatización sin energía) que han implementado. Es fácil crear automatización con motores o electricidad, pero intente crearla utilizando la energía que ejerce al levantar o pisar algo. Esta es la propia definición de sutileza. Esto requiere gran habilidad, delicadeza y mucho pensamiento. En la línea de producción se creó un dispositivo que, cuando un trabajador levanta una placa de metal, un campo magnético la posiciona correctamente la siguiente placa para que el trabajador no tenga que luchar con ello… permitiendo flujo y armonía. Toyota también ha desarrollado un sistema en el que si el trabajador necesita 3 tornillos para realizar una tarea en particular, cuando levanta la pistola, los imanes se sumergen en la bandeja y agarran exactamente 3 tornillos. Con un simple paso de la mano, el trabajador ha conseguido el número exacto de tornillos sin ninguna dificultad.

En muchos baños públicos, tienen asientos de inodoro que incluso tienen un botón de sonido para enmascarar cualquier sonido no deseado de otros usuarios. Presione el botón y se escucha un hermoso sonido de hormigueo en lugar de que alguien lo escuche gruñir y gruñir.

Quizás mi sutileza favorita que ilustra este concepto de la nube japonesa (Japanese cloud lift). Si observa las nubes, generalmente son muy suaves y los bordes suben y bajan. Los japoneses han tomado este elemento y lo han incorporado a su arquitectura y diseño. Realmente les gusta la idea de estar en armonía con la naturaleza en lugar de obligar a sus diseños a competir con ella. Como he dicho antes, los japoneses han descubierto que tiene más sentido cooperar que competir.

Si te detienes y piensas en ello, la naturaleza lo interpreta maravillosamente.



Los japoneses incorporan la naturaleza en su diseño , sin forzarlo

Recuerdo registrarme en un onsen (cálidos baños termales) y detrás del escritorio había una ventana del suelo al techo que permitía que el hermoso bosque se moviera a través del vestíbulo y envolviera a los invitados. Nunca he visto esto en ningún otro lugar del mundo. Mientras que algunas personas dicen que no era muy sutil,

para mí fue un ejemplo clásico de la sutileza que juega en el pensamiento japonés. ¿Por qué bloquear el exterior desde el interior? Mejor únalas en un envoltorio continuo.

Los japoneses son extraordinarios jardineros, sensibles y atentos a los detalles más finos. Si nos fijamos en un jardín japonés veremos que las líneas generalmente fluyen y no hay esquinas ni cortes agudos. En la naturaleza no hay esquinas ni cortes agudos. La naturaleza tiene su propia manera de suavizar los ejes y los bordes. Los ríos fluyen y se adaptan a la topografía. Por el contrario, cuando se mira a la arquitectura europea, no es raro ver a las líneas rectas y ángulos agudos, sobre todo cuando nos fijamos en el paisajismo europeo. Por supuesto, no hay absolutos. Lo que intento ilustrar es la forma en que piensan los japoneses.

Cuando estaba en el norte de Japón, en el área de Hokkaido, estaba en un puerto de montaña y el viento llevaba las nubes sobre las cimas de las montañas y creaba un efecto de elevación y caída. Fue absolutamente espectacular. Como piloto, no es raro ver una nube lenticular que ilustra claramente la elevación y caída que ocurre en la naturaleza.

Aprendí sobre el concepto de elevación de las nubes en mis veintes mientras trabajaba en casas de estilo artesanal en Pasadena, CA. Había dos hermanos, Charles y Henry Greene, que fueron los principales diseñadores y constructores de viviendas a principios de 1900. Los hermanos habían hecho un trabajo magistral al fusionar la arquitectura japonesa con la calidez del bungalow. El resultado fue un hogar que enfatiza la artesanía y la calidad más que los adornos. Incorporaron el alzamiento de la nube en cada elemento de su diseño, tanto en el exterior de sus hogares como en los muebles que diseñaron y construyeron.

Diseño armonioso que fluye con la naturaleza.

Cuando era joven, me enamoré del levantamiento de las nubes y comencé a incorporarlo en los muebles que construía. También lo incorporé al diseño de mi hogar.

Me encanta lo que observaron los japoneses... que la naturaleza tenía una elevación y caída natural. Es tan sutil que la mayoría de las personas nunca se dan cuenta. Pero estos pequeños detalles hacen que la cultura japonesa

sea tan fascinante.

Cuando te vuelves más sensible a este tipo de detalles, inevitablemente afectará otras cosas que hagas. Si caminas por una planta de Toyota, puedes ver su sensibilidad en el piso de fabricación. En la línea de montaje, cuando un trabajador necesita una pistola atornilladora, se entrega exactamente en el momento adecuado para que hagan el menor movimiento al usarla. Ni siquiera tienen que mover sus pies. Después de que la pistola de tornillo se ha colocado en la posición óptima, se retira del camino para que el trabajador pueda pasar a otra tarea. Todo esto sucede en menos de dos segundos.

La mayoría de nosotros dice: "¿Cuál es el problema si sólo llega un pie más allá? ¿Por qué dedicar todo ese tiempo a desarrollar algo que mueva la pistola precisamente en el momento óptimo para que el trabajador no tenga problemas? "Los japoneses parecen saborear las sutilezas. Es un baile entre las manos del trabajador, el material y el producto final".

Cada vez que aterrizo en Japón estoy en alerta máxima para observar las sutilezas que aún me matan, después de casi 20 años de mi primera visita. Constantemente me hacen sonreír, conforme me maravillo del cuidado y la preocupación que hay en cada una de las sutilezas que observo.

Piense en la recibir la orden de un padre a dos pulgadas de tú cara, "¡Necesito que limpies tu habitación ahora mismo!" Compáralo con un comentario sutil que podría hacer que te des cuenta como, "He oído que a Winnie Pooh le encanta una habitación limpia y ordenada." Si bien la diferencia entre las dos técnicas no es sutil, el segundo enfoque sí lo es. Los japoneses han tomado los conceptos de sutileza y lo han convertido en una clave para la forma en la que realizan pequeñas tareas domésticas y en la forma en que ejecutan sus oficios.

Una Cosa:

¡Winnie the Pooh ama una habitación limpia y ordenada!

CAPITULO 12

Cultura del Arroz

Mi amigo, el Dr. Ken Snyder, me ha enseñado mucho sobre la cultura japonesa. En una conferencia reciente, resaltó el concepto de la cultura del arroz.

Después de haber vivido y trabajado en Japón durante muchos años, Ken se ha convertido en una verdadera autoridad sobre Japón y el Sistema de Producción Toyota. Ken explicó que, debido a las tierras agrícolas limitadas de Japón, tuvieron que desarrollar formas muy eficientes para cultivar y cosechar arroz. Cuando se intenta alimentar a más de 127 millones de personas con tierra disponible equivalente a West virginia, se tiene que ser muy eficiente. A través de los siglos, han desarrollado técnicas para producir más arroz que cualquier otro lugar del mundo. Se trata de perfeccionar el proceso y tener una mente kaizen. La atención al detalle de los productores de arroz es sorprendente. No hay margen de error. La precisión lo es todo. Además, es fundamental que todos trabajen juntos como un equipo. Plantan juntos y cosechan juntos. Cualquier error en la coordinación y la precisión podría traducirse en hambre para la comunidad y su familia. Si no estás dispuesto a cooperar con la forma de pensar kaizen, serás expulsado de la aldea. Esta mentalidad de la cultura del arroz ha afectado la forma en que las corporaciones piensan y trabajan juntas. Es la esencia misma de cómo han sobrevivido los japoneses.

Cuando le pregunté al presidente de Maultech, el Sr. Matsumoto, cómo se selecciona a los nuevos empleados, respondió: “las personas que no rompan

con la armonía.” En otras palabras, las personas que creen lo que creemos y que el valor de lo que valoramos. Personas que quieren ser parte de nuestra familia y contribuir de manera armoniosa. ¿Cuál es el punto de contratar a alguien y luego tener que luchar contra ellos porque no están de acuerdo con la forma en que organizamos nuestra empresa?

Este es el pensamiento de la cultura del arroz. A menudo me he preguntado, si cuando los líderes japoneses comparten sus ideas, piensan: “No importa lo que te digamos porque no tienes una cultura del arroz”. Tener las respuestas sin la cultura que las soporta es como mear contra el viento.

¿Tienes una mentalidad de cultura del arroz? Yo sí y me encanta. Amo los beneficios. Me encanta la reflexión. Me encanta que diferencia por completo mi vida de los demás.

En mis misiones de estudio en Japón, la mayoría de los participantes están asombrados de la consideración de la cultura japonesa. La conclusión más común es: “Son japoneses” y esto nunca funcionaría en su país. Pero tiene menos que ver con su país de origen y más con su pensamiento. Si sus suposiciones y creencias fueran modificadas, podrían obtener resultados extraordinarios. Francamente, la mayoría de nosotros cree que se trata de ADN. Pero de lo que se trata realmente es del Pensamiento de Supervivencia a Largo Plazo (LTST). Los japoneses piensan a largo plazo para garantizar la supervivencia. Estamos pensando a corto plazo porque la supervivencia es casi asumida. Para los japoneses, la vida es frágil y no hay garantías.

Si somos diligentes, la mayoría de nosotros piensa en los próximos cinco años, pero los japoneses piensan sobre los próximos 100 años.

Experimenté este pensamiento a largo plazo cuando me alojé en el hotel más antiguo del mundo. Nishiyama Onsen fue fundado en el año 705. Ha funcionado continuamente durante más de 1300 años, por 52 generaciones. ¡Eso es pensar a largo plazo! ¡Eso es pensamiento de pensamiento de supervivencia!

El hotel mas viejo del Mundo

Curiosamente, Japón tiene el mayor número de empresas mayores a 100 años per cápita del mundo.

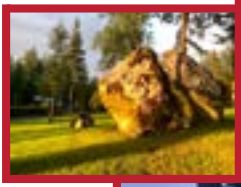
La diferencia en su pensamiento debería hacernos pausar y pensar, ¿cuál es nuestro verdadero propósito en la Tierra? ¿En qué estamos pensando?

¿Hoy, mañana o dentro de 52 generaciones? El pensamiento a largo plazo ha afectado profundamente la forma en que dirijo mi empresa. Durante los últimos 19 años, he estado reconstruyendo y restaurando todo sobre FastCap. No estoy hablando de la reconstrucción física, aunque hemos hecho algo de eso. Estoy hablando de reconstruir y restaurar nuestro pensamiento. Cuando las personas visitan FastCap, se detienen. Nunca han visto algo así a menos que hayan estado en Japón. Las personas están trabajando juntas con el objetivo común de desarrollarse mutuamente para que podamos servir mejor a nuestros clientes internos y externos.

Enseñando y entrenando gente por la mañana en Fast Cap

No hay lemas en las paredes ni carteles que exijan a las personas que piensen de manera diferente. En cambio, enseñamos y capacitamos a nuestra gente todos los días. Nuestra junta matutina es una inmersión profunda en la filosofía de excelencia operativa y de los principios de grandeza histórica. Estos principios residen dentro de cada miembro del equipo y proporcionan una guía para cada decisión que tomamos.

Otro ejemplo de cómo el pensamiento a largo plazo ha influenciado en quien soy, son mis planes respecto a mi casa. He construido una espectacular finca de más de 10 acres. Pero ¿quién querría heredar algo como esto con su mantenimiento intensivo? La finca está meticulosamente ajardinada en estilo japonés y se necesitaría una persona inusual para asumir este nivel de responsabilidad. Si bien he empleado Lean thinking para hacer que el mantenimiento sea manejable, se me ocurrió que mi hogar sería el Lean Institute perfecto, un lugar donde la gente podría venir y aprender sobre mi trabajo y todas las increíbles influencias del pensamiento japonés. Sería un verdadero retiro... un lugar donde la reflexión profunda y el aprendizaje podrían unirse en el contexto de la belleza y la serenidad.



De nuevo, no estoy pensando en solo una generación a partir de ahora. Estoy pensando en 10 generaciones a partir de ahora. ¿No sería fantástico si esta filosofía de cómo vivir la vida pudiera tener un impacto duradero lejos de la isla de Japón?

Los japoneses tienen una extraña habilidad para aplicar un pensamiento profundo en los elementos más importantes de la vida... la forma en que las personas trabajan y viven juntas. Sin lugar a dudas, su cultura ha demostrado ser una de las más avanzadas y sofisticadas, a la vez que ofrece el más alto nivel de vida que el mundo haya visto. Aún más sorprendente es cómo lograron estos resultados extraordinarios, mientras que muchos de sus otros vecinos asiáticos han estado relativamente inactivos.

La mayoría de los otros países asiáticos se han quedado lamentablemente cortos. Solamente en los últimos 20 años China, rica en recursos naturales y humanos, se ha desarrollado significativamente. Los únicos otros países que vale la pena destacar son Singapur y Corea. Los tres países regularmente hacen excursiones a Japón para estudiar e imitar a los japoneses. También es digno de mención que Japón es una democracia y proporciona una mayor plataforma para la diversidad de pensamiento que Singapur o China. Esta diversidad de pensamiento fácilmente podría haber tenido un efecto perjudicial en su cultura porque no había un "hombre fuerte" para dictar cómo iba a ser.

Pero han logrado mantener sus cimientos culturales a pesar de la rápida globalización de las economías mundiales en los últimos 50 años. En pocas palabras, cuando vas a Japón, sabes que estás en Japón.

La consideración de esta cultura se ha visto mínimamente afectada por la extraordinaria conexión que existe en el mundo de hoy.

¿Cómo y por qué han podido hacer esto? En el resto del capítulo, te daré mi opinión sobre lo que sostiene esta cultura. Hablaré sobre algunas de mis experiencias y la mayoría de la comprensión que he adquirido a lo largo del camino.

Primero, como hemos discutido, Japón tiene que ver con la calidad. Alcanzan alta calidad debido a su atención al detalle. Su atención al detalle les permite trabajar cómodamente en un entorno muy preciso. Es como si toda la cultura tuviera lupas gigantes para ver cosas que el resto de nosotros no vemos habitualmente.

Cuando visité una empresa de concreto prefabricado en Kyushu, Japón, me sorprendió la calidad y la precisión de su trabajo. Recuerde, esto es concreto prefabricado ... grandes formas estructurales que no tienen una razón convincente para ser cosméticamente perfectas. Sin embargo, eran tan cosméticamente perfectos como cualquier cosa que haya visto. Vi como los trabajadores rellenaban agujeros en enormes columnas de y losas que se

Pulido y limpieza de losas de hormigón prefabricadas. Tanta confianza

utilizarían para soportar estacionamientos y muros de contención. Otros trabajadores estaban lijando y puliendo las losas a mano.

Otros estaban arrancando pequeños pedazos de concreto en los puntos de conexión de barras, meticulosamente prestando atención a los detalles más pequeños. Todos estos trabajadores estaban trabajando diligentemente, con seriedad y con sonrisas en sus caras, muy orgullosos del trabajo que realizaban. No había una sola persona en su teléfono celular o distraído por nada, incluidos nosotros. Enfoque total, dedicación total, atención total a los detalles y a la calidad. Nunca vi a un supervisor que se cernía sobre ellos o que miraba para asegurarse de que realizaran su trabajo según un estándar particular. En cambio, estaban bien entrenados y realizaban su trabajo con total dedicación. Cuando le pregunté al presidente de la compañía por qué estaban tan locos por la precisión y la calidad, respondió: “porque queremos que el cliente confíe en nosotros. No estamos tratando de ganar su confianza para el siguiente trabajo, queremos su confianza y queremos hacer negocios con ellos dentro de cinco años, 10 años, 40 años, y un centenar de años a partir de ahora.” ¿Entonces me pregunto por qué es tan importante tener la confianza de los clientes? Él dijo, “porque queremos sobrevivir”.

La precisión conduce a la calidad, la calidad conduce a la confianza, la confianza conduce a la supervivencia.

Aquí yace la clave para entender la forma de pensar japonesa.

Esta empresa en particular fue beneficiaria de un grupo de estudio de Lexus. Lexus ha formado grupos de estudio para empresas que desean mejorar sus procesos aprendiendo el Sistema de producción de Toyota.

Lexus envía representantes para trabajar con empresas año tras año para desarrollar sus procesos, reducir defectos y mejorar la calidad. Estas

empresas no tienen nada que ver con la industria automotriz. Lexus hace esto simplemente por ser buenos ciudadanos y para ayudar a su sociedad. Como resultado, Lexus obtiene el beneficio de vivir en una sociedad y en una isla donde hay personas más reflexivas. Lo bueno de esto es que Lexus también se beneficia al convertirse en mejores comunicadores, mejores maestros y mejores facilitadores de excelencia.

Esto es exactamente lo que hemos experimentado en mi empresa. Si bien la mayoría de la gente está desconcertada por los millones de dólares que FastCap gasta para enseñar y capacitar al mundo sobre los conceptos Lean, 2 Second Lean y el Sistema de Producción Toyota, entendemos que realmente somos los verdaderos beneficiarios. Nuestra gente está profundamente orgullosa del trabajo que hacen y están satisfechos de que son capaces de ayudar a otras personas de todo el mundo.

Hemos llegado a ser mejores comunicadores, maestros, miembros del equipo, y líderes de opinión. Además, yo personalmente estoy mucho más satisfecho de que mi trabajo ha ayudado a tanta gente. No es el tamaño de mi cuenta bancaria lo que me da alegría. Es el tamaño de la red de personas reflexivas de todo el mundo que conozco y llamo mis amigos.

Esto es lo que me encanta de Japón, y particularmente de Lexus y Toyota.

Esta es una página del libro Steve Jobs: Thinking Differently de Patricia Lakin. Toyota y Lexus piensan de manera diferente. FastCap piensa de manera diferente. Hacemos lo contrario de lo que sugieren las prácticas comerciales comunes. No estamos pensando en nosotros mismos o en el resultado final. Hemos adoptado una forma de pensar completamente diferente.

Japón es una isla que flota en el Pacífico, azotada por duras condiciones geológicas y climáticas. Es una lucha por la sobrevivencia. Pero para los japoneses, así es la vida. Es un desafío y requiere una mentalidad kaizen. La gran mayoría de la isla es montañosa y no habitable. Como resultado, la mayoría de la población vive en las zonas costeras. Las regiones planas son muy escasas y tienen un precio elevado, por lo que no pueden darse el lujo de desperdiciar ni un espacio. Es una isla aproximadamente del tamaño de California con tres veces más personas. ¿Te imaginas cómo sería California con más de 127 millones de personas... tres veces la población actual?

La supervivencia ha estado a la vanguardia de su pensamiento durante mucho tiempo.

A pesar de que han logrado éxito económico y un gran lujo, no han permitido

que este lujo los haga perezosos o complacientes.

En cambio, han adoptado completamente una mentalidad de supervivencia, porque, independientemente de su éxito, una catástrofe podría estar a la vuelta de la esquina. En la mayoría de las culturas, a medida que se adquieren más accesorios y lujos, hay una tendencia a generar pasividad y pereza.

Los japoneses no han sucumbido a esto. Cuanto más exitosos se vuelven, más duro trabajan y más consideración exhiben.

Hay muchas razones por las que han podido evitar esta condición. Primero está el concepto de supervivencia. Han aprendido de los errores del pasado. Por ejemplo, el liderazgo japonés se precipitó en la Segunda Guerra Mundial sin pensar racionalmente en atacar al país más grande del mundo (China) y al país más poderoso del mundo (Estados Unidos). En cambio, actuaron irracionalmente y casi acaban con todo su país. Aprendieron lecciones valiosas e hicieron un hansei profundo (reconocen los errores) y reemplazaron lo irracional por lo racional. Caminaron hasta el borde de un acantilado y miraron hacia el pozo, y colectivamente como una sociedad dijeron, "nunca más". La supervivencia es primordial y se comportan con este pensamiento racional a largo plazo.

Cuando estaba en un proveedor de Lexus de nivel 1, los veía medir un sexto de segundo de un proceso. Le pregunté al presidente si le estresaba tener que prestar atención a este nivel de detalle. Él me dijo: "como japoneses no conocemos la palabra estrés. Si no hacemos esto, no sobrevivimos. China está a un día de nosotros. Está a unas semanas de ti (Estados Unidos). Hay un nivel de urgencia completamente diferente para nosotros".

Atención al detalle

La segunda razón es que, naturalmente, son modestos. En sus mentes, nunca son lo suficientemente buenos. Como cultura, han podido mantener esta disposición y les sirve bien. Les ha permitido ser consistentemente curiosos y nunca realmente satisfechos. Hace unos años, organicé una gira por Estados Unidos para Ritsuo Shingo (hijo de Shigeo Shingo). Junté a 10 empresas que sentí que se beneficiarían de tener a Ritsuo unos días evaluando sus procesos. Después, le pregunté sobre la gira. Cuando comenzó a hablar, supe que compartiría una sabiduría profunda, así que saqué mi iPhone y comencé a grabar.

Le pregunté sobre la empresa con la que se impresionó más y la empresa con la que se impresionó menos, y todo se redujo a un clavo. Explicó que una de las compañías que visitó había clavado un clavo en un trozo de madera y salió por el otro lado. Él les preguntó por qué había un defecto y respondieron que no importaba, nadie lo vería. Ritsuo dijo que eso no es correcto, que la calidad se ve y no se ve. La calidad debe extenderse a todo el proyecto. Luego preguntó por qué salió el clavo de la madera. Porque había un nudo en la madera. ¿Por qué había un nudo en el bosque?

Porque no vieron el nudo antes de instalar el adorno de madera.

¿Por qué pides material que tiene nudos? Porque el proveedor les dio madera con nudos. Ritsuo dijo que debes ir río arriba, ir a la fuente del problema. Ahí es donde comienza la calidad y la precisión puede florecer. Después discutimos sobre la importancia de esto y para mi asombro, Ritsuo me guió secuencialmente a través de la profunda comprensión que yo amo y aprecio tanto sobre Japón. La calidad conduce a la confianza, la confianza conduce a la supervivencia.

Ritsuo Shingo

Soy muy consciente de que no hay certeza de que todo el trabajo y el esfuerzo que he realizado en mi vida perdurarán en mi vida, y mucho menos en las próximas generaciones.

Sin embargo, me he dado cuenta de que un individuo, organización o sociedad que se enfoca en la calidad tiene una mucho mayor probabilidad de sobrevivir. El camino específico para lograr la supervivencia es amar la precisión, misma que elimina los defectos. Menos defectos y mayor calidad conducen a clientes que regresan generación tras generación. La experiencia de calidad, no el sofisticado programa de marketing y ventas es lo que sigue atrayendo a los clientes. Esto crea confianza debido a la naturaleza confiable y predecible de la relación.

Hay tantos enigmas sobre Japón, pero quizás el mejor de todos es que, en su obsesión por la supervivencia, han creado una plataforma por la cual pueden vivir en un nivel mucho mayor al de simplemente alimentarse. Piensa en la creatividad que puede surgir en un entorno cuando no estás obsesionado con sobrevivir, pero estás obsesionado con los detalles sobre cómo sobrevivirás. Los detalles de los procesos han creado abundancia. No sólo creó un modelo que
aumenta la posibilidad de alcanzar la sostenibilidad, sino que, por defecto,

se creó un proceso que exige creatividad y al hacerlo, se convierte en algo más creativo y próspero. Entonces, ¿qué es más importante, la supervivencia o los detalles de cómo sobrevivirás? En ello radica mi tesis, "¡Elimine el descuido y enamórese de la precisión!"

Una Cosa:

¡El descuido es una garantía segura de que la sobrevivencia no es garantía!

CAPITULO 13

Mi Palabra Favorita

Mi palabra favorita

Podría regalarle cientos de historias que aclaran la singularidad de la cultura japonesa. Cada una de mis experiencias ha moldeado lenta y metódicamente mi opinión sobre qué se trata Japón. Creo que puedes pensar que estas son experiencias interesantes, y que comprueban mi punto. Sin embargo, el propósito de este libro no es para decir todo, sino para abrir el apetito y estimulan su curiosidad, con la esperanza de que pueda encontrar algún beneficio para aplicar elementos del pensamiento japonés en su propia vida. Si tuviera la suerte de viajar a Japón, estudiar y aprender sobre esta cultura, creo que su vida mejoraría.

Mejora tu vida estudiando y aprendiendo esta cultura.

Al momento de escribir este libro, he entrenado a más de 500 personas de todo el mundo en Japón. He cruzado Japón en trenes, aviones, automóviles e incluso motocicletas. Me he reunido y trabajado
con algunos de los principales líderes y pensadores. He dirigido grupos a través de fábricas, empresas y sitios de construcción para demostrar, ilustrar y contrastar lo que hace que la cultura japonesa sea tan única. He visto personas literalmente llorando y sin palabras después de salir de las instalaciones de Toyota y Lexus, sacudiendo la cabeza con incredulidad, afirmando que lo que vieron era imposible. Pero de todos los lugares e instalaciones de fabricación espectaculares que he mostrado a la gente, nada ha tenido un impacto más grande o duradero que visitar una escuela primaria japonesa.

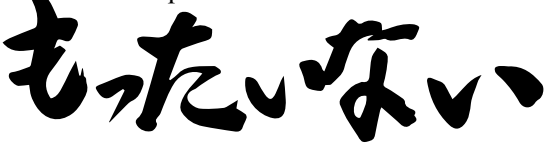
Aquí es donde de verdad empezamos a entender esta increíble

cultura. Son los niños de Japón los que crecen para ser los líderes que sostienen esta cultura. En la escuela, no manejan la tardanza o el mal comportamiento de los estudiantes. No están forzando, o suplicando a los niños para se comporten y aprendan. No están disciplinando a los niños por bullying o una por obsesión poco saludable a sus teléfonos celulares. Tienen una política de cero bullying y no se permiten teléfonos celulares. Más bien, ve a adultos reflexivos, tranquilos y racionales que tratan a los niños como adultos. Todos los días los niños se unen para aprender, crecer y mejorar. Hay una kata (rutina) que ocurre todos los días en las escuelas japonesas. No hay conserjes, con la excepción de aquellos que realizan trabajos especializados como limpiar ventanas en edificios de varios pisos. Al contrario, los niños limpian la escuela. Los baños, los lavabos, la cafetería, los pasillos, las ventanas, los guardarropas, el patio de juegos y los jardines. En la mayoría de los países, esto se consideraría abuso infantil. En Japón, este tipo de trabajo surge de la filosofía que crea esta cultura, mostrando un profundo respeto por las personas y las cosas. Cuando es la hora del almuerzo, comienza la magia. Cientos de estudiantes entran a una cafetería. Se portan bien y se sientan respetuosamente mientras los líderes de equipo de cada mesa les sirven su almuerzo. Conforme se sirve la comida, ningún niño come un solo bocado hasta que todos tengan su comida y se da la oración de agradecimiento.

Luego, un estudiante explica cuál es la comida que está a punto de comer y el valor nutrimental que obtendrá de la comida. No hay bebidas azucaradas ni postres azucarados, solo comida saludable. Verduras, arroz y pescado para comer y leche para beber. Cada niño come la comida que se le da y, si existe la posibilidad de que no vayan a terminársela, antes de tocar su plato, se levantan y se dirigen al área en la que se sirve y explican qué comida

les gustaría retirar respetuosamente de su plato para que no se desperdicie. Luego vuelven a su mesa donde comen toda la comida del plato. Al final de la comida, todos trabajan juntos para limpiar la cafetería. Lo que es tan notable es que casi no hay desperdicio de comida. No hay un basurero grande donde desechen los alimentos que no se han comido. ¡Eso sería mottainai!

Me gustaría terminar este libro discutiendo mi palabra japonesa favorita, la palabra que ha tenido un impacto más profundo en mi pensamiento: mottainai. Simplemente significa tener un profundo sentimiento de arrepentimiento cuando malgastas algo. Si dejan un grano de arroz en el plato, eso es mottainai. Si dejan correr el agua cuando se cepillan los dientes, eso es mottainai. Cuando los niños demuestran una administración suprema sobre los recursos que se les ha dado, incluso hasta un grano de arroz



Mottainai character

desperdiciado, ¡es extraordinario! Ya que he aprendido esta palabra, mottainai, y he visto el profundo significado que tiene en las escuelas de todo el país, mi forma de pensar ha cambiado para siempre. En todo lo que hago, la palabra mottainai suena en mis oídos. ¡Qué pena desperdiciar! ¿Por qué iba a tirar a la basura que el esfuerzo del agricultor ha dedicado a proporcionar alimentos? ¿Por qué desperdiciaría los preciosos recursos de mi país? ¿Por qué sería tan descuidado con el tiempo y la consideración que otro ser humano me dedicó? Este es el pensamiento mottainai y este pensamiento me ha cambiado para siempre.

Una vez entrevisté a una monja que era la administradora principal de una escuela cristiana en Japón. El hecho de que haya escuelas cristianas en una cultura que es en gran parte sintoísta y budista, debería hacer que todos pausen. ¿Cómo podría ser esto? Cada día los niños aprender sobre el cristianismo, dicen la oración del Señor, y sin embargo no son cristianos.

Este es un enigma gigante, muy difícil de entender, pero muy japonés.

Están aprendiendo sobre otras culturas, idiomas y religiones y lo hacen todo con sonrisas en sus rostros. No están amenazados por la idea de que el cristianismo se extienda rápidamente por todo su país. Más bien aumenta su comprensión a medida que aprenden sobre otras culturas. Los cristianos que administran estas escuelas no están imponiendo sus prácticas religiosas a los

niños, sino que les enseñan respetuosamente y los capacitan. En cualquier otra cultura, se esperaría tensión hacia otras culturas y creencias, pero en Japón, no es el caso. Mientras caminábamos por los pasillos y observamos a los niños limpiar felizmente toda la escuela, me detuve para saludar a la monja y hacerle algunas preguntas. ¿Por qué le gustaba Japón? Ella me explicó que había vivido allí durante 40 años y era originaria de Canadá. Ella me dijo que Japón es muy seguro, muy pacífico y un país hermoso. Ella dijo: "Me gusta mucho la gente y son buenas personas, muy buenas personas". Cuando viaja a casa a Canadá y regresa a Japón, siempre le dice a la gente: "Estoy feliz de regreso".

¡Hay algo muy especial en este país! Todo se reduce a un solo grano de arroz. ¿Por qué tirarías un solo grano de arroz a la basura? Ese grano único representa el esfuerzo de un solo individuo que plantó la semilla, la cultivó, la regó, la cosechó y la transportó a pueblos, escuelas y ciudades de todo el país. Alrededor de ese solo grano de arroz está la palabra mottainai. Qué pena desperdiciar. Es con esta idea única que esta cultura y país se ha diferenciado del resto del mundo. Es con esta única idea que mi vida y mi compañía se transformaron. Toyota entendió que no podían ser derrochadores y sobrevivir. Tenían que encontrar una manera de eliminar los residuos de todos sus procesos. La eliminación de estos desperdicios no fue un proceso semanal o mensual, sino un proceso diario que requirió la participación total de todos en la organización. ¡Eliminamos este desperdicio a través del kaizen diario y el principio fundamental que nos impulsa a eliminar este desperdicio es mottainai!

Por último, estoy profundamente agradecido con los japoneses por todo lo que me han enseñado. En esencia, son personas muy simples que han implementado una filosofía hermosa y efectiva sobre la manera en la que viven.

Al mismo tiempo, la simplicidad de cómo viven esta hermosa administración les permite implementar sistemas sofisticados que mejoran la vida de millones de personas. Es la simplicidad de enseñar gratitud, con algo tan básico como la breve oración que dicen antes de cada comida (Itadakimasu). Es soportado además por una mentalidad mottainai.

Así que ven a Japón para ver en profundidad y en persona esta increíble cultura.

Quizás tú también estés caminando por la calle y tengas un momento de satori (iluminación repentina). Para mí, la epifanía de eliminar el descuido y enamorarse con precisión comenzó uno de los viajes más importantes de mi vida. Mi esperanza y oración es que este libro pueda también comenzar un viaje en su vida que cree mayor satisfacción y respeto por la abundancia y las bendiciones que todos hemos recibido.

Una Cosa:
Mottainai ... ¡qué pena desperdiciar!

For book resources and videos go to paulakers.net/bs-13

CAPITULO 14

Conclusión de Paul

Espero que haya disfrutado este libro. Ha sido muy importante para mí escribir este libro. Como comentario de despedida, quiero decir que no solo aprendes esto y luego te vuelves perfecto y preciso de un segundo a otro.

Es un viaje de toda la vida. Todavía habrá un montón de descuido y desperdicio por todas partes en todo lo que hagas. Pero lo importante es que comiences el viaje hoy. Cuando comienzas a ser más atento y preciso en todo lo que haces, te conviertes en un mejor administrador de los recursos que has recibido. Recuerda, no se trata de la perfección. Se trata de comenzar el viaje a la perfección. Esta es la alegría que experimento todos los días, sabiendo que estoy más atento a los regalos que me ha dado. Ser derrochador no beneficia a nadie, pero el buen pensamiento beneficia a todos.

Una Cosa:

¡Buena mentalidad… buena vida!

Paul Akers es el fundador y presidente de FastCap, una compañía de desarrollo de productos que se especializa en la producción de herramientas de carpintería, y equipo para el constructor profesional. FastCap se inició en el garaje de Paul en 1997, cuando él simplemente "arregló lo que le molestaba" y desarrolló su primer producto: la tapa Fastcap.

Comenzando humildemente y sin un MBA, FastCap tiene miles de distribuidores en todo el mundo, en más de 40 países. La intensa curiosidad de Paul sobre cómo mejorar las cosas, le creó un camino para convertirse en un prolífico innovador, y hoy tiene muchas patentes estadounidenses e internacionales. FastCap lanza aproximadamente 20-30 productos innovadores por año y ha ganado el negocio del año en 1999 y 2010. En junio de 2011, Paul ganó el prestigioso premio Ejecutivo de Negocios del Año de la revista Seattle Business. Escribió su primer libro, 2 Second Lean, sobre la creación de una cultura divertida de Lean, que ahora está disponible en 15 idiomas. En 2015, escribió su segundo libro, Lean Health, en 2016, escribió Lean Travel y en 2019, escribió Lean Life y Banish Sloppiness (Elimina el Descuido). En 2016, el libro de Paul, 2 Second Lean, fue reconocido por el Instituto Shingo y ganó el Premio de Investigación y Publicación Profesional.

Paul aprendió a aprovechar la aventura y perseguir la excelencia de su padre cuando obtuvo el rango de Eagle Scout a la temprana edad de 14 años. A los 15 años, Paul construyó una guitarra en el taller de carpintería de la escuela secundaria y llamó la atención de Bob Taylor, fundador de Taylor Guitars. Bob puso a Paul a trabajar el día que se graduó de la escuela secundaria y lo asesoró, causando una impresión duradera mientras Paul veía como Bob, un verdadero innovador estadounidense, cambió la industria de la guitarra frente a sus ojos. En 2017, Paul tuvo el honor de documentar a Bob Taylor en su World Forestry Tour, donde un pequeño equipo viajó por todo el mundo para aumentar la conciencia de las prácticas forestales sostenibles.

Se graduó de la Universidad de Biola en 1983 con honores, obteniendo una licenciatura en Educación.

Paul trabajó en Pasadena, restaurando algunas de las casas históricas más prestigiosas y se convirtió en un miembro de un grupo exclusivo de artesanos que construyeron la casa para el editor de Architectural Digest.

Paul enseñó Artes Industriales en Mark Keppel High School, donde su pensamiento innovador condujo al desarrollo de un programa que se centró en enseñar a los niños a construir muebles, en lugar de los proyectos estándar de la escuela secundaria como estantes de llaves y tablas de cortar.

Se catapultó al mundo de los negocios cuando su habilidad para resolver problemas lo llevó a una invención y, finalmente, a su propio negocio de fabricación. A través de series series de eventos descubrió Lean y el Sistema de Producción de Toyota (TPS), que fue fundamental para impulsar FastCap como un ejemplo de fabricación y cultura Lean, seguido por miles de empresas en todo el mundo.

En 2010, Paul se postuló para el Senado de los Estados Unidos en el estado de Washington en una plataforma Lean para transformar al gobierno y empoderar a las personas. Después de las elecciones, Paul continuó trabajando con varias agencias gubernamentales que enseñan el pensamiento Lean y les ayudan a crear una cultura Lean en las organizaciones gubernamentales de todo el país. En 2013, Paul fue invitado a hacer una charla TEDx sobre innovación. En 2017, Paul fue seleccionado como parte del Individual Thought Leaders & Influencers in The Global State of Operational Excellence, Critical Challenges & Future Trends #3.

Paul es un ávido hombre que practica actividades al aire libre, practica surf, corre, nada, monta en bicicleta y ha alcanzado la cima de muchas montañas de 14,000 pies, incluido el monte Kilimanjaro, y un trekking al campamento base del Everest. Paul es un apasionado de la salud y completó 2 ironman (Lake Placid, Nueva York y Vichy, Francia).
Paul es un piloto calificado de instrumentos, con más de 2,000 horas de vuelo, incluyendo 3 cruces del Atlántico Norte en un avión de un solo motor

Paul es un orador enérgico cuya pasión principal es ayudar a las personas a descubrir todo su potencial y mostrar a otros cómo implementar Lean en su vida comercial y personal. La pasión de Paul por Lean lo ha llevado por todo el mundo a más de 104 países para trabajar y hablar con organizaciones tan notables como las Fuerzas de Defensa de Israel, Mercedes Benz, Amazon, la Marina de los EE. UU., Turner Construction y muchas universidades. Desde Kazajstán a Islandia, Tasmania a Japón, Alemania, Israel, África y Eslovaquia, nunca se sabe dónde está Paul ... pero seguro que está enseñando conceptos Lean con pasión y emoción. Paul también es un apasionado de Japón y de enseñarle a la gente la filosofía de este increíble país (Japan Study Mission). Ha entrenado a más de 30 equipos en Japón en Toyota, Lexus y a sus proveedores.

Paul tiene miles de seguidores en su podcast semanal, "The American Innovator", donde enseña sobre el poder de la innovación y el pensamiento Lean. Él comparte sus ideas y observaciones mientras entrevista a personas fascinantes y sus viajes y aventuras en todo el mundo con asombrosas fotografías y videos.

Paul está casado con su esposa Leanne desde 1983 y tienen 2 hijos adultos, Andréa y Kolbe, quienes trabajan con él en FastCap. ¡Es verdaderamente un negocio familiar!