

LA MEJORA

COMIENZA CONMIGO

UNA GUÍA PRÁCTICA PARA CONSTRUIR UNA
CULTURA LEAN EXTRAORDINARIA

TOM HUGHES

Traducción por Ricardo Salas Junio 2022,

Ciudad de México.

Derechos de autor © 2022 Tom Hughes.

Este libro fue escrito con la intención de ayudar a tantas personas como sea posible. Si desea reproducirlo o transmitirlo a cualquier otra persona en cualquier forma, no dude en hacerlo, siempre que no sea para beneficio personal o comercial. De lo contrario, necesitará el permiso expreso por escrito del editor.

¡Siéntase libre de conectarse con Tom, solo escanee un código QR!

¡Utilice Voxer, Signal o WhatsApp en lugar del correo electrónico para cualquier mensaje!

V-card



LinkedIn



You Tube



**GEMBA
DOCS**



CONTENTS

AGRADECIMIENTOS.....	4
Introducción.....	7
Capítulo 1	28
<i>La primera "C" – Candor</i>	28
Capítulo 2	61
<i>La segunda "C"– Compromiso</i>	61
Capítulo 3	90
<i>La tercera "C" – Coaching</i>	90
Capítulo 4	142
<i>La cuarta "C" – Consistencia</i>	142
Capítulo 5	175
<i>La quinta "C" – Aprendizaje Continuo</i>	175
Así Es Que – En General – Para Concluir.....	207
Lo Que Debes Saber Sobre Lean Es	

AGRADECIMIENTOS

Esta podría fácilmente ser la parte más larga del libro, pero estamos practicando la cultura de Lean. Así es que, ¡no lo será!

Me considero afortunado por haberme encontrado en este camino de crecimiento y desarrollo personal. Muchas de las personas con las que he entrado en contacto en el mundo de Lean han pasado de ser simples conocidos a buenos colegas, y ocasionalmente, amigos de verdad – una palabra que no uso a la ligera.

Mi primer agradecimiento va al Sr. Paul Akers por haber empezado el mundo de 2 Second Lean, habiendo escrito el libro, y sin escatimar “ 1 Segundo de Lean” (¡disculpe Ud. la broma!) para su beneficio personal sobre el de los demás. Soy muy afortunado de contarle como un verdadero amigo y como el mejor mentor que uno podría aspirar a tener.

A Alex Ramírez, Steven Pax, Brannon Burton y Andries Overweg, por ser mis editores iniciales y contribuidores importantes para el material. Muchas gracias por dedicar tiempo y esfuerzo en este proyecto y por haber sido tan directos conmigo en su crítica, y a la misma vez cariñosos con su apoyo para hacer de este proceso algo productivo y divertido.

A Ryan Tierney y a todo el equipo de Seating Matters, especialmente a JB, Declan, y Alison, quienes, además de ser ejemplos increíbles de lo que es posible lograr en este pequeño país de Irlanda, se tomaron el tiempo para apoyar a otras compañías, al igual que me mostraron su apoyo a lo largo del camino de Lean.

También quiero agradecer a Paul Vallely, de Kukoon Rugs, quien también me apoyó enormemente durante mis primeros días de 2 Second Lean, y en prácticamente todos mis proyectos recientes, incluyendo el ser un discípulo temprano de [GembaDocs](#). Gracias por tu amistad y por toda tu ayuda. La aprecio de verdad.

A Patrick Magee, mi amigo y socio, con quien simplemente es un deleite trabajar. Tenemos los mismos valores pero diferentes estilos, y es por ello que $1 + 1$ es igual a mucho más que 2. Estoy ansioso por construir un verdadero faro de excelencia con usted, señor.

A Dave Lelonek, por ser un gran y divertido amigo, además de buen aprendiz y por haber iniciado el Lean Maniacs Signal Group. Todos los días son una inspiración cuando se es parte de esa comunidad, ¡y he crecido tanto de la exposición a todos esos verdaderos Maniáticos de Lean! Mi más sincero agradecimiento a todos ellos también.

A mi bella pareja Fiona, por haber tenido la paciencia de escucharme siempre que hablaba sobre mi último momento de iluminación personal Satori, mientras escribo este libro. Al igual por ser la pareja más cercana e íntima que uno podría tener. Eres una de las razones por las que le agradezco a Dios por estar aquí todos los días.

A mi familia: Tieran, Dylan, Cara y nuestra próxima hijastra, Bevin, gracias por tener el coraje de ser ustedes mismos (porque eso no es algo fácil en nuestros días). Gracias también por contribuir con todo el amor que tengo en mi vida. Porque hay bastante en ella.

A todos mis amigos y viejos colegas que he mencionado en este libro, gracias por estar ahí para mí y por hacer de esta vida algo tan divertido e interesante como lo ha sido hasta ahora.

Finalmente, gracias a Dios y a mi gurú, Paramahansa Yogananda, por haberme asignado los retos y la sabiduría para darme cuenta que “no todo se trata de mí”; y por haberme enseñado que tener el corazón de una persona al servicio de los demás es una de las mejores formas de existir en este planeta. Cada día es una nueva oportunidad para servir y para crecer.

La mejora comienza conmigo

Gracias

Tom Hughes

Mi nombre es Tom Hughes y escribí este libro para ayudar a la gente a comprender lo que yace en el corazón de cualquier transformación al estilo Lean.

Mi objetivo es brindarte un manual con perspectiva, y que vaya paso a paso, enseñando a la gente y a las organizaciones que quieran comenzar el camino de Lean, pero que aún no saben cómo.

Así es que, comencemos por la gran pregunta fundamental:

¿Qué es exactamente Lean?

Esta podría parecer una pregunta muy obvia. Pero estoy preguntando porque más del 98% de las personas que creen que tienen la razón están equivocados.

Digo esto porque, si bien hay cientos de compañías alrededor del mundo que aseguran “**hacer Lean**” de manera exitosa, hay miles de otras que no han entendido el punto en lo absoluto. Han tratado y fallado, o peor aún, se han engañado a sí mismos al creer que son una auténtica compañía Lean, cuando en realidad, lo que tienen es solo una cultura organizacional coja, aburrida y poco inspiradora.

Si la cultura de la empresa es así, entonces simplemente no es Lean.

Así es como escribí este libro, **para ayudarte a evitar los baches en los que tantas compañías suelen caer.**

Me siento calificado para escribir este libro porque tengo décadas de experiencia implementando cambios transformacionales en organizaciones de todo el mundo. Aunque inicialmente no usaba el método Lean como vehículo, pero simplemente generando cambios de la forma antigua: con una gran cantidad de esfuerzo y muchos errores. Así es como logramos obtener excelentes resultados, pero también hubo mucho daño colateral al haber optado por este método.

Hoy he desarrollado un mejor entendimiento, el cual me permite ver a Lean como el mejor vehículo para transformar tu compañía en la forma que tú quieres.

Sin embargo, no siempre veo a **Lean** en esta forma, ya que antes compartía el mismo malentendido que el otro 98% de la gente.

Permíteme explicarte:

Pasé la primera década de mi carrera en cadenas de suministros del sector automotriz, trabajando directamente con Toyota, Nissan y Honda, entre otros fabricantes de autos. Practiqué técnicas de manufactura muy avanzadas todos los días, y ni siquiera se llamaba "Lean" en aquel entonces (¡estoy mostrando mi edad!). Hace algunos años, solo se le llamaba "El Sistema de Producción Toyota", o "Hacer las cosas a la japonesa".

Trabajé con grandes proveedores de partes automotrices, y del mejor calibre. Mi primer trabajo fue con Rockwell Automotive, un proveedor de plásticos de Nivel 2 y que era una empresa de 100 personas, luego trabajé nuevamente para el Nivel 1 con BTR Automotive, en Alemania.

Trabajé directamente con la fuente, y mucha gente estaría de acuerdo con que la filosofía Lean moderna proviene de Toyota. Así es que podrías ser perdonado si hubieras creído en mi definición de lo que es Lean.

Después de la industria automotriz, trabajé para la multinacional francesa Alstom, como Director de Ingeniería de Abastecimiento, en una división con un valor de 400 millones de dólares. Poco tiempo después, hice mi maestría en administración de negocios (MBA) y pasé unos diez años ayudando a transformar al legendario fabricante de componentes hidráulicos Olaer, desde Francia para el mundo. Cinco años en cadena de suministros y cinco como director comercial.

Llevamos a ese negocio a una valuación de 200 millones de dólares para después venderlo a la empresa Parker Hannifin. Durante este período no-automotriz de mi carrera, aún pude aplicar las herramientas y técnicas de Lean en aquellos negocios. Fue una gran parte de mi valor agregado como empleado.

Cuando ves todo esto, la mayoría de la gente diría que he hecho cosas bastante grandes y que no tendría excusa para no saber qué es Lean en realidad.

La verdad, sin embargo, es que a pesar de toda mi experiencia trabajando con fabricantes de autos japoneses y con compañías de alto nivel internacional, aún no tenía idea.

Hasta hace algunos años, mi definición de Lean hubiera sido la de cualquier estudiante de texto: **“Lean es la eliminación de los desperdicios a través de la mejora continua”**.

Suena emocionante, ¿no es así?

Mi punto de vista personal era que la metodología Lean era un set de herramientas extremadamente eficiente, pero como decimos en Irlanda, "not much Craic" (como en "no suena muy divertido"). El malentendido que yo tenía es muy común: El método **Lean** se le implementa **a la gente** en lugar de **con la gente**. Pero el problema fundamental es que la mayoría de los líderes ven a Lean como una "mejora de procesos", cuando de hecho, esto no es cierto. La mejora de procesos solo es uno de sus subproductos.

Cuando subí a bordo para liderar la transformación de una compañía en Irlanda del Norte, donde vivo actualmente, comencé a corregir ese error en mi manera de pensar. Pensaba que estaba uniéndome a la compañía para generar un cambio estratégico, para encontrar nuevos mercados para su tecnología manufacturera. Su línea tradicional de productos estaba en declive, así es que pensé que la principal prioridad sería encontrar nuevos clientes en nuevos segmentos.



Una pose tipo "Postura del Capitán"

en mi primera compañía de tipo "2 Second Lean".

En vez de eso, los directores de la compañía me presentaron su prioridad número 1. Nunca lo olvidaré. Ahí estaba yo en mi escritorio, y las dos hermanas, quienes eran las principales dueñas de la compañía, se acercaron a mí y me dijeron: “queremos que implementes el método Lean”.

“El grito”, del pintor noruego Edvard Munch - 1893.

Cuando le cuento esta historia a cualquier audiencia, utilizo la famosa pintura de Edvard Munch “El Grito”, acompañado de un gran ruido como de quien se encuentra gritando dolorosamente. Algo como sacado de una película de terror. Esto pone mi reacción en resumen: estaba horrorizado. No había tenido un rol de gerente de piso en una fábrica en más de 10 años y pensaba que mis habilidades ya eran mucho más avanzadas como para estar implementando Lean. ¡Ya era demasiado maduro para esa tarea!



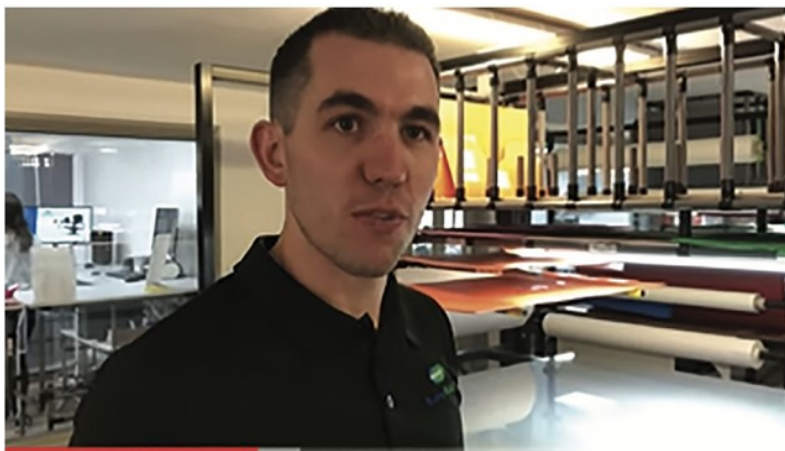
Yo, contemplando cómo “implementar Lean”.

Después de ese shock inicial, mi siguiente reacción fue decir “¿Y dónde está mi equipo?”. Tradicionalmente, hubiera creído que necesitaría por lo menos a una persona para ayudarme a implementar las medidas de desempeño que necesitábamos y poner los talleres “Kaizen” del método, llevar a cabo el Coaching y [auditorías de las “5Ss”](#), y más. Sabía que esa compañía no tendría un presupuesto para eso. Así es que, me dirigí a la agencia de gobierno local – Invest Northern Ireland –, ya que pensé que ellos podrían darme algo de fondos para dicha tarea, lo cual me podría ayudar en echar las cosas a andar con algo de recursos.

Así es que unas semanas después, las personas de la agencia llegaron a la fábrica. Eran gente amable, e inicialmente nos dieron algunos consejos sobre cómo podríamos hacer mejoras en la eficiencia y manejar mejor nuestro inventario. Aún así, todavía no estaba muy emocionado. Uno de los hombres, Geoff Crawford, me dijo la ahora ya inmortal frase **“Hay una compañía en Limavady...”**.

Eran una empresa de clase mundial en cuanto a la metodología Lean, un poco cultista, haciendo estiramientos juntos todas las mañanas, tal y como lo hacen los japoneses, con mucha energía, todo un poco extraño. Me enseñaron un video en YouTube de un tipo llamado Paul Akers, haciendo un tour por su fábrica. Visualmente, me pareció impresionante, de verdad. Pero tan solo la energía que pude presenciar ese día me dejó aún más impactado. Tan solo da click en el link a continuación para ver el video:

Paul Akers: “Seating Matters: Una Organización Lean impresionante” <https://youtu.be/QwN9g9eO90w>



Seating Matters | Amazing Lean Organization

Paul Akers



Encontrarás estas imágenes a través de los códigos QR que hay a lo largo del libro. Algunas veces te llevarán a un sitio web, pero casi siempre a algún video de YouTube que esté vinculado con los distintos conceptos de libro.

Si una imagen vale más que mil palabras, ¡un video vale más de un millón!

Así es que recomiendo que les eches un ojo conforme los vayas encontrando en el libro. Todos esos videos aportan infinitamente a la experiencia de ***La mejora comienza conmigo.***

Bueno, volvamos a la historia.... Fui suficientemente afortunado para que Geoff me diera el número de Ryan Tierney, uno de los directores de Seating Matters, y quien fue más que útil cuando le escribí vía WhatsApp. Ryan dijo que necesitaba leer un libro llamado 2 Second Lean, escrito por Paul Akers – el tipo en el video de YouTube que había visto ya. Geoff también me recomendó que le escribiera directamente, aunque esto me

pareció altamente inusual. ¿Este tipo es un autor famoso y puedo simplemente escribirle un mensaje de texto para que me conteste? Me pareció una idea bastante peculiar.



Mi amigo, Ryan Tierney, de Seating Matters, durante su visita a nuestra planta.

Bueno, por lo menos no lo contacté directamente al principio.

Para empezar, descargué el audiolibro en Audible y comencé a escucharlo durante mi camino a casa esa misma noche. Era un trayecto de hora y media, así es que para cuando llegué a casa la siguiente noche, ya había escuchado el libro entero (ya que el libro dura menos de 4.5 horas).

En la App Lean Play puedes escuchar todos los libros de Paul (incluyendo a 2 Second Lean). Mi compañía de software 3rd Digital la construyó, de hecho. Ingresas a:

<https://paulakers.net/Lean-play>

Me daré crédito a mí mismo solo por esta vez: El escuchar ese libro por primera vez me dio mucho empuje. Lo he escuchado otra docena de veces desde aquél entonces y pienso que es como cualquier buen libro: cada que lo vuelves a leer, aprendes algo en un nuevo nivel.

La revelación para mí fue ésta: en vez de que yo o mi mano derecha nos volviéramos una especie de “campeones Lean”, junto con algunos otros seleccionados en la organización, implementar 2 Second Lean era verdaderamente algo distinto. Tiene una estructura muy simple como tener una junta todas las mañanas con toda la compañía.

En esa junta, todos aprenden a ver el desperdicio y tienen que aplicar las 3 S 's (Que en español son: Barrer, Ordenar y Estandarizar), para así lograr mejoras en la empresa, aplicando los aprendizajes del día en su trabajo.

No, nos somos un grupo de líderes listos y de élite que están tratando de impulsar la metodología Lean en la empresa – **la ORGANIZACIÓN ENTERA –implementa Lean.**

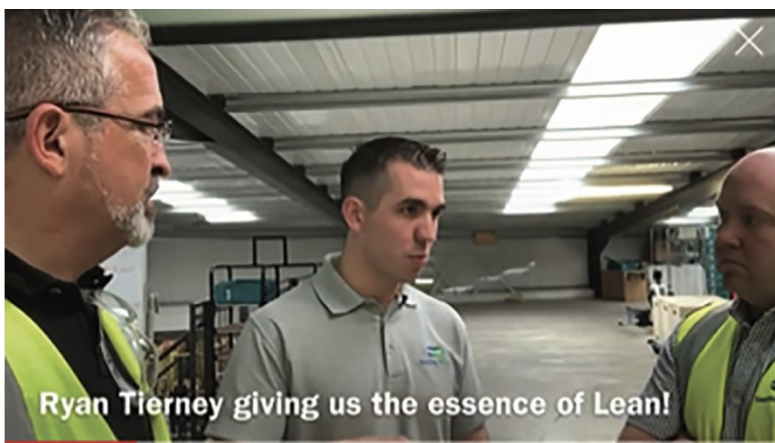
Entonces, mucho más fácil que el enfoque tradicional y esporádico que era casi imposible de mantener. ¿Hacer esto todos los días? Al menos para mí, era obvio...

La otra gran noticia para mí, personalmente, fue que este enfoque combinaba muy bien con mis habilidades y con lo que me gusta hacer profesionalmente.

Me encanta el liderazgo. Siempre he amado el trabajo en equipo, el retarlos, apoyarlos, y ultimadamente, verlos crecer como personas. Es una de mis cosas favoritas para hacer en mi carrera. De eso se trata la idea FUNDAMENTAL de Lean. Así es que, en vez de que hiciéramos algún proceso seco, aburrido, lleno de métricas y gráficas, talleres esporádicos y consultores, esto se trataba sobre liderazgo y sobre ponerse a trabajar con todos los niveles de la organización.

¡Esto me estaba encantando y me estaba emocionando desde el primer momento!

Unas semanas después de haberme encontrado con el libro de 2 Second Lean, visité a la compañía **Seating Matters** por primera vez, para que me dieran el tour de cómo implementan la cultura Lean. Después de tener su asombrosa junta mañanera, hablé con Ryan, y como la gaviota corporativa, buena y consumada que había sido hasta ese momento, le pregunté: “Oye Ryan, ¿cuáles son sus KPIs [Indicadores Claves de Desempeño]”. Fue entonces cuando él me vio extrañamente y me respondió: “Ah, no te preocupes por eso. Nosotros solo nos enfocamos en crecer y desarrollar a nuestra gente, hemos visto que el resto viene por sí solo...” Por suerte, este intercambio de palabras fue grabado en video, y la mirada en mi cara era de risa. Se veía que acababa de entender una verdad fundamental.



GT Ryan T giving us the essence of Lean

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Ryan Tierney: “The Look On My Face” (La expresión en mi rostro) <https://youtu.be/hD2Rv7AK5cw>

Entendí tanto durante ese día con Ryan y el resto de su equipo extraordinario.

Ryan me explicó que, para comenzar, su compañía había desperdiciado 18 meses de trabajo duro antes de darse cuenta de que la idea de **2 Second Lean** trataba sobre desarrollar una cultura interna. Como mucho más de lo que ocurre en la "Comunidad Lean", ese aprendizaje le llegó a Ryan cuando

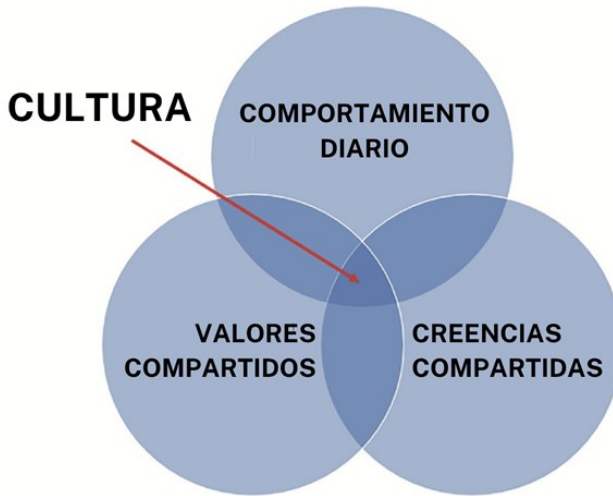
Visitó a otra de las mejores compañías del mundo en la implementación de Lean – la empresa Yellotools de Michael Althoff, en Alemania.

Michael le ayudó a comprender que Lean era la idea de hacer crecer a la gente primero, y no de mejora de procesos. Él incluso mencionó algo que viene en la portada del libro 2 Second Lean. Justo debajo del subtítulo dice "Cómo crecer a la gente y desarrollar una cultura Lean divertida", pero 9 de cada 10 personas fallan en verlo.

La mayoría de las compañías tienen un enfoque de Lean que implica aventarle herramientas a la gente sin construir una cultura primero, y luego se preguntan por qué es tan difícil hacer que las cosas sigan adelante. No hay nada en lo que las herramientas se puedan apoyar porque la gente no está comprometida si no se ha desarrollado una cultura Lean primero.

Así es que, veamos qué es lo que significa la palabra "cultura":





La cultura puede ser “construida” voluntariamente o nutrida “por accidente” si los líderes de la compañía no están conscientes de los comportamientos, creencias y valores que refuerzan todos los días. En mi experiencia, en la mayoría de las compañías que no implementan la metodología Lean, pasa lo segundo. Incluso si la compañía hace toda la comunicación que diga cómo quieren que sea la cultura a través de pósters con la visión, misión, valores, gráficas en las paredes y frases, rara vez se nota todo esto en las acciones del día a día de los empleados. Decirles algo una vez y ponerlo en la pizarra de anuncios no funciona.

Ésta también es la razón por la que escogí el título para este libro – porque la cultura no es algo que se le “cuenta” a la gente. La cultura no puede ser falsificada, y todas las organizaciones tienen algún tipo de cultura.

La cultura es algo que vive y respira, y comienza con la manera en la que los líderes viven y respiran – de hecho. No como ellos quisieran que se viva, se respire o se actúe, pero como lo hacen

todos los días. Cuando los comportamientos, creencias y valores que se practican realmente difieren de aquellos que se han puesto en los anuncios, entonces hay un desalineamiento, y los mensajes en la pared no son los que se ejecutan, son las cosas que hacemos todos los días las que definen a la verdadera cultura de la empresa.

Así que, para todas las organizaciones, la mejora comienza con uno mismo, porque la cultura comienza con uno mismo.

Aunque esto pueda ser obvio para los líderes de una organización, es una verdad que aplica a cada individuo en la empresa – desde el director, hasta un nuevo integrante. La cultura que se cambia de manera grupal, pero que comienza contigo.

Cuando me puse en contacto con Paul Akers, mi primera pregunta fue:

¿Cómo convengo a mi equipo para hacer esto?

Su respuesta me sorprendió: “Comienza contigo. Empieza atacando tu propio desperdicio. Seguro tienes tanto desperdicio en tu vida como para durar 10 vidas. Comienza contigo mismo y el resto del equipo se elevará contigo. Lean es un sistema que jala a la gente. Jalar, no empujar. Nunca podrás empujar a alguien para que logre hacer estos cambios.”

Yo no era el director en mi empresa en aquél entonces, por lo que no podía decirles qué hacer a todos (¡y no sé si lo recomendaría en todo caso!). Así que comencé a actuar sobre la estrategia de jalar en vez de empujar a las personas.

Comencé a realizar mejoras en mi área de trabajo y empecé a generar videos de mejora continua un tanto ridículos. Comencé un grupo de WhatsApp para mí y para el resto del equipo directivo

para que compartiéramos nuestras mejoras diarias. Después motivé al equipo directivo a leer o escuchar el audiolibro de 2 Second Lean. Empecé a platicar sobre el desperdicio en las juntas de trabajo y me di cuenta de que a la gente le empezaba a dar curiosidad de qué trataba todo esto.

Así fue como, empezando conmigo mismo, me convertí en un maniático de Lean, de la noche a la mañana.

Como dije, yo no era el dueño de la compañía, pero aunque lo hubiera sido, éste habría sido el enfoque correcto. "Nunca podrás empujar a alguien a que adopte la metodología Lean".



Tom Morning Smoothie Improvement
Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Si eres el dueño de una compañía o si solo te acaba de picar el mosquito de Lean, ¡la mejora comienza contigo! Es un sistema de jale, no de empuje. En Lean, se lidera con el ejemplo y uno se vuelve un imán para los demás. Puede que el cambio no suceda de la noche a la mañana, toma tiempo y perseverancia, pero también es el viaje más divertido y gratificante que habrás tomado en toda tu carrera una vez que agarres impulso.

Nuevamente, una cultura Lean es algo especial, y es una buena idea aclarar dónde puede empezar ese viaje para la mayoría de las

organizaciones, y la diferencia que queremos marcar al desarrollar a nuestra gente y generar una cultura Lean junto con ellos.

Esto es ENORME, porque muchos de los miembros de tu equipo quizás nunca se han preguntado: “¿Cómo podríamos hacer mejor las cosas?”. Sin importar los eslogans que pongas en la pared, muchos tal vez piensen que solo se les está pagando por hacer el trabajo que tienen entre manos. Esos empleados quizás han estado ahí solo para “hacer su trabajo”, para marcar su hora de salida – ya sea en realidad o solo en sentido figurado – y no se les pide que usen la cabeza para pensar mucho.

Es genial tener que aclarar qué queremos decir cuando mencionamos que estamos desarrollando a la gente y construyendo una cultura Lean juntos.

Significa que TODOS vamos a tener que:

Aprender a pensar y comportarnos de manera diferente. Aprender a identificar el desperdicio.

Dejar nuestros egos en la puerta. Aprender a colaborar como iguales.

Aprender a actuar de manera creativa y hacer experimentos para realizar mejoras.

Aprender a hacernos amigos del fracaso en aras de buscar la excelencia. Aprender a sacar a la luz nuestros errores, en vez de ocultarlos.

Aprender a hablar sin ofender y escuchar sin estar a la defensiva.

Aprender a divertirnos mientras mejoramos en nuestro trabajo todos los días.

Construir vínculos fuertes con todo nuestro equipo.

Estar orgullosos al convertirnos en los mejores en el mundo de nuestro trabajo.

Esto es lo que significa “crecer y desarrollar a las personas”. Ése es el objetivo. Se trata de estimular a cada uno de nosotros para que “queramos” hacer nuestro trabajo, y que aprendamos a ser “capaces” de hacerlo.

Algunos de nosotros lo entenderán inmediatamente. A otros les tomará más tiempo. Otros, incluso, puede que nunca se sientan atraídos por la idea y nunca la adopten. Sin embargo, si a la gente se le dirige adecuadamente, ese número de personas será menor, ya que la gran mayoría de la gente preferirá venir a un lugar de trabajo en donde son verdaderamente valorados, respetados, y se les motive a crecer.

Yo diría que la actitud que prevalece en el mundo en nuestros días es la de “Todos queremos que los otros cambien para que el mundo se adapte a nosotros”. Ésa es una actitud floja, pasiva y que significa que tú te estás desempoderando como individuo porque no estás en control de nada, el resto del mundo es el que “tiene la culpa”.

La idea de La Mejora Comienza Conmigo, es que cuando haya un problema, tú puedas ver qué es lo que puedes hacer al respecto, cómo puedes contribuir y cómo puedes cambiar algo. Esto aplica desde la cima, hasta la base de la escalera de tu organización.

He perdido la cuenta de la cantidad de veces que he interactuado con un líder, gerente o miembro de un equipo que me dice, “¿Por qué no hacen ellos X?” o “¿Por qué no están haciendo X?”. Cuando yo les pregunto: “Bueno, ¿y tú lo estás haciendo?” La

respuesta siempre es – y me refiero a que siempre es – la misma: “No”, junto con alguna frase del tipo “nunca lo había pensado de esa manera”.

No puedes vender algo que no hayas comprado tú mismo. Sé el comportamiento que quieres ver en el mundo.

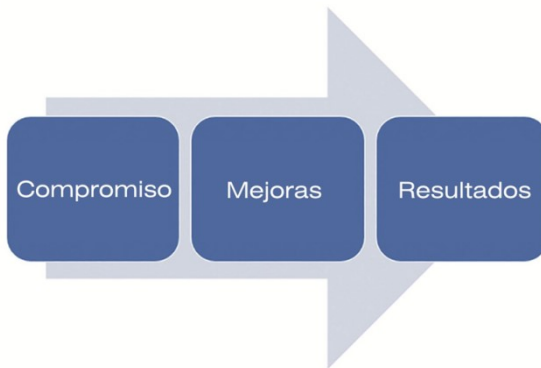
La simple estructura y la disciplina de una Junta Mañanera desarrolla una cultura y soluciona este problema cuando se ejecuta con propósito. Esto es porque se fijan expectativas y el comportamiento es reforzado como equipo con cada uno de los miembros, todos los días. No hay ambigüedad. Es bello porque es increíblemente simple.

Solo fue una semana o dos después de que visité a Seating Matters, cuando comencé mi propio viaje de Lean con aquella compañía en la que trabajaba, y comencé a aplicar verdaderamente este principio.

Desde entonces, he sido muy afortunado por tener la oportunidad de liderar o ayudar a otras personas a que comiencen su propio viaje. Esto me ha hecho desarrollar un proceso general para crear un ambiente adecuado y sacarle el mayor provecho a cada sistema, todo el tiempo. Funciona para que sembremos el entusiasmo, la mejora y los buenos resultados en una variedad de ambientes. En ese orden. Manos (todo mundo lo está haciendo, sea Lean o no), y luego los corazones, ¡seguido por la cabeza!

Esto es muy importante de resaltar desde el principio. Éste es el orden de los factores para llegar al éxito.





Así es el proceso, realmente sencillo.

Si puedes agarrar una escoba, puedes comprometerte – todos podemos. Y para ser exitoso, todos DEBEMOS HACERLO – desde el director, hasta el becario principiante, desde la gente de oficina, hasta la gente operativa. No hay excepciones.

Esto nivela el campo de juego, construyendo respeto mutuo para todos, sin importar el puesto que tengan en el organigrama de la empresa. Todo mundo debe darse cuenta de que son importantes.

Si todo mundo comienza a elevar los estándares al limpiar su lugar de trabajo todos los días, pronto comenzarán a preguntar cosas como:

- ¿Tenemos suficientes escobas?
- Gerencia, ¿podemos comprar más escobas? ¿Sí? ¿No?
- ¿Nos apoyará la gerencia?
- ¿Por qué batallo buscando escobas todos los días?
- Necesitamos un lugar para guardar las escobas... ¿quizás deberíamos estandarizar dónde se ubican?
- ¿De dónde viene todo el polvo?

- ¿Cómo podemos solucionarlo desde la fuente?
- ¿Por qué está roto "X"?
- ¿Por qué tenemos tantos "X"?

Y así puedes seguirte. Conforme nos desarrollamos, encontramos más y más problemas al limpiar. Comenzamos a preguntarnos más y más cosas, además de proveer el apoyo adecuado. Esa base de compromiso está llena de conocimiento, así que vemos mejoras, y conforme nos volvemos más productivos a través de innumerables mejoras, vemos resultados verdaderos.

Demasiada gente falla porque quiere resultados de manera inmediata, o quizás mejoras. Simplemente no funcionan así las cosas. Lean es un sistema que trabaja sobre los corazones de la gente. Está construido en el compromiso. Justo como Ryan Tierney dice, si entiendes eso, "el resto viene solito".

Como decimos en Lean, "Todo en la vida es un proceso o el resultado de un proceso", y el proceso que presentamos en este libro agrega mayor claridad al contenido del libro de Paul, actuando como estabilizadores que te pueden ayudar a evitar algunos de los baches si "solo te comprometes". Así es que, te aconsejo fuertemente que leas y digieras el libro de Paul, tanto como éste.

Nuestro proceso consiste en las 5 C's [en inglés]:

- Candor
- Compromiso
- Coaching [o "mentoría"]
- Consistencia
- Continuo Aprendizaje



Estos son los pasos clave que tendrás que tomar para que REALMENTE estés haciendo Lean. Si cualquiera de ellos es omitido, fallarás. Es como querer que un pájaro vuele con un ala rota: tú y tu organización podrán aletear lo que quieran, pero sus esfuerzos no despegarán.

Todos estos pasos requieren esfuerzo del individuo y de todos los grupos en la organización, pero cuando se le pone la energía necesaria para mantenerla, será más ligero. Es como construir un nuevo hábito o dejar uno viejo: puede ser difícil al principio, pero después se vuelve más fácil.

La Mejora Comienza Conmigo puede ayudar a tu organización a convertirse en un faro de luz y de éxito, haciendo tu vida más fácil, divertida y sin las fricciones del día a día y sin tener que estar apagando llamaradas.

Es un proceso sencillo, aunque no fácil. Como dice Michael Althoff, "Lean es un trabajo duro que hace la vida más fácil".

Seguido uso este ejemplo con organizaciones de clientes que están manejando hacia el trabajo mientras golpetean el volante con los dedos.

¿Así estás tú en este momento? ¿Te gustaría que tu vida mejorara?

Bueno, ¡entonces sigue leyendo!

Por cierto, al final de cada capítulo enumero los aprendizajes clave que hayamos mencionado.

Espero que te parezcan útiles. ¡Que los disfrutes!

LECCIONES CLAVE

- La mayoría de la gente malentiende el sistema Lean como algo que trata solo de mejorar procesos, cuando realmente se trata de construir una cultura que desarrolle a la gente, y comienza con cada uno de nosotros como individuos – “Yo”.
- Lean no es un proceso seco y analítico; es un vehículo para motivar el compromiso de todo un equipo y promover su participación.
- Lean necesita ser reforzado todos los días o será muy difícil desarrollar una cultura que sea verdaderamente Lean.



La primera "C" – Candor

El diccionario de Inglés de Oxford define la palabra "Candor" como: **"La calidad de ser abierto y honesto; franquesa"**.

Vamos a decirlo rápidamente: Candor es la base en la que cualquier gran organización Lean se apoya.

Podrías, justificadamente, decir que nadie puede vivir una vida verdaderamente excepcional sin una buena dosis de palabras directas. Se trata de ser capaz de ser honesto contigo mismo y con los demás, para que puedas desatar cambios importantes. Sin candor, las cosas se atoran.

Sin embargo, es algo desafortunado que el candor se haya vuelto una característica cada vez más rara en nuestra sociedad. En nuestro sistema educativo, desarrollamos una cultura de premiar a los padres con una medalla a los que le hablen de manera "positiva" a los niños, pero esto ha llevado a una situación en donde el candor real se ha vuelto algo muy desconcertante. Esta delicadeza, a lo largo de varias décadas, ha derivado en la creencia de que **"lo suave es bueno"** y **"ser directo es descortés"**. Muy honestamente, ¡es una lástima!

El resultado de esta incapacidad para ser honestos con uno mismo y con los demás, lleva a una gran cantidad de disfuncionalidad en nuestras vidas. No solo estoy hablando sobre el trabajo, sino también sobre nuestra vida personal.

Ser "buena gente" es muy frecuentemente sólo otro término para describir a alguien que puede ser demasiado débil al expresar su

descontento, y esta forma de amabilidad definitivamente no es el acto altruista que nos han enseñado.

La cosa es simplemente, la decisión entre ser “buena gente” pero débil, o directo y cándido, es totalmente personal. Y por eso decimos que el candor comienza con uno mismo.

Con mucha frecuencia la gente opta por la opción de ser amable porque es la más fácil en el corto plazo. Sin embargo, ser demasiado amables es la causa principal por la cual la mayoría de las organizaciones tienen problemas internos, entre dueños, individuos y departamentos. La gente no tiene la valentía de atacar situaciones de frente, y en vez de eso, se sale de las juntas sin haber dicho las cosas verdaderamente importantes y continuar su día quejándose a espaldas de otros y entre los colegas amistosos. Mientras tanto, las paredes de esos silos solo irán creciendo, y las disfuncionalidades de la empresa serán peores, todo mientras el ambiente en la organización se convierte en algo inmóvil y lento. En el largo plazo, una falta de candor es un costo enorme.

Mi buen amigo Alejandro Ramírez (un veterano que trabajó en la industria del gas y del petróleo por 25 años y quien fue responsable por la mejor implementación de Lean en 2020 a nivel mundial, ¡en serio!) me contó una gran historia sobre cómo el candor había tenido un efecto en su viaje de Lean. Él me dijo que ésta era la principal razón por la cual había empezado a implementar esta metodología.

Aquí va la historia:

“Solía visitar una de nuestras plantas una vez al mes para revisar el progreso que se estaba haciendo con la mejora de nuestra metodología de equipo, una que la compañía había estado siguiendo durante 20 años.” (Ésta era una organización

multimillonaria!). “Se trataba de un enfoque tedioso, sistemático y centrado en herramientas, y requería que uno de nuestros empleados usara datos duros para discutir problemas, lo cual suena bien, pero había demasiado desperdicio ahí. Nos estábamos enfocando en usar solo herramienta y presentar gráficas sobre un pizarrón bastante bonito, pero no estábamos centrando en arreglar lo que le molestaba a la gente. Habíamos contratado a un nuevo gerente de planta, un tipo genial, y le pregunté: “¿Por qué c***ajos no está funcionando esto?” “¿Por qué siempre que vengo estamos analizando lo mismo y no está funcionando?” A lo que él me respondió: “Alex, ¿realmente quieres saber la verdad?” “Claro, ¿por qué rayos no?” – Le respondí. A lo que él me dijo: “Solo estamos armando un espectáculo para que tú estés contento. Ésa es la verdad, esta m***da no sirve”.

Le respondí: “Muchas gracias, déjame darte una respuesta a eso.”

Después de pensarlo por un tiempo, me di cuenta de que no era posible que no hubiera notado esto antes. Es decir, ¿cómo podría haber dejado de ver que solo estaban haciendo esto para complacerme como jefe? Y yo esperando que esta fórmula funcionara.

Fue entonces cuando Edson me mostró el libro de 2 Second Lean, y me dije: “¡Eso es!” Así que contacté a Paul Akers, y el resto es historia.

Aprecio que todo esto haya detonado en un momento de candidez, en el que mi equipo se atrevió a decirme en la cara que solo lo estaban haciendo “para darme el p***he gusto.” Todo esto no servía para nada y solo era más de lo mismo.

Tuve entonces un gran momento hansei (de autorreflexión), y lo que encontré fue que lo que le estaba pidiendo a mi equipo no

valía la pena. Y eso fue duro porque se trataba de una regla de la compañía, y esperaba que eso tuviera resultados. Sólo estaban siguiendo un librito. Consideraba que estaba siendo un buen estudiante de mejores prácticas y que cambiar la norma iría en contra de la corriente, porque esto llevaba implementándose 20 años, pero entendí que no servía para nada.

Necesitaba encontrar algo mejor para toda esta gente.

Cuando le enseñé 2 Second Lean al gerente de la planta, lo empezó a poner en práctica, y vimos excelentes resultados. Y cuando lo empezamos a usar en Houston, me empecé a dar la vuelta todos los días; y los resultados fueron asombrosos.

Esta historia demuestra los 4 pasos de Candor que se necesitan para desarrollar una cultura verdaderamente increíble, y son:

- Tener la valentía para PARAR cuando algo no está funcionando.
- Tener la valentía para ALZAR LA VOZ.
- Tener la valentía para ESCUCHAR.
- Tener la valentía para ACTUAR.

Para que Lean florezca como sistema y para que el candor se vuelva parte de la cultura, necesitamos implementar estos 4 pasos a la perfección. Mucho de lo que se necesita es eliminar cualquier miedo en la cultura organizacional, para que la gente se sienta suficientemente confiada de alzar la voz y poder expresar sus preocupaciones.

Para comenzar, alguien necesita tener los cojones para “tirar del andon” (los japoneses tienen un cordón que para toda una línea de producción cuando hay un problema, y la planta tiene que detenerse hasta que puedan arreglarlo – es un ejemplo perfecto

para "señalar los defectos"). Si esto no se incentiva en la organización, entonces las cosas van a continuar siendo disfuncionales y lentas.

En el caso de Alex, él estaba motivado para dar el primer paso **y solo PARAR la maquinaria**. En esencia, solo estaba "arreglando lo que le molestaba". Si no hubiera parado a su equipo, el resto del proceso quizás nunca hubiera sucedido. Bien podrían continuar con sus juntas aburridas y no muy efectivas, y su viaje de Lean nunca habría despegado del piso.

Durante unos 20 años bastante raros, el equipo gerencial en la planta (y en toda la organización, en todo caso) había estado presentando sus gráficas a los jefes que venían de la gerencia (¡ése era Alex!). Y esto pasa seguido, todo el mundo se la vive repitiendo este tipo de procesos sin cuestionarlos. Y lo más probable es que los involucrados odiaban este proceso y seguro lo acaban odiando, pero todos seguían con esa dinámica sin pararse a preguntar "¿Esto hace algún sentido?". Y ahí es en donde entra La Mejora Comienza Conmigo. No sirve de nada que estés esperando a alguien más para implementarlo: Tú tienes que hacerlo cuando sea evidente que hay un problema o una rutina sin sentido y que esté llena de desperdicios.

Para los líderes en una organización La Mejora Comienza Conmigo porque debes marcar el ritmo a través del ejemplo, y decir "PAREN" cuando es obvio que un proceso no está funcionando de manera óptima. Gran parte del rol de un líder es que la cultura sea lo suficientemente segura como para que los miembros también digan PAREMOS, creando lo que en Lean conocemos como una CULTURA DEL FRENO. Esto necesita ser incorporado en tu comportamiento, y lo estaremos analizando en los siguientes pasos.

Este segundo paso (en el que la gente **ALZA LA VOZ**) sería visto como Candor en su forma más tradicional, esto es lo que la mayoría de la gente se imagina cuando escucha esta palabra. Eso es lo que, tanto Alex como el gerente de planta, pusieron en práctica al tener la valentía de **ALZAR LA VOZ** y discutir abiertamente la fórmula que no estaba funcionando para la compañía, que era la vaca mayor.

Cuántas veces hemos sido testigos del momento en el que uno debe PARAR, especialmente cuando el gran jefe se da la vuelta y solo hay un silencio espectral que no hace más que las cosas sigan como siempre. Nadie es lo suficientemente valiente como para tomar el micrófono y decir lo que es necesario.

Alzar la voz es una demostración de valentía y seguridad para el equipo. La parte que le corresponde a la valentía es una característica del individuo, y la parte de la seguridad le corresponde al líder que desea crear un ambiente seguro para trabajar, uno donde los problemas son señalados y no escondidos, y los procesos, no las personas, son los que son atacados ferozmente.

En el caso de Alex, nótese lo importante que fue que él no estaba **ALZANDO LA VOZ** para culpar a alguien más por sus errores o por no estar haciendo algo. Alex se detuvo a preguntar **por qué sus procesos no estaban funcionando**. No estaba culpando a nadie o atacándolo; estaba mostrando su preocupación sobre el proceso, no sobre su gente, y ésa es una gran distinción, porque estaba tomando responsabilidad por la situación a través de su Candor, confiando en que las cosas tenían que detenerse para ser analizadas en el momento adecuado. ¡La mejora comienza conmigo!

Un problema muy común para los líderes en los negocios es que observen la cultura de su organización, sus procesos, y sus sistemas, y que se pregunten por qué no son lo suficientemente buenos. Muy seguido, la primera reacción de estos líderes será culpar a otros y no a ellos mismos— por ejemplo: “¡Qué difícil es encontrar buenos trabajadores hoy en día”, “La gente ya no quiere trabajar en esta área”, “No podemos conseguir gente”, “La gerencia dice que tenemos que hacer esto así”, etcétera, etcétera.

Esta actitud es generalmente la que prevalece entre la mayoría de los líderes empresariales. No aceptan su responsabilidad por la situación en la que se encuentran, lo que significa que se sienten sin poder para influir en el estado general de su organización, y significa que no hacen nada para cambiar las cosas.

Este ejemplo ilustra perfectamente la cultura de “La Mejora Comienza Conmigo”. En este caso, muestra una compañía en donde esto no se pone en práctica para nada.

Estoy aquí para decirte que una actitud así **ES ABSOLUTAMENTE ABSURDA.**

Hay muchas compañías de clase mundial en todos lados, con muy buenos empleados, que están comprometidos y que producen un trabajo excepcional en el mismo ambiente en el que otra compañía sería disfuncional. La empresa Seating Matters tiene, literalmente, una lista de espera con cientos de personas que quieren trabajar ahí, y entrar por esa puerta no es fácil. Sin embargo, prácticamente cualquier otra compañía en su industria batalla para encontrar a alguien medianamente capaz que trabaje para ellos.

Te preguntarás: ¿Cuál es la diferencia? La respuesta es simple: **liderazgo.**

La verdad es que, sin importar cómo sea la cultura de tu organización – buena o no tan buena – **tú como el líder eres quien la habrá creado**, y nadie más – no es el gobierno, no es la sociedad, y ciertamente no tiene nada que ver con que hoy en día sea más difícil conseguir talento que antes. Tú contrataste a la gente, incluso si no lo hiciste directamente; así es que, es tú responsabilidad. Tu comportamiento sienta el tono de la empresa. Lo que toleras, es lo que aceptas. Desafortunadamente, la norma en la mayoría de las organizaciones que no tienen una cultura Lean, es que se han vuelto conformes con su disfuncionalidad. Ellos creen que la disfunción es lo “normal”, y que se trata de algo que debe de ser tolerado. Las excepciones son compañías de clase mundial que pueden probarnos que éste no es el caso.

Incluso si no eres uno de esos líderes en tu organización, sin importar el puesto que tengas, estás ahí ahora – nadie más te puso ahí. De manera espiritual, estás exactamente en donde se supone que debes de estar. Es el karma, nene. No hay accidentes.

La buena noticia es que **puedes deshacer todo lo que haces**. Estás en control de lo que ocurre a continuación. Estás en control de construir algo mejor. La cosa es, tal y como lo dijo Einstein famosamente: “Un problema no puede ser resuelto con el mismo nivel de conciencia que con el que fue creado”. Así es que necesitas elevar tu nivel, o quitarte del camino para que alguien más lo resuelva por ti.

Tomar ese nivel de responsabilidad por tu situación actual no es fácil para la mayoría de la gente, pero si logras hacerlo, verás que es una experiencia liberadora para casi todos. Puede ser muy estresante tratar de controlar a la demás gente, así como el tratar de controlar a los factores externos que puedan surgir. Pero cuando adoptas este nivel de responsabilidad y te das cuenta de

que lo estás haciendo, tu primera tarea es evaluarte a ti mismo y evaluar qué tanto estás contribuyendo para que las cosas sigan como están. Eso es en lo que debes trabajar.

Esto puede ser muy profundo, y algunas preguntas fundamentales requieren Candor de verdad. Debes preguntarte no solo cómo percibes al mundo, **sino cuáles son tus creencias y actitudes personales**, y esto es lo que determinará si tienes lo que se necesita para ser un líder digno de la cultura Lean.

Para todos los líderes, se trata de **creer que la gente es fundamentalmente buena y que de verdad pueden hacer un buen trabajo**. Podemos ver que Alex tenía esta creencia profunda, antes de que realmente tomara el camino Lean de manera honesta.

Si tu sistema de creencias incluye el pensamiento de que algunas personas simplemente no están hechas de esa forma, que está bien que hagan lo mínimo necesario que se les pide, y que no se puede confiar en ellos, entonces va a ser extremadamente difícil que tu empresa se vuelva una organización de tipo Lean.

Los líderes Lean “se salen de la caja” **con un profundo respeto y preocupación por los demás**. Si esto todavía no está incluido en tu personalidad, entonces va a ser muy difícil aprender algo que sería imposible fingir. En esencia, tienes que tener humildad frente a los demás de alguna manera, lo cual significa que no creas que posees todas las respuestas; que creas que todo tu equipo puede contribuir a forjar una mejor empresa.

Un verdadero líder Lean cree que **su equipo es el que tiene todas las respuestas (y no ellos)**. Los gerentes (aquellos que no son líderes Lean pero que tienen un puesto de supervisión en el organigrama de la empresa) creen que ellos tienen todas las

respuestas, y que su equipo solo necesita escuchar órdenes o que le digan lo que debe de hacer.

Si estás en esta posición, es urgente que cambies esta actitud o que empieces a pulir tu currículum si es que tu empresa realmente quiere comenzar a transformarse en una organización de tipo Lean.

Discutimos recientemente esto en el grupo Maniáticos de Lean (el chat de Signal que fue fundado por Dave Lelonek de Sticky RX para que la gente compartiera mejores prácticas y mejoras – ¡es genial!), en donde mencionamos los 3 tipos de liderazgo que hemos identificado: Están los “Dictadores”, quienes solo le dicen a la gente “hagan esto a mi manera”. Están los tipos “Empoderadores”, quienes le dicen a la gente “Háganlo a su manera”, sin darles alguna guía o instrucciones claras. Y luego están los “Líderes Lean”, quienes le dicen a su equipo: “Sígueme y averiguaremos cómo hacer un buen trabajo juntos”.

¡Lo que estamos buscando es ése último tipo de liderazgo!

Bajo este enfoque, los líderes no dirigen tanto a través de dar órdenes, sino a través de hacer las preguntas correctas. No se trata de dar soluciones tajantes al equipo, sino de ayudarlos a resolver problemas de manera creativa y darles soluciones, y nunca culpando a los demás por los retos que tienen frente a ellos. Cuando los líderes dan soluciones tajantes a los problemas de los demás, de alguna manera también les están quitando responsabilidad y capacidad, y nadie puede crecer en un ambiente así.

Tuve algo de entrenamiento en este tema durante mi segundo trabajo en la industria automotriz, cuando era un joven Gerente de Calidad. Todas las mañanas me iba a dar vueltas por el taller de

inyección de plásticos, el cual tenía unas 40 máquinas diferentes y áreas de producción. Esto me llevó a preguntarme sobre qué problemas podría resolver para mis colegas. No porque fuera un pequeño dictador, sino porque sencillamente era una persona bien-intencionada y no sabía hacer las cosas de otra forma. Afortunadamente, mi Director de Operaciones pudo ver lo que estaba sucediendo.

Cuando regresaba a mi escritorio, llegaba bastante abrumado por haber recolectado por lo menos media docena de problemas que – yo pensaba – era mi responsabilidad resolver.

Fue entonces cuando el Director de Operaciones me dijo: “¿Sabes que acabas de recolectar a un montón de changos?”.

A lo cual le contesté que no tenía idea de lo que me estaba hablando.

Él me describió el proceso en el cuál yo estaba metido, y me puso el ejemplo de cuando me encontraba hablando con uno de los acomodadores de herramientas.

Me dijo, “Ese hombre tiene un problema, o sea, un chango, y quiere dárselo a quien se deje. Cuando te vio acercándote, estaba más que feliz de que lo tuvieras. “¡Él quería darle ese chango a quien fuera y colgarlo en su espalda!”.

Y cuando me explicó la situación de esta manera, fue cuando lo entendí todo.

Lo que él me aconsejó, fue ayudar, apoyar y hacerle preguntas clave a la gente, pero nunca aceptar que me dieran su chango. ¡Que se lo queden donde pertenece!

Ése fue un gran consejo que nunca olvidaré. Deja a los changos donde pertenecen, y así es mejor para todos.

Para que Lean funcione correctamente, debe ser un sistema auténtico. Se trata de construir una cultura y de crecer a la gente desde el corazón. Debes tener esto como tu enfoque más genuino, y los resultados se darán solos.

Nuevamente, vayamos al principio de mi carrera. En Rockwell, todos los que trabajábamos ahí usábamos el mismo uniforme verde – desde los ingenieros junior, hasta los de operaciones en el piso superior, y hasta los gerentes generales.

No había ningún estacionamiento especial para la “gerencia” o alguna cafetería para los “directivos”; todos usábamos el mismo estacionamiento y la misma área para comidas. Había un baño para las visitas en la recepción, pero fuera de eso, todos usábamos los mismos baños.

Nuestra cultura había estado fuertemente influenciada por nuestros clientes principales, quienes eran – casualmente – varias armadoras japonesas.

Yo trabajaba como ingeniero de calidad, y cuando nos tocaba responder a preguntas de calidad, nuestro cliente no nos dejaba escribir “error del operador” en los documentos de evaluación. Esto hubiera sido la norma hasta ese punto, todos los clientes Europeos, como GM, eran mucho más relajados para esas cosas. Pero luego los japoneses nos hicieron ver muy claramente que ese tipo de errores SIEMPRE se trataban de un error de operación y no de un error de gente. Si alguien cometía algún error, significaba que nuestros procesos no eran lo suficientemente robustos o claros, y que debido a esto el operador no había sido correctamente entrenado. Siempre había que encontrar la raíz del

problema, un proceso o una causa en el sistema. No podíamos simplemente culpar a un individuo.

Así es que, yo tenía estas actitudes en lo más profundo de mi mente y por eso pensaba que ya comprendía el sistema Lean. Pero si estás leyendo esto y te suena familiar... ¡Entonces es brillante! Si éste no suena como el tipo de ambiente en el que te gustaría trabajar, entonces es momento para que empieces a reflexionar.

Volvamos al ejemplo de Alex, a quien el Gerente de Planta original le tenía total confianza porque ya sabía lo que su jefe quería, y por lo tanto, hablaba y caminaba en el formato Lean, así que cuando le dijo lo que en realidad estaba pasando, sabía que su jefe no lo regañaría y que se tomaría a bien su franqueza.

Si quieres lograr un ambiente en tu organización en donde haya Candor de verdad, es particularmente importante para los líderes que empiecen a actuar y pensar de esta manera. Crea un ambiente seguro para que la gente pueda atacar procesos que no están funcionando TODOS LOS DÍAS.

En cuanto al resto de la organización, ¡deben ser valientes! Cuando vean un problema que pertenezca **A TU ÁREA**, y sobre el cual **TIENES INFLUENCIA**, entonces tu deber es **ALZAR LA VOZ** y seguir con el proceso de atenderlo.

El tercer componente esencial del Candor es tener la valentía de escuchar y poder ser introspectivo.

Cuando escuchamos la historia de Alex, notamos que él recibió información que, por una parte, había solicitado, pero que por otro lado – y esto es muy importante – ¡se enteró de un problema que quizás no le gustó nada haber escuchado!

Cuando hablamos de Candor, hay un componente que muy rara vez escuchamos. Todo mundo se enfoca en dar retroalimentación, pero ¿de qué sirve esto si no tenemos un ambiente en donde el Candor se puede recibir de una forma respetuosa?

Teníamos una expresión que usaba mi mentor de liderazgo en Olaer, un caballero increíble llamado Angus McLeod, y que nos enseñó hasta el cansancio. De hecho, se trataba de una de las reglas que debíamos reiterar al principio de nuestras juntas internacionales:

“HABLA SIN OFENDER Y ESCUCHA SIN DEFENDER.”

Habría sido muy fácil para Alex ponerse a la defensiva o en modo de pelear o huir cuando el Gerente General de su planta le informó que habían estado haciendo una serie de reportes inútiles para los jefes por tanto tiempo. Puede parecer como un ataque personal cuando alguien señala algo en lo que estamos fallando, o algo mal en nuestro comportamiento. Es por esto que, incluso cuando estamos usando el Candor en su máxima expresión, debemos de ser lo más respetuosos que se pueda con el lenguaje que usamos para expresarnos, incluso cuando se trata de una situación que nos ha hecho enojar. Se trata de algo que requiere mucho autocontrol.

En el caso de Alex, él se sintió bastante tonto. Había sido parte de un engaño durante años. Se preguntaba: “¿Cómo puede que esto se me haya pasado?”.

En mi experiencia, se requiere de una persona sumamente segura de sí misma para que te puedan hablar con Candor y de esa forma. La gente insegura tiende a inflar el pecho y ponerse a la defensiva, o desviar la atención del problema. Claro que, si nuestro ambiente se parece a esta última descripción, ¿quién rayos querría mostrar

algo de Candor? Uno tendría que ser muy valiente, o de plano... muy estúpido.

La gente que está segura de sí misma tiene la madurez de ser más grande que su instinto. Pueden tomar un respiro, relajarse y pedir más diálogo cuando alguien expresa una opinión honesta. En vez de huir o tratar de defenderse, puede "inclinarse hacia adelante" y hacer las preguntas necesarias para llegar a la raíz del problema.

Ese tipo de comportamiento puede que no sea natural para todos, pero con la práctica, este tipo de respuestas se volverá habitual. Necesitamos desarrollar una cultura que elimine el miedo a hablar y que haga un ambiente seguro para que la gente discuta sus problemas. Para que haya Candor, ¡LA SEGURIDAD ES PRIMERO!

El cuarto aspecto esencial del Candor es poder ACTUAR.

Angus también solía usar otra frase: "La visión sin acción es solo soñar despierto. Y la acción sin visión es una pesadilla". Me he dado cuenta que se piensa comúnmente que la frase es un "proverbio japonés". Pero también he sabido que se le atribuye a Soichiro Honda.

Al final del día, podemos FRENAR, ALZAR LA VOZ y ESCUCHAR todo lo que queramos, pero si no hay ninguna ACCIÓN que le siga, ¿no fue acaso puro engaño todo lo que hicimos?

Alex se dio cuenta de que tenía que ofrecerle "algo más" a sus empleados, y cuando le presentaron el libro de 2 Second Lean, se dio cuenta que tenía la solución que estaba buscando implementar. Al adoptar este método, finalmente permitió que la energía innata de la organización saliera a la luz.

Si nos tomamos un segundo para reflexionar, estoy seguro de que todos los que Lean esto y que hayan trabajado en una organización de más de dos personas podrán identificarse con el proceso sencillo de los 4 pasos para lograr expresarnos con Candor.

Un error que es fácil de identificar es aquella reunión que todos odiamos pero que nadie se atreve a criticar, siempre seguimos la corriente ¡y nadie levanta la voz!

El peor ejemplo que se me puede ocurrir de esto viene de cuando era empleado en Olaer y nuestro director insistía en que unos 20 de los más experimentados en la compañía, la mayoría de ellos Directores generales de varios países, se juntaran durante dos días todos los meses. Era la estructura de juntas peor organizada que hubiera visto en mi vida.

Típicamente, la agenda trataba de que resolviéramos demasiadas cosas. La presentación de todo el mundo se extendía por encima del tiempo designado. Y luego tratábamos de tomar decisiones sobre temas estratégicos. Ésa era la peor parte. Tratar de tomar una decisión con 20 personas de carácter fuerte es absolutamente inútil. Siempre decía que esas discusiones eran como ver a un grupo de doctores operar a un paciente, abriéndolo primero, picándole por un par de horas, para luego dejarlo totalmente abierto. Hubiera sido mucho mejor si nadie se hubiera molestado en primer lugar, porque todo lo que hacíamos en realidad era crear un montón de daño al dar argumentos y lastimar egos sin haber llegado a nada.

También era algo común ver a gente solamente sentada, contestando correos mientras alguien más daba su presentación, lo cual me parecía increíblemente grosero.

Las reuniones comenzaban a las 08:30 de la mañana y rara vez terminaban antes de las 07:30 de la noche. Era verdaderamente agotador. Había veces en las que pensaba realmente renunciar de la compañía que amaba, y eso es una verdad.

Eventualmente, me cansé. **Presioné el botón de emergencia.** Me acerqué al Director General (ahora un buen amigo llamado Mike Blenkinsop) y tuve la valentía de **alzar la voz.** Le dije que esas reuniones eran ****. (Casi nunca digo groserías cuando hablo, ¡pero tampoco soy perfecto!). Le comenté sobre los errores que percibía en las juntas y le pregunté si podría gestionarlas a mi manera. Debo decir que se mostró un poco preocupado, pero **me escuchó** de todas formas. Al final, estaba contento por darme una oportunidad, ya que él también las odiaba. Así que al final, no fue muy difícil **actuar al respecto.**

Es asombroso que frecuentemente sólo se necesita a una persona mostrando verdadero Candor en torno a una situación inadecuada, ¡permitiendo a todos respirar profundamente porque alguien ha roto el ciclo vicioso! No era “mi trabajo” tomar responsabilidad para arreglar este problema, ¡pero eso es lo que hace la gente con espíritu Lean! No importa en dónde estés dentro del organigrama de la empresa – debes levantarte y **tomar responsabilidad total por las cosas.**

Después de esa plática con mi jefe, dirigí esas juntas como Genghis Tom. Con Claridad Total. Y candor total.

Todas las juntas comenzaban con las siguientes reglas: habla sin ofender, escucha sin defender. No se permitían computadoras abiertas o contestar correos durante la junta – cada presentador tendría total respeto y atención durante su exposición. Habría recesos de media hora cada tanto tiempo para que la gente pudiera socializar y atender temas operacionales urgentes.

Teníamos agendas y tiempos bastante estrictos. Todos los que presentaban tendrían que enviarme sus diapositivas por lo menos 3 días antes de la junta, y me reservaba el derecho de vetarlas si veía que no cumplían con la calidad y cantidad de contenido requeridos – no se permitían presentaciones de más de 80 diapositivas para cada espacio de media hora.

Diseñé las juntas para que fueran predominantemente un foro unidireccional de comunicación. Cualquier cosa que requiriera una decisión se resolvía pidiéndole a la gente que votara alzando la mano en torno a algún tema en particular. Y si ellos querían, podían formar un grupo representando esa decisión durante la siguiente junta. Se acabaron las operaciones a corazón abierto sin sentido.

Terminábamos y comenzábamos a tiempo, para que la gente pudiera platicar informalmente, socializar y construir conexiones humanas – lo cual era el motivo principal de estas juntas en primer lugar.

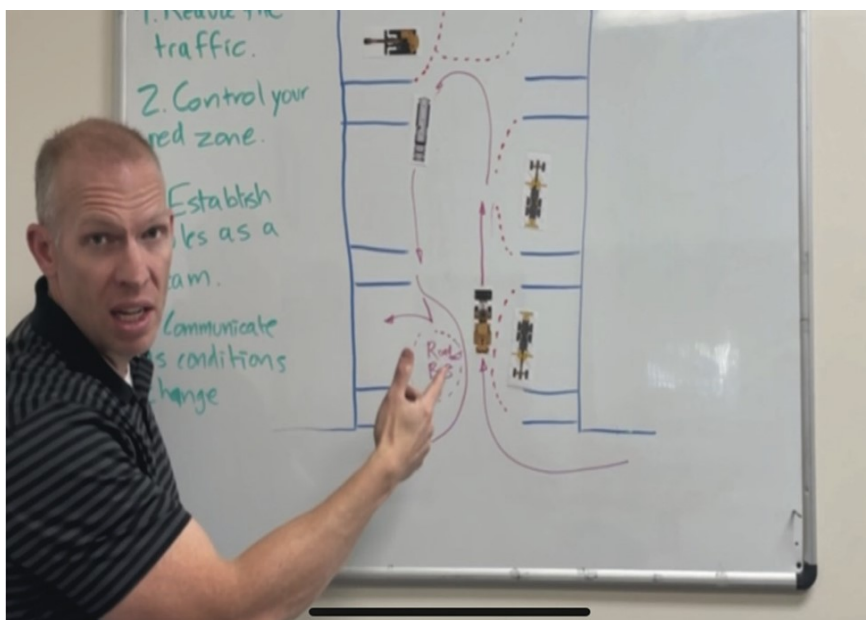
Fue como pasar de blanco a negro, y a todos – en realidad a todos – les encantó.

Todos estábamos ansiosos de que llegara la siguiente junta, porque eran productivas y divertidas, además de que nos daban tiempo de desarrollar amistades dentro de la empresa.

Solo se necesita que una persona demuestre Candor real, y esa energía gastada, frustrada y desperdiciada puede liberarse como consecuencia. Aquella persona puede ser cualquiera en la organización. **La Mejora Comienza Conmigo.**

Recientemente discutí este tipo de candor con uno de mis amigos, Brannon Burton, de la empresa Sunrok Construction, y me contó

sobre una práctica que aplica con los nuevos empleados, la cual me sorprendió totalmente.



Brannon explicando el desperdicio en uno de nuestros videos de Lean Maniacs.

Brannon dijo que cuando mete a alguien nuevo a la organización, frecuentemente les dice cosas que no quieren escuchar – no porque quiera ser un imbécil, pero porque se preocupa genuinamente por su éxito y quiere que tengan la mejor retroalimentación posible como empleados. Como a la mayoría de la gente, a Brannon le cuesta trabajo la idea de expresarse con candor. Pero tomar este enfoque le permite decir lo fundamental con anterioridad: “No hay nada mal contigo”.

Esto le indica a la gente desde el inicio de su conversación que tienen que corregir algunas cosas para mejorar el rumbo. El mensaje verdaderamente importante aquí es que no se trata sobre la persona que está dando el consejo – la energía detrás de esta

evaluación es energía que aporta; y su función es ayudar a la persona que la está recibiendo.

Es así como Brannon predispone a la gente a que estén cómodos con sus consejos cándidos, y les da una oportunidad para entender sus razones para criticarlos de manera honesta. ¡Eso es liderazgo de verdad!

Desarrollando candor – cambia a la gente o cambia a la gente.

Muy temprano en el proceso tienes que ser cándido – primero contigo mismo y después con los demás. Si tu equipo no está alineado al 100% con la filosofía Lean, siempre vas a estar cargando peso muerto – y eso es un camino largo de frustración.

Para los empleados de una compañía que estén adoptando la transformación cultural de Lean, deben saber que la mayoría se unirá con gusto si los líderes de la organización hacen un buen trabajo empezando por ellos mismos. Es un proceso que implica jalar a la gente y no empujarla. Nunca vas a lograr que alguien adopte Lean a través de estarlos empujando.

En mi experiencia, crear un cambio en alguna organización siempre quiere decir que habrá algunos aprendices tempranos que lo “entenderán” desde el principio y querrán ponerse al día con las nuevas formas. ¡Qué bueno! A esas personas hay que alentarlas y darles un montón de reconocimiento para que jalen al resto del equipo a que se sume en este esfuerzo.

Después, habrá un grupo más grande de gente que solo querrá esperar a ver qué pasa. Dirán algo tipo: “¿Van en serio con que hagamos esto?”. A este tipo de gente le llamo “la mayoría silenciosa”. Cuando comiences a tener juntas mañaneras... ¡sabrás

de qué te hablo!”. Y puede haber muchas razones para esto, a veces esa gente solo necesita algo de tiempo para entender lo que está pasando y convencerse de que vale la pena. Los líderes de la empresa deberán ser pacientes en torno a esto, y hablaremos un poco más al respecto en partes posteriores del libro.

También habrá – invariablemente – otro grupo de personas que simplemente no disfrutan que Lean se haga de esta manera. Ésta es la verdad, siendo muy cándidos. “¿De qué se trata todo este rollo del desperdicio?. Ya conozco todo sobre eso, ¿para qué tenemos que estarlo repitiendo todos los días”.

Esa gente no tiene el corazón abierto para estas ideas y se resiste a cambiar la mente. Seguido, a estas personas les va bien en el “viejo sistema” de conocimiento tribal, un sistema en donde tenían poder porque eran los mejores bomberos y se podían parar en algún tipo de pedestal por ello. Jugar como iguales en un equipo puede lastimar el ego de estas personas, y por eso se resistirán a actuar de esta forma.

Ahora bien, no quiero decir que a esas personas no se les puede conquistar con buen liderazgo – ciertamente se puede. Sin embargo, mi consejo es ser honesto contigo mismo – sé verdaderamente cándido: ¿estás tratando de hacer los duros cambios que son necesarios para desarrollar una cultura Lean efectiva? Prepárate, porque a veces algunas de esas personas que se resisten al cambio se tendrán que ir.

Personalmente lo he visto muy seguido – en negocios familiares, por ejemplo, donde el “tipo de Lean” constantemente se frustra porque la cultura no pega en la empresa, sin darse cuenta que es por la falta de compromiso con la administración (lo cual es percibido por los empleados). Ésa es la falla que lastra a la

compañía. Se necesita mucho más que solo trabajo para desarrollar una cultura, mucho más que para destruirla.

Un mal comentario por parte de un líder a los empleados puede generar ecos por toda la organización, especialmente en una empresa pequeña o mediana. Y es claro para todos que quizás ésa no es la filosofía de toda la compañía. La frustración y la mediocridad van a continuar sin acciones para resolver la causa de raíz. Si por alguna razón u otra no puedes **“cambiar a la gente o cambiar a la gente”**, ni siquiera trates de tomar el camino de Lean. ¡Aquí tienes un ejemplo de candor en su máxima expresión por mi parte!

Esos individuos pueden escoger por ellos mismos cómo quieren responder al método Lean, pero si no están dispuestos o no son capaces de cambiar, la elección deberá ser tomada por ellos. La gente tiene que ser movida por un verdadero liderazgo.

No me estoy haciendo el tonto aquí, y si en serio quieres tomar el camino Lean, ni tú ni tu administración deberán hacerlo.

Paul Akers tuvo que despedir a su cuñado muy temprano en el proceso de Lean porque estaba obstruyendo el proceso de la empresa desde una etapa muy temprana. Conozco otros ejemplos similares en la comunidad Lean. Si quieres grandeza, necesitas candor y alineamiento.

En mi primera organización de tipo 2 Second Lean, había una fricción interpersonal constante (y a veces hasta gritos). Era bastante tóxico, pero nunca vi a nadie ser despedido, sin importar cuál fuera el problema. Así es que, cuando empezamos con las reuniones mañaneras y promoviendo el “respeto por la gente”, hubo un gran cambio, y la gran mayoría de la gente lo adoptó. Era

algo tipo “¿Y por qué no?” Sin embargo, siempre hay una, dos o tres personas que no se comprometen.

Teníamos un miembro del equipo relativamente nuevo que no se comprometía con el método Lean, particularmente con las 3's y la parte de la limpieza, los cuales son integrales para desarrollar una cultura ideal. Eventualmente le dije a su jefe de equipo que se j***era y trató de intimidarlo físicamente. Cuando me enteré de esto, le dije al jefe de área que esa persona tendría que ser despedida – sin excepciones.

Encontré la típica excusa de “estamos batallando para encontrar gente” y “es que él es muy bueno en X”, todo ese tipo de excusas que seguro muchos de ustedes ya han escuchado antes. Respondí que este nivel de falta de respeto tenía que ser enfrentado con cero tolerancia. SIN EXCEPCIONES.

Ninguno de ellos quería despedirlo, me decían “¡hazlo tú!”. Y como La Mejora Comienza Conmigo, tomé la responsabilidad. Me comuniqué con el tipo por teléfono y lo despedí ahí mismo. Con candor le dije exactamente por qué lo estaba despidiendo. Este tipo de comportamiento nunca se toleraría en esta compañía. No podía creerlo, porque se había tragado la historia de que nadie nunca había sido despedido de ese lugar.

El siguiente día en nuestra Junta Mañanera, le dije al resto del equipo por qué habíamos despedido a su compañero y que las cosas estaban cambiando. Me volveré el mejor amigo de los que quieran subirse al tren de Lean y seré paciente con los que necesiten algo de tiempo para acostumbrarse a la idea, pero si en verdad estás en contra de los que queremos generar este cambio, hasta disfrutaré despidiéndote. No porque sea una pésima persona, sino porque es lo correcto para que el resto de nosotros tenga una compañía de clase mundial en donde trabajar. El candor

de esta manera produce claridad, y en general a la gente le gusta mucho eso.

La expresión "ruta fácil" habría sido ir con la corriente de la administración. Pero La Mejora Comienza Conmigo, especialmente cuando se trata de tener candor.

Cuando trabajé en Francia para hacer un cambio organizacional al interior de una empresa, uno de los gerentes franceses me dijo esta frase: "Pour encourager les autres". Quiere decir "Para alentar a los demás", ¿era un término usado en las ejecuciones públicas con la guillotina!

Simplemente, si eres un líder, tendrás que 'alentar a los demás' si alguien no se está comprometiendo con el cambio. Lo que demuestra es que la administración va en serio con el cambio y que marca una línea entre los que se están subiendo al barco y los que no. Si la administración tolera el que la gente luche contra el sistema, entonces el resto pronto se preguntará: "¿Y yo por qué me tomo la molestia?", y dejará de esforzarse por adoptar Lean. No midas la evolución de tu organización por el comportamiento de aquellos hasta arriba de la pirámide – mídelo por el comportamiento de los que están hasta abajo. Si tú eres "uno de esos otros" es tiempo de que cambies o seas cambiado. O te subes al barco o encuentras otro lugar para seguir con tu carrera. Ahí tienes otro poco de candor.

Un problema común que encontramos es que "no podemos hacerlo sin X persona", el fenómeno que describí arriba. Incluso si este individuo se comporta como un idiota y has tenido pláticas con él al respecto, mucha gente no cambia. Sin embargo, quizás esa persona tenga tanto conocimiento o trabaje tan duro que duden que puedan seguir sin él.

Mi propia experiencia y la de un sinnúmero de líderes Lean es que debe haber cero tolerancia cuando se trata de adoptar Lean, particularmente para la gerencia. El único problema es esperar y tolerar a las manzanas podridas por mucho tiempo. ¡Simplemente hazlo y sácalas!

Especialmente si se trata de un gerente, seguramente encontrarás un mar de energía y creatividad que están esperando a ser liberados cuando esa persona se salga de la organización. Nadie es más grande que la compañía, incluso si despedir a alguien implica un par de semanas de interrupción en lo que encuentras cómo llenar ese hueco, siempre salen las cosas a mediano plazo.

Si sacas a gente de tu organización, asegúrate de examinar bien a los que entren en su lugar. Una herramienta que usamos en mi compañía Lumen es que le pedimos a la gente que lea el libro *2 Second Lean* durante el proceso de reclutamiento y luego les hacemos un examen. Es simple, hay gente que lo entiende y gente que no, y si es de los segundos, no lo dejamos entrar.

Con el tiempo y con este proceso interno de creación de cultura Lean, y con un filtro para tener a muy buena gente al interior, tu cultura solo se hará más y más fuerte. **Cambia a la gente o cambia a la gente.**

El candor y eliminar la fricción organizacional

Hemos analizado el proceso de alinear a individuos en un equipo a través del método Lean, usando el enfoque de **Cambia a la gente o cambia a la gente**, pero comúnmente hay cosas más allá de los individuos e incluso de los departamentos que impedirá que el sistema Lean realmente cuaje en la organización.

Desde mi experiencia, he encontrado que, en particular, los indicadores de desempeño clave en una organización, y en especial cualquier meta departamental, pueden ser una gran causa de fricción, conflicto y disfuncionalidad interna.

He visto cómo este patrón se repite una y otra vez.

Los departamentos de ventas están motivados solo por sus ventas y se meten en actividades que pueden generar fricción, haciendo promesas de darle al cliente productos en equis cantidad de tiempo, cuando saben que la producción no podrá con el ritmo que se necesita para cumplirlas y llegar a esas metas.

Las cadenas de suministro están motivadas por las metas de producción, sin entregas a tiempo o metas de calidad, a veces causando que órdenes pequeñas se retrasen por meses y que haya un montón de clientes gritándole a la gente de ventas y de servicio.

El departamento de compras puede verse afectado por los niveles de inventario, ya sea por tener muy poco o demasiado producto, y sin que nadie en ventas sepa por qué se mantuvieron esos volúmenes.

Los departamentos de ingeniería solo se lavan las manos porque lo único que les importa es no ser acusados por sus fallas, así es que cualquier cosa es diseñada con demasiada ingeniería y resulta demasiado costosa para fabricarla o para venderla.

Estos son solo algunos casos, y la mayoría de las compañías que quieren adoptar Lean tendrán algunos de estos conflictos interdepartamentales que le serán obvios a los directivos, pero que quizás se han vuelto el pan de cada día en una especie de "disfunción normal".



Incluso la “cadencia” con la que un negocio debe funcionar puede provocar disfuncionalidades. La mayoría de los negocios están motivados por llegar a las metas de fin de mes, lo cual causa un gran desfase con el departamento de producción al final de mes, lo cual resulta en mucho estrés y en un montón de desperdicio innecesario. Cambiar el enfoque a metas semanales o diarias simplemente mejora las cosas. Y he visto este efecto muchas veces.

Mi segundo trabajo en la industria automotriz era como gerente de calidad en una compañía de unas cien personas. Mi oficina estaba ubicada en la esquina del piso de taller, en el pasillo principal que llevaba al área de bodega. Es aquí en donde pude ser testigo de la relación entre los KPI's (indicadores de desempeño) y la cadencia de la empresa, de primera mano.

Todo el día tenía el mismo ritmo. Todo estaba relativamente en calma hasta las 3.30 pm. Y de ahí, hasta las 5 pm, la cual era nuestra hora de salida... ¡y justo ahí todo se volvía una locura! La gente, literalmente, corría por el pasillo con cajas para ser entregadas cuando se aproximaban las 5 de la tarde.

¿La razón?

El psicópata de nuestro Gerente General tenía un objetivo de ventas de 25,000 libras por día. Si cumplíamos con el número, ¡perfecto! Pero si no lo lográbamos, bajaba al piso de taller con su traje de diseñador, se ponía fúrico y le gritaba ferozmente al Gerente de Producción, a los líderes de equipo y a cualquiera que fuera lo suficientemente desafortunado como para estar a una distancia cercana de él.

No estoy diciendo que esto sea algo bueno. Solo quiero mostrar que cualquier política que se implemente, dictará el ritmo de tu negocio, y eso puede causar problemas.

Durante mi estancia en Francia, la gráfica de ventas mensuales era como un palo de hockey. Y eso era porque a nadie realmente le importaban las ventas sino hasta final de mes, cuando le reportaban a sus jefes y eso hacía que todos estuvieran corriendo en la última semana

Así es que para tener un mejor control, movimos esas metas a metas semanales, ¿y qué crees? Ya no hubo más palo de hockey, una medida muy simple.

Veamos con mayor atención ese tipo de problemas en tu organización. Sé cándido con los otros en tu equipo y comienza a tener discusiones que puedan alinear a la empresa y no que construya barreras entre los diferentes procesos del negocio.

Para que eso ocurra, necesitamos candor dentro de nuestro equipo y que todos seamos responsables. Olvídate del pasado, se trata de volverse mejores. Porque ¡La mejora comienza conmigo!

Así como los KPI's, tan solo la forma en la que se le paga a la gente se puede volver un gran problema en una organización. Necesitamos que la paga esté alineada con el comportamiento que esperamos ver, o como mínimo, asegurarnos de que la forma en la que le pagamos a nuestro equipo no desincentive el trabajo en equipo y la mejora continua.

En los primeros negocios en donde implementé 2 Second Lean, los incentivos financieros para el área de taller eran uno de los mayores problemas para avanzar en implementar Lean. De hecho,

yo insistía en que no comenzáramos con las juntas mañaneras y el resto del proceso de Lean hasta que lo hubiéramos resuelto.

Lo que se tenía era un sistema antiquísimo de paga, el cual indicaba el sueldo de cada trabajador solo por sus resultados de producción. Esto llevó a que la gente se especializara en una máquina en particular, por lo que ésa se volvía "su máquina" de manera informal, ya que sabían que podían cumplir sus objetivos fácilmente en ella. Esto generó que la gente no quisiera aprender a usar nuevas máquinas porque estarían en sueldo mínimo mientras se les capacitaba. Tampoco querían perder tiempo entrenando a otras personas porque entonces perderían tiempo de producción, también estando en sueldo mínimo y perdiendo el control de "su máquina".

Basta con decir que esto no incentivaba el trabajo en equipo.

También había un bono de asistencia que el mismo 80% de la gente recibía todo el tiempo y nadie más. Si llegabas tarde alguna mañana o dejabas de venir algún día, perdías todo el mes. La mayoría del tiempo, cuando alguien llegaba tarde o faltaba un día, lo hacían varias veces al mes. Y esto claramente no hacía nada por motivar a nadie.

Fue un gran reto convencer a la administración de dejar esta estructura y diseñar un nuevo plan, pero lo hicimos. La idea de pago por métricas no es poco común en la industria. La compañía llevaba años dependiendo de un sistema de estructura de pagos para dirigir a la gente y estaban preocupados que el cambiarlo pudiera afectar a la producción en general.

Pues no solo no lo hizo, sino que funcionó muy bien el cambiar la estructura de pagos antes de empezar nuevamente con las juntas

matutinas. Nos demostró a todos que la compañía estaba en un plan serio para cambiar.

GRADO	Número de Tareas / Máquinas	MANOS		CORAZÓN					CABEZA			TARIFA	No. de Criterios	No. de Criterios para "pasar" a la siguiente escala	
CINTA BLANCA	< 10 tareas / máquinas												8.82		
CINTA VERDE	10 - 20 tareas / máquinas	x	x		x	x	x	x		x			10.11	10	9
CINTA CAFE	10 - 20 tareas / máquinas	x	x	x	x	x	x	x	x	x			11.81	13	12
CINTA NEGRA	20 + tareas / máquinas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	13.11	15	15

Las áreas en amarillo están sujetas a una Auditoría Gerencial y el número de tareas a su cargo / las máquinas aumentan para mantener esos puntos en el siguiente cargo.

La sección **Número de tareas / Máquinas** está siendo desarrollada y se hará sujeto a un espíritu de igualdad para todos.

La estructura de pagos que implementamos en mi primera compañía de tipo 2 Second Lean

Nos cambiamos a una nueva estructura de pago, basada en tres categorías principales: manos, corazón y cabeza. Explicamos que solo habíamos pagado a la gente por su nivel de productividad en el pasado, pero que ahora la sección de "manos" implicaba que se les pagaría por la cantidad de máquinas que supieran operar hábilmente. "Corazón" trataba sobre cómo trabajan con su equipo, y "Cabeza" trataba sobre cómo contribuían a hacer mejoras y a desarrollar sus habilidades de liderazgo. Esto aportó un camino muy claro en donde le mostrábamos a todos cómo podrían progresar al interior de la compañía, y lo que queríamos de todos los miembros de nuestros equipos.

Los dos dueños del negocio se sentaron personalmente con cada uno de los miembros de los equipos y les explicaron de qué se trataba el cambio y por qué lo estaban haciendo. Y que Lean ahora era la única manera hacia adelante, sin excepciones. Tomamos la responsabilidad de comunicar el cambio de manera efectiva, directo a los ojos y con Candor.

De la misma forma, incluso cambiamos los títulos de los puestos. Cambiamos a los “operadores” por “miembros del equipo”, y a los “Supervisores” por “Miembros del Equipo”. El segundo cambio fue el más importante de estos. La palabra “Supervisor” supone que la gente necesita ser vigilada porque no confiamos en ellos. Sin embargo “Líder de equipo” es alguien quien lidera a un grupo de personas. Una diferencia sutil pero importante.

También preguntamos a los previamente llamados “Supervisores” si querían atender a una serie de clases nocturnas sobre liderazgo, a lo cual muchos se apuntaron.

Todos estos cambios hicieron que la transformación de la empresa y su cultura fueran más fáciles.

Conforme nos acercamos al final de este capítulo, me gustaría que pensaras en el Candor como un músculo – ¡en el sentido de que es algo que hay que entrenar constantemente!

Es verdad, aprender a entrenar este músculo es una de las mejores cosas que habrás hecho en la vida, y conforme se lo vayas contagiando a la organización, las cosas solo cambiarán para bien.

Deja de conformarte con la disfunción, comienza desarrollando una cultura de “paren ahora”. Cuando veas un problema o que las cosas no están funcionando como deberían, para y reflexiona sobre qué tiene que cambiar, siempre comenzando contigo y tomando acciones para arreglar el asunto.

Incluso los líderes más naturales tienen que practicar esto, y cuando las cosas no salen como te gustaría, nuestra tendencia natural es preguntar: “¿Por qué no están haciendo X, Y o Z?”

Recuerda que la primera respuesta de un líder cuando ocurre algo así debe ser: "¿Soy yo culpable de esto?, o aún más detallado: "¿Acaso yo he creado las condiciones para que X, Y, o Z, sucedan?". "¿Acaso he sido claro sobre lo que espero como líder?". "¿Solo les he dicho que hagan algo o he dado una explicación detallada sobre el proceso que quiero que sigan?". Y en realidad, la respuesta a todas estas preguntas rara vez es "sí".

No puedes vender algo que no hayas comprado tú mismo.

Esto incluye lo que estás haciendo para construir tu cultura Lean. Nunca se trata sobre "ellos", siempre se trata sobre ti.

La mejora comienza conmigo y el candor comienza conmigo. ¡No lo olvides!



Aquí es donde comienza el Candor



LECCIONES CLAVE

- El Candor tiene cuatro etapas: PARAR, ALZAR LA VOZ, ESCUCHAR y ACTUAR. Crear un espacio seguro para que tu organización actúe de esta forma es una gran parte de Lean.
- Examínate a ti y a tu equipo, y comprométete a hacer lo que sea necesario para “cambiar a la gente o cambiar a la gente”.
- Echa un vistazo a tus KPI 's (indicadores clave de desempeño) y a tus incentivos. ¿Hay alguno que actúe activamente contra Lean?

La segunda "C" – Compromiso

“La calidad de la vida de una persona está en relación directa con su compromiso con la excelencia, sin importar el área de la cual se trate”.

–Vince Lombardi

Nada que sea valioso en la vida puede ser comprado o delegado. No tu salud física, ni una habilidad o aptitud, tampoco puedes delegar una hermosa relación, o una gran cultura organizacional. Una analogía que usaba con un cliente reciente que fabrica equipos para gimnasio de primera (lo estaremos mencionando más adelante), después de haber visitado Seating Matters y querido implementar la misma cultura, era que implementar Lean era como ir al gimnasio y ver a un tipo con un estómago de lavadero, un físico envidiable. Y decides hacer lo mismo, te consigues a un entrenador de alto nivel para que te guíe. Y está muy bien, el entrenador te puede decir qué pasos hay que tomar para lograr tu objetivo, la rutina de ejercicios, la dieta, pero solo tú puedes levantar las pesas. Solo tú puedes decidir entre comer bien o comerte una hamburguesa. Solo tú puedes comprometerte a cambiar. Solo tú puedes construir tu cultura empresarial. El compromiso comienza conmigo.

Aquél tipo con el físico envidiable y el estómago de lavadero no obtuvo ese cuerpo por ir al gimnasio por una que otra sesión de media hora, o alguna que otra rutina por semana, o por estar tragando pizza y tomarse una docena de cervezas cada par de días, ¿verdad? No. Sólo puedes llegar a ser el mejor en CUALQUIER

COSA si ésta es tu prioridad número 1. Si la mejora es algo que te ocupa como una de tantas "prioridades", es muy improbable que obtengas resultados extraordinarios.

De una forma interesante, la palabra "prioridad" solamente se usó en singular hasta mediados del siglo XX. Antes de eso, la mera esencia de la palabra implicaba que solamente podía existir una prioridad. Hemos sido engañados al pensar que la palabra "prioridades" existe, lo cual lleva a que hagamos múltiples tareas al mismo tiempo y que nuestro desempeño se reduzca considerablemente en todas ellas.

Cuando veo a gente como Paul Akers o Ryan Tierney, o francamente, a cualquiera con una de esas organizaciones de clase mundial, estoy seguro de que todos ellos hacen Lean, aunque recortes ese número de gente a la mitad, van a seguir siendo Lean. Ese tipo de personas viven y respiran Lean todo el tiempo. Compromiso Total. Todos son extremadamente cándidos y están obsesionados con la mejora, y como dije anteriormente, todo comienza con mejorar lo que observas en el espejo: a ti mismo. Sin duda alguna, Lean es su prioridad, pero no son gente que sepa un solo truco.

Paul es un líder brillante, un gran estratega de negocios, un gran vendedor, gran orador en público, y un lector obsesivo. No solo tiene una compañía excepcional, sino que también ha competido en múltiples competencias Iron Man, ha viajado a más de 100 países, es piloto aviador, y ha subido al campamento base del Everest, así como al Kilimanjaro, y la historia sigue...

Cuando decides tomar el compromiso de desarrollar una cultura Lean de clase mundial, debes darte cuenta que no le estás diciendo que NO a muchas otras opciones, le estás diciendo SÍ a tomar en serio el desarrollo personal y planeas

dedicarle tiempo a ello para ser un líder de primera en tu organización. Y así, tu empresa podrá volverse una compañía de clase mundial, con gente de clase mundial, así como sus procesos y productos.

Para la mayoría de los que están leyendo este libro, si no le dices "Sí" a construir una cultura Lean, le estás diciendo Sí a la disfuncionalidad y a la mediocridad, con un ambiente que grita "promedio" en todo lo que hace y toca. Para el 98% de la gente, ésta es su vida de negocios. Puede que sea un "ambiente bonito", con "buenos resultados", pero ¿es sobresaliente? ¿Es verdaderamente espectacular? ¿La gente querría viajar desde todo el mundo para aprender sobre lo que se hace en tu empresa? La respuesta es muy probablemente un rotundo NO si no haces un cambio significativo en cómo te manejas a ti mismo y a los que te rodean. Voy a usar una cita de Einstein nuevamente, y la que aplica en este momento es: "La definición de locura es querer hacer la misma cosa una y otra vez, y esperar resultados diferentes."

Una buena pregunta para hacerte sobre si realmente quieres comprometerte a implementar Lean es: **¿Para qué quieres una organización Lean de todas formas?"**.

Hay muchas **buenas y no tan buenas razones para esto**, y nuevamente, te ayudarán a entender si este método es para ti. Muchas de las respuestas están en el lado "correcto" en el espectro de soluciones para esta pregunta. Aquí le echaremos un ojo a algunas de ellas:

Quiero una compañía de clase mundial. Quiero la energía positiva que tienen las empresas de talla mundial.

Quiero eliminar el estrés y el esfuerzo innecesario que implica el tener un desastre desorganizado, estar apagando fuegos y nunca

poder tomarse un descanso, la mala calidad de vida personal que implica eso, y demás.

Ultimadamente, **hay alguna motivación psicológica inconsciente que está motivándote a querer cambiar**. Entre más grande sea esa necesidad, mayor será la motivación para querer hacer este cambio.

Yo me metí a esto de 2 Second Lean porque en mi primera empresa, el equipo directivo me estaba presionando a "implementar Lean", y era **la única forma** en la que podría poner en marcha la transformación.

Ryan Tierney de Seating Matters estaba tan estresado tratando de dirigir una fábrica que buscó en Google "¿Cómo dirijo una fábrica?", y fue cuando se encontró con los videos de Paul Akers en YouTube. Desde entonces, estaba completamente enganchado. Vio en **2 Second Lean** la única forma para resolver sus problemas, y no tenía muchas opciones disponibles en aquel entonces.

Paul Vallely de Kukoon Rugs (otra compañía de tipo 2 Second Lean que es increíble y está aquí en Irlanda del Norte), se encontró un día saludando a la gente que trabajaba para él sin recibir una respuesta alguna. No quería pasar el resto de su vida trabajando en un ambiente tan hostil, impersonal y aburrido, donde no hubiera conexiones ni calor humano en la organización. Fue entonces que vio 2 Second Lean como **la mejor manera** de resolver su problema.

La razón específica puede ser diferente para muchos de los otros líderes que conozco, pero el resultado siempre ha sido el mismo: Han visto 2 Second Lean como **EL vehículo para transportarlos de una situación e inconformidad, a un mejor lugar**. Cuando

comenzaron a implementar los principios de 2 Second Lean, le dieron toda su atención, y de una forma muy particular.

Siendo muy francos, mientras más te moleste tu situación actual, mayor será el deseo de cambiar por algo mejor. Si no tienes un deseo incendiario en el corazón de tu empresa para construir una cultura Lean, entonces muy probablemente te darás por vencido cuando las cosas se pongan difíciles, y vaya que ese momento llegará algún día. “Quemar tus naves” ciertamente ayuda a que los líderes se comprometan a llevar a Lean a buen puerto y completar la transformación.

Cuando analizo a esos líderes empresariales que no se molestan con Lean, a la gente que visita a organizaciones Lean, que se impresiona con lo que esas empresas logran, pero luego regresan a sus trabajos y no implementan ningún cambio, tengo tres razones que justifican su comportamiento:

La primera es que no entienden lo que ven

Ven mejoras físicas, son testigos de un ambiente de trabajo eficiente, de las pizarras de comunicación y procesos ágiles, y creen que eso es lo que tienen que poner en sus fábricas. Ellos tratan de copiar el resultado, pero no lo que hizo que esto sucediera en primer lugar, que es enfocarse en el desarrollo de la gente y construir una cultura que produzca esas mejoras.

Querer copiar los resultados será un fracaso el 99.9% de las veces.

La segunda razón es que no están suficientemente inconformes con su situación actual.



La vida podría ser buena – quizás no brillante o de clase mundial, pero no hay un incendio lo suficientemente grande en la panza como para que la gente tome cartas en el asunto. Es eso, o una mentalidad llena de excusas como la que describí en el capítulo del Candor. En todo caso, el resultado es un compromiso nulo para cambiar.

“Lo bueno” es el enemigo del “Excelente”. El confort no estimula el cambio transformacional, el dolor sí lo hace. Así que, sin percibir una razón sustancial para que las cosas cambien, la mayoría de los líderes escogerían quedarse con el status quo o hacer pequeños cambios, y a la segura, que no van más allá de lo superficial cuando se trata de cambiar a la cultura de la empresa.

En otras palabras, ven opciones. ¡Y casi siempre ven muchas de ellas! Todas ellas son más fáciles que implementar “eso de Lean”, lo cual realmente no entienden.

La tercera razón: No saben qué hacer a continuación.

Bueno, ¡justo para eso se escribió este libro! Para darle a la gente un puente para pasar de la curiosidad a la acción.

De vuelta a las motivaciones de aquellos que están considerando pasarse al lado Lean – las típicas justificaciones “no tan buenas” para hacer el cambio suenan algo como esto:

“Quiero hacer más dinero”, o en su defecto, “Quiero que mi gente dé más de sí”, o “Quiero más por menos”. La motivación financiera está bien si está al final de todas tus necesidades por cumplir, pero si es tu motivación principal, olvídale.

Tus empleados no son estúpidos. Si estás usando Lean solo como otra forma en la que puedes manipular y explotar más a la gente, lo olerán a lo lejos y toda la estrategia fracasará de forma

monumental. Ésta es una de las razones por las que Lean muchas veces no se materializa al interior de grandes corporaciones. **Los líderes lo están haciendo, no porque quieran, sino porque se les ha dicho que tienen que hacerlo.** Se trata de cumplir con los KPI's y los resultados semanales, mensuales, o trimestrales. Todo es sobre estos resultados y mejoras sin entender que el compromiso es lo que produce todo esto como resultado. No hay un corazón detrás que lo esté haciendo; solo es otra herramienta corporativa, y los peores ejemplos, solo "otra cosa más" que el corporativo está apilando sobre los escritorios de sus empleados, quienes ya viven bastante estresados por la organización.

El tema es que, cualquier organización VERDADERAMENTE Lean sabe que genera dinero al divertirse, o sea, dinero en serio a comparación de sus competidores – y hay una razón muy sencilla para ello. Es simplemente porque las compañías verdaderamente Lean son muy raras, y es muy poco probable que tengan a algún competidor en su industria que sea la mitad de bueno que ellos. Las organizaciones Lean de excelencia tienen a un grupo de personas **completamente comprometidas** y altamente **motivados para reducir desperdicios en todo lo que hacen**, todos los días, y con una actitud de servicio con sus clientes, totalmente enfocados en otorgar **excelente valor y servicio a sus clientes, todos los días.**

¿Acaso tu empresa hace eso? ¿A ese nivel de intensidad?

¿Qué crees que pasaría con tus resultados si lo hicieras?

Piensa en esto y considera qué actitudes tendrías que modificar para poder cambiar. La cosa es que, para que Lean funcione, necesita surgir del corazón de la gente y hablarle al alma, no a sus carteras.

Es triste pero obvio: todo mundo quiere algo mejor, pero pocos están dispuestos a cambiarse a sí mismos para mantener el cambio por suficiente tiempo como para ver los resultados.

Este es el segundo compromiso que estás haciendo aquí: lo que sea que se necesite, tú debes de hacerlo y no te vas a rendir. Puedo decirte que VAS A ENCONTRARTE con algunos obstáculos en el camino porque estás en un nuevo camino de descubrimiento. Los verdaderos líderes Lean mantienen su visión y siguen fuertes sin importar los ajustes que tengan que hacer, y sin perder el impulso. Los mejores líderes disfrutan el viaje y entienden que los retos son una parte esencial de este cambio. **El crecimiento está escondido en estos retos porque, al superarlos, tú y tu organización estarán subiendo de nivel.**

Para ilustrar el punto, déjame darte un ejemplo de mi primer día "propiamente" 2 Second Lean. Después de muchos meses de trabajar duro para convencer a los directores de la compañía que "simplemente lo hiciéramos", estaba a la mitad de mi primera reunión mañanera. Había mucho entusiasmo para lograr este cambio, y fue entonces cuando me di cuenta que una buena mitad de las 50 personas que me estaban escuchando desde la audiencia no tenían ni la más remota idea de lo que estaba diciendo.

Varias caras dudosas empezaron a verme.

Una buena parte de esa gente no hablaba inglés, eran extranjeros con un entendimiento muy rudimentario del idioma.

Escondí mi cara de sorpresa y seguí con mi discurso, manteniendo un buen semblante por el resto del día. Pero cuando estaba manejando de regreso a casa, empecé a preocuparme de verdad.

¿Qué debo hacer con esto? ¿Podré ser capaz de implementar esto de 2 Second Lean en lo absoluto? Me sentía como un completo tonto. Después de toda esta lucha interna y de estar convenciendo a la dirigencia, cambiar la estructura de pagos y venderle a todos los trabajadores lo genial que era Lean, ¿estaba destinado a fracasar mi proyecto antes de siquiera empezar? Había puesto mi reputación completamente en juego aquí. Pero la verdad es que simplemente ya había ido demasiado lejos. El compromiso ya era demasiado grande como para regresar. Mi "bote de reputación" ya estaba más que quemado, así es que no había más que seguir con el plan.

En retrospectiva, era algo muy bueno. De hecho, tuve que rezar.

Y luego me di cuenta de todo.

USA EL PROBLEMA COMO UNA OPORTUNIDAD

Lo entendí inmediatamente.

Tendría que simplificar toda la comunicación, no más de una docena de palabras en cada diapositiva de mi presentación. Usé el traductor de Google para pasar el texto a SEIS idiomas diferentes: Inglés, Polaco, Lituano, Búlgaro, Latvio y Húngaro (Magiar), y procuré que la parte educativa fuera lo más visual posible. También desaceleré la parte educacional de la junta mañanera de forma dramática. Me tuve que ir mucho más lento de lo que lo hacía normalmente, pero esto dio más tiempo para transmitir el aprendizaje efectivamente.



EXPRESSING GRATITUDE

Išreikškite dėkingumą

НАТАСАИ / Wdzięczny / КЛҪҪТ

PAR GALĪGU / БЪДЕТЕ

ВЕЛИКИ

Eng / Lith / Hun / Pol / Lat / Bul

Un ejemplo de una de mis diapositivas para la junta mañanera.

Comencé con este enfoque al día siguiente, e inmediatamente empezó a funcionar maravillosamente. Le pedí a los lituanos y a otros de los que hablaban bien inglés, que tradujeran las demás partes de lo que estábamos diciendo al ruso o al lituano, y para todas las juntas de ahí en adelante. Y puse mucho énfasis en hacer esto. De hecho, empleaba este método como muleta si la junta mañanera se volvía aburrida o para estimular algo de interacción entre los asistentes.

Estaba muy convencido en incluir a la gente tímida y a los que estaban a punto de retirarse, todos estaban muy nerviosos de hablar (imagina el miedo que muchos tienen de hablar en público porque el inglés no es su lengua nativa) para contribuir a la reunión.

Para nuestro Club de Lectura, todos los días, publicaba traducciones de Google y copiaba y pegaba versiones del PDF de 2 Second Lean en el grupo de WhatsApp de la compañía, para que todos tuvieran la oportunidad de aprender. Por supuesto, las traducciones no eran perfectas, pero eso era la mitad de la diversión. Todos los miembros del Club de Lectura tenían su lugar

para participar en la junta mañanera. Si su habilidad del idioma no estaba a la altura, entonces uno de sus amigos podía traducir lo que dijera al inglés para que todo mundo saliera de la zona de confort y se uniera a la dinámica grupal.

Más tarde, le pregunté a un traductor voluntario llamado Normunds, que tradujera y explicara los mensajes clave en Ruso, el cual era el lenguaje que la mayoría de los extranjeros podía entender.

Y realmente funcionó.

Creo que la razón por la que salieron bien las cosas, es porque les mostré que realmente me preocupaba por toda la gente en la organización, y que nadie se quedaría atrás en este viaje de transformación. Antes de esto, la gerencia ni siquiera sabía el verdadero nombre de muchos de los extranjeros, y esto hizo toda la diferencia.



Alistándonos para una junta mañanera en mi primera empresa de tipo 2 Second Lean.

Era un montón de trabajo para mí personalmente, pero ciertamente valió la pena. **Si no me hubiera comprometido al 100%, hubiera fracasado.**

Honestamente, creo que 9 de cada 10 personas se habrían dado por vencidas a la primera, pero yo no podía permitirlo. Me negué a hacerlo.

Puedes ver algunos de los videos de lo que hemos logrado aquí abajo:



GT INVESTNI OPERATIONAL EXCELLENCE

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Excelencia Operativa en GT Investni

https://youtu.be/1ic_Kcu-fTY



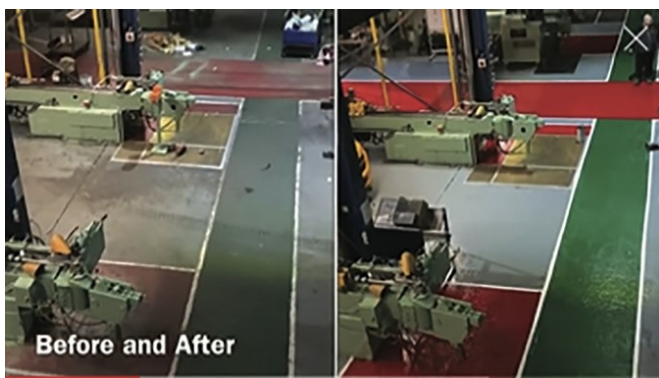
GT BEST DAY OF IMPROVEMENTS!

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



¡El mejor día de mejoras del día en GT!

<https://youtu.be/99b-opXwXRQ>



GT Happy New Year Transformation

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Transformación de Año Nuevo en GT

<https://youtu.be/SQ2TUWby6Fs>

Puedo decirles sinceramente que personalmente saqué un montón de provecho de toda esta experiencia, y también de las juntas mañaneras. Los períodos de mejora han sido algunos de los momentos más felices de mi carrera, tan solo ver a la gente florecer. La organización también creció exponencialmente como un equipo. Fue verdaderamente fantástico.

Pero todo cambió a partir de eso en verdad, para muchos, esto habría sido un obstáculo aparentemente insuperable, y por eso es que se necesita compromiso de verdad para que todo mundo sea bueno en el método Lean. “No puedo hacerlo” puede traducirse a “No quiero hacerlo” en muchas situaciones.

El resto de lo que comparto en este capítulo simplemente es para ayudarte a superar algunas de las barreras mentales que puedas tener al decirle “Sí” al compromiso.

Comprometerte a hacer Lean no significa que tu negocio no pueda aumentar sus ventas a un ritmo extraordinario, no significa que no debas estar enfocado en tu flujo de caja, o en el desarrollo de un producto si esas cosas son estratégicas para tu empresa. Si eres un emprendedor y realmente amas el método Lean, verás que te puede quitar todo aquello que te estorbe, para que en vez de estar “enfocado sobre el negocio”, estés “enfocado en el negocio” y te puedas ir a hacer Kitesurfing por un par de meses a Sudamérica mientras tu maquinaria perfectamente aceiteada sigue con su trabajo con solo unas cuantas instrucciones de tu parte. (Paul Akers puede hacer cosas como ésta). Muy seguido le he dicho a la gente que si tu negocio no funciona sin ti estando ahí todos los días, entonces realmente no eres dueño de un negocio – más bien, tienes un trabajo en un negocio que, por casualidad, te pertenece. Recientemente me topé con una cita que mencionaba algo muy similar, pero agregaba... “Y tu jefe es un psicópata...”.

Aquí lo que debes entender es que, sin importar el resultado principal que busques en tu negocio, Lean puede ser el vehículo que te lleve a esto. Repitiendo lo que dijimos anteriormente, “Todo en la vida es un proceso o el resultado de un proceso”, así es que **Lean no es un fin en sí mismo, pero es un medio fantástico para conseguir lo que sea que estés buscando.** El foco siempre es la mejora continua, y eso va a mejorar a toda tu gente y sus procesos constantemente. Si tu competencia no está haciendo lo mismo, solo puedes desarrollar una ventaja competitiva, con mejores personas, procesos, productos o servicios. Cuando te comprometes con el método Lean, tienes que entender que el proceso de crear una cultura Lean trata sobre jalar con muy poquito “empujar”.

Eso de “jalar” comienza cuando TÚ te vuelves el principal practicante de Lean, el “Líder Triple X”, el cual es excepcional y un

ejemplo extraordinario todos los días. Esto significa que estás activamente haciendo mejoras todos los días dentro de tu área de control. Esto significa subir tus estándares y enfrentarte a los problemas que surjan todos los días, ya sean grandes o pequeños. Significa desarrollar tu propia cultura de “paren todo”, y vivir y respirar al mismo alto nivel todo el tiempo.

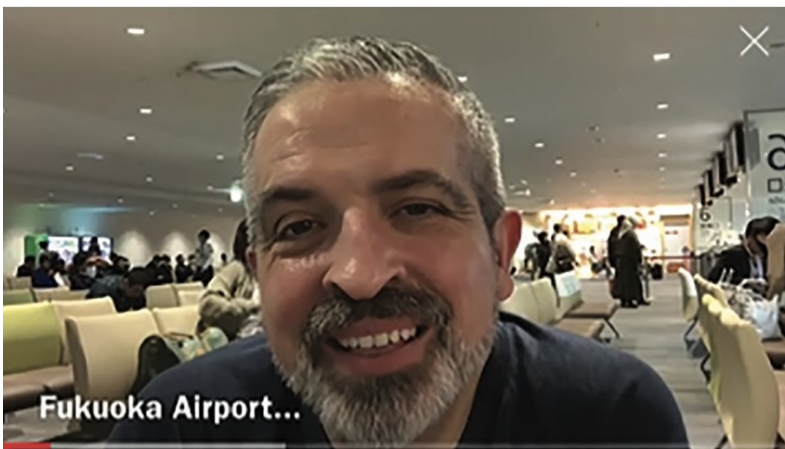
Éste es tu compromiso #1, y comienza contigo, no señalando con el dedo a los demás. Si realmente adoptas esta idea, no podrás fallar.

Me topé primero con este tipo de liderazgo cuando estaba en Japón con el Sr. Akers.

A pesar de la exposición que había tenido a las compañías japonesas en mi carrera y el haber tenido la buena suerte de conocerlas muy temprano (más el hecho de que he viajado alrededor de todo el mundo, visitando 50 países) nunca había ido a Japón. Fue verdaderamente sorprendente estar expuesto a esta hermosa cultura y su ambiente por primera vez. ¡Todo era simplemente mejor que en casa! Puedes ver algunos de los videos que hice durante aquel viaje en este capítulo. Basta con decir que la gente me impresionó por el respeto mutuo que tienen unos por otros, y la actitud hacia los detalles y la calidad que ves por doquiera en el país. Esto me dejó una impresión muy duradera, y no será la última vez que voy a Japón.

De cualquier forma, lo que más me impresionó fue estar alrededor de Paul mismo. Es un fenómeno de la naturaleza. Él realmente ama compartir su conocimiento con los demás; y ciertamente no se trata de hacer dinero para él. Su candor es totalmente fuera de serie. Si algo no está funcionando, tiene un disparador muy sensible para identificar esas cosas y tomar cartas en el asunto. Está constantemente mejorando todo lo que lo rodea, todo el

tiempo. Nunca para. La excursión que tomamos no era una misión de estudio de Lean; ¡era una misión de estudio al estilo Lean! Paul no solo estaba predicando sobre Lean, lo estaba practicando, y realmente amaba compartir su conocimiento con los demás para que pudieran mejorar sus vidas. Hice un pequeño video sobre “La diferencia entre Paul Akers y la gente normal”, que resume perfectamente estas diferencias cuando estábamos en el aeropuerto en Japón.



The difference between Paul Akers and a normal person

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



La diferencia entre Paul Akers y una persona normal

<https://youtu.be/Lhx1BKowh-Y>

De cualquier manera, regresemos a la misión de estudio de Japón.

Una de las mejoras más impresionantes tienen que ver con la forma en la que Paul nos hizo usar nuestros audífonos de intercomunicación que llevábamos a todas partes, en especial cuando visitamos las fábricas del tour, y para que nos pudiéramos

escuchar unos a otros. La mayoría de la gente solo los regresaba a una caja cuando terminábamos las visitas, y esto se volvía una maraña de cables. En vez de que todos los regresáramos aleatoriamente a la caja, Paul creó un estándar de calidad para mostrarnos cómo debíamos guardar los auriculares para que redujéramos la cantidad de vueltas y torceduras con los cables. Nos presentó este estándar de calidad en unas diapositivas en el camión, para comunicarnos el mensaje a todos, haciéndonos entender que TODO ES UN PROCESO.



Paul on the bus - EVERYTHING IS A PROCESS!

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Paul en el autobús – TODO ES UN PROCESO

<https://youtu.be/X5xhJ-wQMu4>

Fue entonces cuando su asistente, Mami-San nos sugirió que le pusiéramos un número a cada uno de los auriculares para reducir todavía más el esfuerzo. Era verdaderamente impresionante.



The LEAN Bus! 071119

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



El autobús Lean

<https://youtu.be/7TdnlpHJqJc>

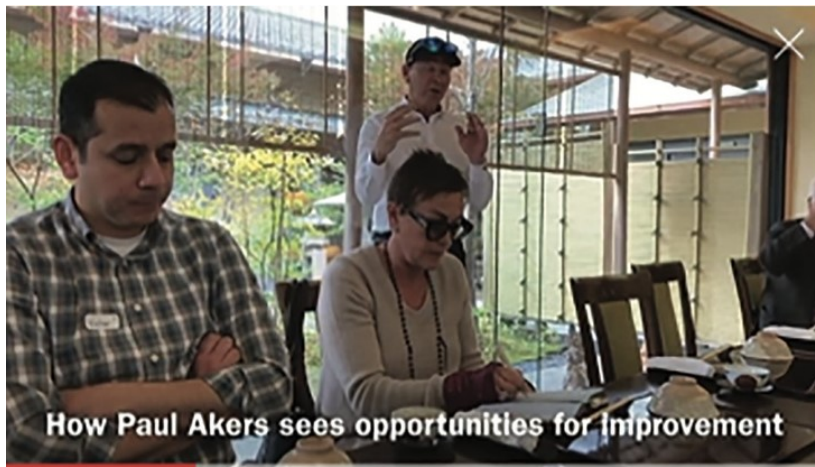
Le pregunté a Paul, “¿Cuántas mejoras haces en un día?”. Y su respuesta fue, “Alrededor de unas 30 o 40”, y después de haberlo visto en acción, le creí completamente.

Yo quería algo de ese jugo (una expresión comúnmente empleada en Estados Unidos), aquél Kool-Aid que Paul obviamente se estaba tomando. Y me lo planteé a mí mismo: Me hice un compromiso de que haría unas cinco mejoras de ese día en adelante.

Unos tres días después, en el último día del tour, me di cuenta de que había fracasado enormemente. ¡No había hecho literalmente ninguna mejora!

Estábamos tomando el almuerzo antes de la última tarde del viaje – una visita al santo grial, la planta de Lexus. Fue entonces cuando le conté a Paul sobre mi fracaso. Bueno, por lo menos fui cándido.

Le pregunté: "¿Cómo lo haces? ¿Cómo notas todas esas mejoras por hacer?" Y una vez más, tuve mucha suerte de poder capturar su respuesta en video, el cual puedes ver aquí abajo. Sin embargo, para resumirlo, me dijo que SIEMPRE que él ve algún problema o nota que las cosas están topándose con un cuello de botella, ¡ahí está! Es ahí donde Paul ve oportunidades para la mejora.



How Paul Akers sees opportunities to improve

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



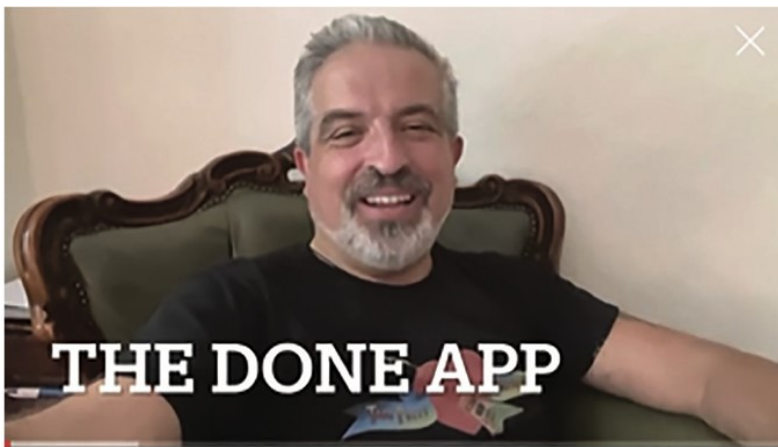
Cómo Paul ve oportunidades para mejorar.

<https://youtu.be/kB qbOTgWvY>

Para ser honesto, había escuchado cosas similares de otras personas y de otras fuentes en el pasado, pero esta vez, algo era diferente; encendió un foco en mi cabeza y me hizo entender algo que se me ha grabado y ha ido consolidándose hasta este día.

Siempre que veas algún problema o que las cosas no están fluyendo, estás frente a una oportunidad para mejorar.

Han pasado 188 semanas desde ese día, y puedo decir que he estado realizando 25 mejoras a la semana desde aquél entonces. Las registro y llevo la cuenta de todas ellas en una aplicación fantástica que se llama "Done". Es la herramienta más importante en mi vida. La uso para desarrollar hábitos sostenibles y para hacerme responsable por ellos, para recordarme que he hecho un compromiso con la mejora. Hay un video sobre cómo uso la aplicación aquí abajo:



The Done App - creating and sustaining habits and impro...

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Cómo uso la aplicación de "Done"

<https://youtu.be/Z7nDFGMFHK8>

Cuando haces esto, entonces te conviertes en un líder Triple X constantemente, te volverás un imán y llevarás a tu equipo a otro nivel. Eventualmente, todos los que entiendan esto se sentirán atraídos por ti y te seguirán, y los que no, se apartarán de tu camino. Todos los que se resistan activamente quizás necesiten un

poco de empuje. Mi amigo Ryan Tierney de Seating Matters lo dijo mejor cuando mencionó que los líderes Lean tienen que ser como perros pastores, pero no como bulldogs. El líder Lean no es un bulldog que corre hacia el medio del rebaño, ladrándoles, gritando y mordiendo, siendo ruidoso y ególatra, espantando al rebaño por doquier. El líder Lean no trata de empujar a todos a que hagan Lean; juntos, ¡tus trabajadores son mucho más inteligentes que eso!

El perro pastor guía al rebaño (¡a su gente!) durante la mayor parte del tiempo. El rebaño apenas sabe que está ahí y le sigue la corriente a los demás. El perro pastor está vigilando constantemente, asegurándose de que todos vayan en la dirección adecuada. Si uno o dos se van en la dirección equivocada, el perro hace sentir su presencia con una mirada, un ladrido, o hasta con una mordida suave para que puedan corregir el curso. El rebaño puede viajar bastante lejos bajo la supervisión de un perro pastor, pero antes de que sepan que está pasando, han entrado al corral ¡y todo se acaba!

Este es el compromiso que debes de tomar a la hora de decidir cosas importantes. Esto es lo que te debes de estar preguntando: ¿Estoy preparado para ser un perro pastor? ¿Soy yo el que debe hacer eso?

Andries Overweg, un maníaco de Lean de los Países Bajos, fue una de las personas que me ayudó a editar este libro. Él hizo un video excelente en donde se ilustra "el principio del perro pastor":





Lidera como un perro pastor

<https://youtu.be/XW8rOeKVNwU>

Toda gran cultura Lean necesita por lo menos a un líder Lean – o puesto de otra forma, un fanático – una persona que se emociona por la más mínima mejora y disfruta celebrar esas victorias, aunque permanece positivamente insatisfecho, y sigue buscando oportunidades para mejorar.

El fanático podrá ser el que pierde el sueño si Lean no se está implementando bien, y nunca se dará por vencido. Este tipo de gente se ha comprometido al 100%. Paul Akers llama a estas personas el 2% – aquellos que “realmente” entienden Lean.

Esa persona es la que dice “Genial, ¿ahora qué?”, retando a la organización para subir a nuevas alturas. Esa persona no forzosamente tiene que ser el dueño de la empresa o el director, pero definitivamente ayuda si esto ocurre. Si no están ocupando este puesto, definitivamente deben de tener a un número 2 o a un número 3 que estén a cargo de esto, y deben ser muy claros en

que implementar la cultura Lean es la prioridad. También debe asegurarse de que esas personas tengan suficiente autoridad para tomar decisiones alrededor de los recursos clave, así como de las contrataciones y despidos, como mínimo. Si un individuo tiene que ir corriendo con otra persona para que le apruebe la compra de una caja de clips para papeles, eso no se va a ver bien. Se necesita credibilidad organizacional, de otra forma, solo es otro iceberg que podría hacerle un gran agujero al casco de tu barco, en medio de pleno viaje.

Cuando decidas comprometerte con Lean, estás decidiendo que tu compañía va a hacer Juntas Mañaneras y que implementarán las 3 s 's (Barrer, Ordenar y Estandarizar), todos los días desde la implementación en adelante. Esto no es lo que yo llamo "Lean tradicional" o "eventos Kaizen" tradicionales, en el sentido de que ocurran de manera esporádica y luego todo mundo regresa a trabajar como de costumbre. Nunca he visto eso en una cultura organizacional verdaderamente sorprendente. Si Lean no es el foco de toda la actividad diaria, con tiempo de calidad dedicado a que esto sea lo más importante, nunca se forjará una cultura de mejora continua, y como dijo Paul Akers en su libro, te hará sentir como que estás "empujando un tren" constantemente. Es una lucha simplemente mantener estándares, ni siquiera se diga mejorarlos. Aún así, para mucha gente, esta idea de tener las agallas para dedicarle una hora entera del día a no estar produciendo algo o dando un servicio es totalmente extraña. ¿Cómo se paga eso?

Cuando implementé mi primera transformación Lean, había un problema bastante serio para mí como líder Lean para convencer a otros de los trabajadores de mayor rango, quienes eran los dueños de la compañía, de que valía la pena tener a 50 de sus empleados parados durante media hora para la junta de la mañana, y luego otra media hora implementando las 3 s's y logrando mejoras. Para

ellos, estábamos perdiendo fácilmente 700 dólares al día sin producir absolutamente nada en ese tiempo. Estas eran personas realmente tercas. ¿Y qué era lo que tenían que ganar con esto?

Encima de todo, eran gente ocupada, y ya estaban bastante cortos de tiempo con las demandas de sus clientes ¿y además queríamos que todos se tomaran una hora para dejar de hacer cosas cada día?

Puedo decirles que esto no fue un obstáculo sencillo para mí, al principio. Pero fui bastante afortunado (como de costumbre), cuando me encontraba discutiendo el asunto con uno de mis mejores amigos, Nic Caremon, con quien fui contratado originalmente como gerente de producción en una fábrica en Francia. Es un líder, brillante, y también un gran gerente de producción y de cadenas de suministro.

Nic Cameron y yo durante nuestros días en Olaer



Cuando estaba discutiendo 2 Second Lean con él y le decía que me estaba costando trabajo convencer a mi equipo de implementarlo, me dijo que eso era algo muy fácil de entender. “¿Qué?” Le dije. Me explicó en una forma muy a la francesa, y era sencillo: “Todo lo que tienes que hacer en un turno de ocho horas, es volverte 15% mejor, y esa hora será gratis para siempre”. Nunca lo había

pensado de esa forma, pero era cierto. En aquella organización logramos un aumento en productividad del 24% a los 5 meses, y eso fue incluyendo “la hora perdida”. Y eso era solo el principio.

Así que, hacer este compromiso tiene lógica: **puede que tome uno o dos meses, pero no tardarás en ver los resultados de esa inversión inicial.**

Tampoco tienes que invertir una hora entera en esto. Dependiendo del contexto, yo les recomiendo a mis clientes a quienes doy coaching, que comiencen con unos 10-15 minutos y que vean qué tanto valor les está agregando la junta, para aumentarle tiempo si es necesario. Pero ten en cuenta que sí se requiere otra media hora para implementar las mejoras y las 3s's.

En la mayoría de las organizaciones con una dimensión física en sus procesos, es muy raro que tengamos que usar los 45 minutos completos. A menos de que haya algún impedimento como la salud o la seguridad, basta con eliminar el final de la limpieza en el área de trabajo, lo cual se puede llevar como 45 minutos de tiempo, y que la gente casi siempre usa para relajarse en muchas compañías – en donde las escobas se empujan muy casualmente y la gente se sale a fumar un cigarrillo. Rara vez hay alguien realmente supervisando lo que se hace en estos intervalos de tiempo, así que, para la actividad de limpieza si éste es el caso, corran las máquinas hasta el último minuto y luego cada quien a su casa.

La primera cosa que hay que implementar es la Junta Mañanera para toda la empresa, así como el tiempo para la mejora y las 3 s's, lo cual incluye la limpieza, pero en esta media hora debes tener a todos los gerentes y líderes de equipo presentes en la Gemba¹,

ayudando y apoyando a su gente en sus actividades de limpieza y de mejora. Así que, incluso en este tiempo, el compromiso es rara

¹ “El lugar real” en Japonés, es aquel espacio en donde se logra el trabajo de verdad para los miembros de una organización.

vez "le mer à boire", como diría mi amigo francés. Quiere decir que algo "no es demasiado pedir".

Así que hasta ahora, nos hemos enfocado en el "qué" del compromiso para los tomadores de decisiones, la gente en la cima de la organización. Sin embargo, para que Lean funcione, todos en la organización tienen que tener una razón personal para comprometerse con ella, un beneficio actual para involucrarnos con este plan, un beneficio que nos ayudará personalmente, el "QHAPM" ("¿Qué hay aquí para mí?").

Esto salió por accidente cuando fui invitado a dar mi primera lección de consultoría por una empresa que se volvió mi cliente. El Director General estaba dando un discurso a toda la empresa, apoyado por otros miembros de la dirigencia. No esperaba que me presentaran o que pidieran que hablara, pero eso pasó: Me pusieron bajo el reflector y me sacaron de mi zona de confort.

Después de la breve introducción, comencé a hacerle una serie de preguntas a la audiencia y les pedí que alzaran la mano si su respuesta era "Sí".

Les pregunté lo siguiente:

¿Les gustaría tener menos estrés en su día a día en el trabajo?

¿Les gustaría que hubiera menos fricción entre departamentos?

¿Les gustaría que hubiera clientes más contentos?

¿A quién le gustaría luchar menos todos los días?

Y esto continuó hasta que más y más manos quedaron arriba. Mi objetivo era que toda la sala dejara la mano arriba.

¿A quién le gustaría ganar más dinero?

¿A quién le encantaría ir moviendo el pie en el coche cuando conducen al trabajo porque su empleo es en una gran empresa?

Había un gran ambiente en la sala, y cuando todas las manos estaban arriba dije: "¡Genial! Gracias a todos. Ya cada uno de nosotros tiene una razón para que implementemos el método Lean." Todo muy a la "Yo soy Espartaco" (sabrás a lo que me refiero cuando veas el clásico con Kirk Douglas):



I'm Spartacus - Spartacus (8/10) Movie CLIP (1960) HD

Movieclips

"Soy Espartaco", la escena del clásico de los sesenta en Hollywood:

<https://youtu.be/FKCmyiljKo0>

Pero especialmente en esos primeros días, dimos señales a la organización de que las cosas estaban cambiando y de que esto era serio.

Solo en una nota divertida, si hubiera seguido haciendo preguntas y siguiera habiendo una o dos manos abajo, mi última pregunta hubiera sido: "Bueno, ¿quieren trabajar aquí en lo absoluto?". Y si

LA MEJORA COMIENZA CONMIGO **87**

hubieran seguido con las manos abajo, les hubiera pedido que se fueran, quizás no de una manera muy ceremoniosa. Eso nos hubiera llevado de regreso al concepto y la importancia del Candor...

Conforme nos acercamos al final del capítulo sobre el compromiso, me gustaría señalar que, para muchos, los compromisos verbales y mentales son muy fáciles de hacer. Como en Año Nuevo, cuando decimos que vamos a dejar de hacer esto o que vamos a desarrollar un nuevo hábito, o hacer tal cambio, ¿cuántos de nosotros concretamos acciones reales y que sean duraderas?

Digamos que, no muchos.

Aquí hay algunos dichos de Lean que aplican sobre este concepto.

El primero viene de Taiichi Ohno, quien fue una pieza clave en desarrollar el Sistema de Producción de Toyota. Algunos incluso dirían que fue "El padre de Lean": "La mejora más eficaz, es la que puedes hacer ahora mismo". Otro dicho que nos puede ayudar mucho es uno que escuché en la empresa de Paul Akers, uno de los principios Lean de FastCap, pero que aparentemente originó con Winston Churchill: "Acción. Este día".

Así que, de lo que hemos examinado hasta ahora en los capítulos de Candor y Compromiso, ¿qué acciones estás tomando el día de hoy?

LECCIONES CLAVE

- La VERDADERA cultura Lean comienza "conmigo". Para que sea exitosa, los líderes tienen que ser "perros pastores" y dirigir con un estándar muy alto de calidad, y practicar Lean ellos mismos para que todo funcione.

- Cada uno de los trabajadores en tu organización debe entender que Lean no se trata de esperar a que todos los demás cambien. Se trata de todos nosotros, como individuos y como ejemplos a seguir.
- Lean no es un “medio para un fin”, sino un vehículo que puedes usar para dirigir a tu organización hacia donde quieras que vaya.



La tercera "C" – Coaching

“Un gran coach te dice lo que tienes que oír, no lo que quieres oír.”

–Sagi Kalev

Cada organización que implementa 2 Second Lean de forma exitosa tiene por lo menos un Coach de clase mundial al interior de su equipo nuclear, frecuentemente será el director de la compañía, pero no necesariamente. Es muy poco probable que esas personas hayan comenzado su viaje como coaches de clase mundial, así es que, para crecer a sus respectivas organizaciones, tuvieron que volverse grandes entrenadores durante el camino.

Sin duda alguna, la mejor forma de desarrollar tus habilidades de coaching (o de mentoría) es usando a un coach tú mismo. Porque el coaching comienza contigo.

El único problema con este enfoque es que si no tienes un don natural y solo te arrancas como un toro en una tienda de porcelana, podrías tener una empresa con la mitad de tus trabajadores operando de manera imperfecta. El riesgo más grande se da si no entiendes la diferencia entre una dinámica de empujar y otra de jalar a la gente, y esto puede hacer que quieras manipular a tu equipo para convertirse en una organización tipo Lean, lo cual puede causar un daño irreversible antes de que las cosas siquiera comiencen.

Tuve mi propia serie de pruebas y errores al tratar de que otras personas se subieran al barco de Lean en las compañías en donde yo era un líder Senior, pero solo fue cuando comencé a entrenar a otras empresas sobre Lean que pude desarrollar un esquema muy claro para comenzar el proceso y que la gente se comprometiera completamente.

Este proceso ya se ha probado y actúa como una serie de estabilizadores que harán más fácil la implementación de Lean y renovará los esfuerzos que tu compañía haya estado haciendo por un largo tiempo. Después de todo, todo es un proceso o el resultado de un proceso, incluyendo la forma en la que "implementas Lean".

La idea de que yo estuviera como coach en otras compañías también ocurrió totalmente por accidente.

Sucedió porque mi primera transformación empresarial de tipo 2 Second Lean fue un ejemplo excepcional y recibió algo de buena publicidad en un tiempo muy corto. Como resultado de esto, se me pidió que explicara cómo lo habíamos logrado en una conferencia para una organización importante, Manufacturing NI. Me la pasé genial haciendo eso, y he disfrutado presentarme frente a distintos públicos desde que era un niño tocando música en bandas. Adicionalmente, en esta ocasión, mi pasión musical salió a la luz.

Comencé a ganarme una muy buena reputación a nivel local en Irlanda porque parecía que tenía una muy buena idea de lo que estaba haciendo en aquel lugar. Sin embargo, nuestras (digamosles) "diferencias musicales" significaron que debía dejar la compañía, pero afortunadamente, en buenos términos con la dirección.

Alrededor de este tiempo, el Coronavirus estaba comenzando a hacer su efecto y el mundo entero tuvo que comenzar a encerrarse.

Fueron tiempos muy extraños. Pero en el típico estilo Lean, aún veía muchos problemas por todos lados, y un ejemplo era cómo los supermercados locales estaban pasándola muy mal para que todos se pusieran gel desinfectante en las manos. Era muy difícil agarrar cosas al principio, y en una visita a la tienda de la esquina, vi a dos empleados teniendo serios problemas para decantar un líquido de una botella a otra, derramando todo el contenido en el piso. Pero la oportunidad siempre se presenta junto con el problema, así es que en un poco tiempo, me encontré trabajando con otro maníaco de Lean, Patrick Magee de Lumen Electronics

- otra compañía que estaba practicando 2 Second Lean – y a quienes ya había visitado a principios de ese año. Patrick y yo nos pusimos manos a la obra y nos volvimos amigos. Platicábamos sobre la posibilidad de trabajar en algún producto juntos algún día, y ésta era esa oportunidad. Estábamos desarrollando dispensadores de gel desinfectante.

Con la ayuda de nuestro socio, James McGilloway, en el diseño mecánico, lanzamos la primera versión en tiempo récord, desde la idea hasta tener el producto, en seis semanas (en serio). Ya había encontrado una ruta muy rápida para entrar al mercado, y rápidamente vendimos alrededor de 1,000 unidades a supermercados en todo el Reino Unido e Irlanda. ¡Las cosas pintaban bien!

Pero entonces los clientes comenzaron a enviar sus quejas... Había algunos problemas serios con la solidez de su diseño contra lo riguroso que debía de ser la aplicación del gel. Los siguientes

meses no fueron muy divertidos, con visitas de campo constantes y reemplazos frecuentes.

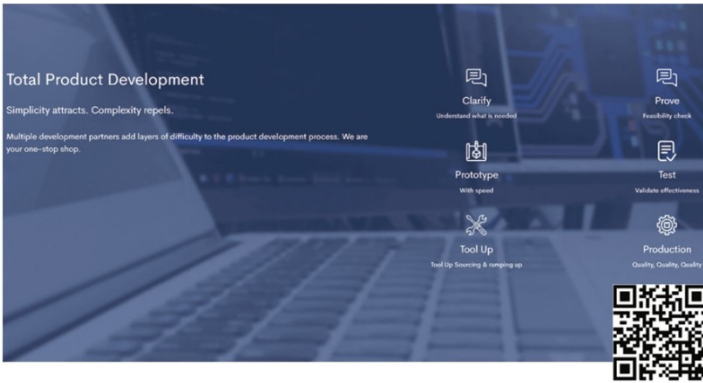
Aún así, a pesar de la adversidad, Patrick y yo comenzamos a respetarnos aún más y nos volvimos amigos muy rápidamente. Muchas personas habrían tratado de correr y zafarse del problema porque era algo verdaderamente penoso.

Pero no con nosotros. Junto con James, desarrollamos una versión "GEN 2" del producto, que es de clase mundial y se está vendiendo en todo el mundo, restaurando nuestra reputación y haciendo a nuestros clientes originales muy felices con su compra. Esto fue algo que me tomé muy en serio ¡porque nunca me había involucrado con algo que hubiera salido tan mal antes! La GEN2 del producto era mucho más sobre restaurar la confianza de nuestros clientes en nosotros que sobre hacer dinero.

Para el final de 2020, le dije a Patrick que tenía la idea de meterme como coach de empresas y que era algo que me encantaba. Y Patrick me dijo: "¿Y por qué no lo haces para nosotros?". Entonces, esa iniciativa hizo que Patrick y yo decidiéramos asociarnos en Lumen Electronics, ya que nuestras habilidades se complementaban muy bien. Para mí, la estrategia, lo comercial, administrativo y lo mecánico, mientras que Patrick era el gurú de lo electrónico. Los dos estábamos locos por Lean.

Así es que, comenzamos a levantar a Lumen a nuevas alturas a través de todo lo que hacíamos. Desarrollamos una nueva estrategia de "Manejo Total del Producto" (Total Product Management), en donde nos encargábamos de todo lo relacionado al desarrollo del producto, desde la cuna hasta la tumba. Desde probar el concepto hasta producción masiva, desde la electrónica a lo mecánico, y hasta el desarrollo del software. Es

algo único para cualquier persona – por lo menos en Irlanda, y hasta ahora está funcionando muy bien.



La página web de Lumen Electronics

<https://www.lumen-electronics.com/>



Yo en Lumen con Patrick (derecha) y con John McKenna (izquierda)

Si bien estamos positivamente inconformes con lo que está sucediendo en Lumen, esto está volviendo un ejemplo brillante de

lo que puede hacer Lean en un ambiente empresarial pequeño. De hecho, recientemente fuimos huéspedes del renombrado Tour AME 2 Second Lean que hacen Paul Akers y Richard Evans:



Lumen Electronics AME #8 Tour

FastCap



El tour AME Lean en Lumen

<https://youtu.be/x9VHPyyJGsE>

Fue un rotundo éxito. Ahora tenemos a varios clientes que nos preguntan cómo pueden replicar lo que ven en nuestro trabajo, lo cual los convierte en una fuente más de clientes para nuestros servicios de Coaching, y a pesar de que Lumen aún es una empresa pequeña, tengo algo de tiempo para dedicarle a otras compañías, lo cual es algo que me tiene bastante contento.

Durante este tiempo, también me hice amigo de otras personas en el ámbito Lean, como de Ryan Tierney. Tienen a compañías visitándolos en Tours de Lean todo el tiempo, y me he estado volviendo la “persona a contactar” para aquellos que están buscando ayuda.

Mi primer cliente para servicios de coaching fue una compañía llamada BLK BOX, de Belfast, la cual se dedica a fabricar artículos deportivos de alto desempeño. Son los tipos que mencioné en el capítulo anterior. Su director general, Greg Bradley, es un visionario de la industria del deporte que empezó la compañía de la nada. Habían visitado a Seating Matters antes del COVID y estaban muy emocionados por implementar Lean, pero sus ambiciones fueron frustradas por una pequeña distracción... la pandemia global.

Ahora las cosas se estaban calmando un poco en ese frente, y durante ese tiempo, habían duplicado su tamaño e interiorizado un montón de procesos que solían ser realizados por un tercero, fuera de la empresa. Estaban buscando ayuda, ya que las cosas se habían puesto algo caóticas.

Inicialmente, cuando Greg se acercó a mí, me pidió que le ayudara a conseguir a alguna persona que le pudiera apoyar con mejorar el estado de su planta. Le expliqué que probablemente habría una docena de personas mejores en Irlanda del Norte para hablar sobre el tema, pero él quería a alguien que le ayudara como Coach a construir una cultura Lean, y eso sí que me emocionaba mucho.

Previamente había sido contactado por una gran compañía local de cemento, con más de 1000 empleados y que querían implementar una cultura Lean. Realmente me esforcé mucho en desarrollar una metodología para que lo implementaran, pero al final, me decepcionó mucho el que optaran por dejar su transformación hacia Lean. Y sus montañas de desperdicio probablemente siguen ahí al día de hoy.

Discutí esa oportunidad con Paul Akers, quien en aquel entonces también se había convertido en mi amigo, una especie de padre

adoptivo, por así decirlo. Aunque Paul me recordaba a un padre, muy, ¡pero uno muy joven!

Paul me ayudó a poner juntos todo el método para que hiciera sentido, así que me moría por probarlo en el mundo real. Greg estuvo de acuerdo con que fuera y lo ayudara a que su empresa, BLK BOX se convirtiera en una empresa Lean de clase mundial. Además, su empresa me estaría pagando para hacer este trabajo como Coach, pero para mí, nunca se trató sobre el dinero, siempre se trató sobre cómo ayudarlos a ser una organización de clase mundial. Mi objetivo era muy contrario al del consultor tradicional que solo quiere que le paguen un montón en estos días bajo cualquier compañía. Quería ayudarlos a agarrar impulso, para que su proceso hacia Lean se volviera autosostenible, y salirme lo más rápido posible.

Me da mucho gusto reportar que eso fue precisamente lo que sucedió. El tiempo que estuve con BLK BOX me ayudó mucho a probar el potencial de mi método y a mejorarlo. A mi modo de ver, este método podría funcionar para todas las organizaciones, con o sin un coach externo que lo haya hecho antes.

Aún así, personalmente recomiendo que uno se vaya por la opción de tener un coach externo. Alguien como yo que ya ha "hecho las cosas" y que puede ayudar a evitar algunos de los obstáculos que se crean por estos "problemas menores" (¡cómo odio ese término!). Los "problemas menores" son (no "pueden ser") la diferencia entre lo malo y lo extraordinario. Los problemas menores tratan sobre liderazgo, manejo de equipo efectivo y la construcción de una cultura. Son el fundamento y la causa de los "números duros" – y si esos números son malos o excepcionalmente buenos.

Mi discusión inicial con Greg tenía mucho que ver con el Candor y el Compromiso (los cuales se vieron en los capítulos previos del libro). Como un coach externo, era muy importante para mí que mi rol estuviera bien definido. Estaba ahí para aconsejar, persuadir y apoyar a la gente, pero no ensuciarme las manos por ellos. Solo el equipo de líderes en la empresa podría hacer eso.

Hay varias ventajas críticas que un coach externo tiene sobre alguna persona interna. La primera es que un coach de fuera provee un par de ojos nuevos, con una perspectiva fresca de la organización. Algunas de esas prácticas que son menos que ideales – como aquella junta improductiva a la que todos nos habíamos acostumbrado pero que nadie se atrevía a criticar, o el gerente con la mala actitud que todos habían aprendido a tolerar – el coach externo puede señalar lo obvio y hacer que esos problemas de liderazgo salgan a la superficie. Esto, muy seguido hace que la gente actúe, incluso en ambientes en donde la gente se ha acostumbrado a la disfuncionalidad.

Es aún mejor cuando el coach externo tiene una amplia y profunda experiencia de la industria para proveer un buen espejo de lo que está pasando, especialmente cuando los líderes de una organización han estado metidos ahí por mucho tiempo. Esto es especialmente cierto en las empresas que han sido forjadas por sus dueños, y en donde los jefes no han sido expuestos a las mejores prácticas para su industria. El coach externo puede proveer un estímulo para ver las cosas de una forma diferente.

El coach externo tiene la habilidad de criticar las cosas que ve sin ser percibido como que tiene algún sesgo. Es más difícil para alguien al interior de la organización hacer esto, ya que puede ser percibido como que tiene alguna preferencia por alguien, o bien, puede parecer temeroso por lastimar a la gente cuando se tengan

que decir verdades dolorosas, especialmente cuando la comunicación tenga que ser dirigida a la gerencia.

Un gran coach externo debe ser un consejero, un "Consigliere", porque lo último que quieres es a un consultor.

Con Greg, elaboramos un mapa sobre cómo debería ayudar a su equipo para que estuviera listo y en movimiento. Me iba a tomar entre cuatro y seis semanas antes de que empezáramos las juntas mañaneras, y estos pasos clave era lo que debíamos hacer para lograrlo:

Paso 1: ¿Quién va a ser "Ryan"?

Y quizás te preguntes: "¿A qué se refiere?"

La respuesta es muy simple: después de observar a muchas compañías alrededor del mundo, y en especial a las que lo han hecho bien, es obvio que en toda compañía, **debe haber alguien que sea el líder inequívoco de la transformación hacia Lean**, ya sea que ése sea Ryan Tierney de Seating Matters (por eso uso el nombre de "Ryan" aquí, Paul Akers en Fastcap, o mi amigo Brannon Burton de Sunroc Corporation, siempre tiene que haber un líder evidente).

Ahora, esos líderes siempre deben estar apoyados por otros líderes excepcionales que se hayan desarrollado a la par del líder Lean, pero siempre hay alguien, claramente en la delantera, que es responsable por la cultura organizacional y su efectividad.

Muy pocas cosas se hacen bien en comité, así es que decir **"todos somos responsables" simplemente no funciona**. Nadie va a estar despierto de noche personado qué se va a hacer cuando la transformación hacia Lean pase por terreno rocoso. O

sencillamente, debe haber un individuo que funcione como el alfiler que mantiene todo bien unido.

En la empresa BLK BOX, se acordó que el “Ryan” fuera un hombre llamado Peter McCauley, quien era el director de manufactura. Peter era un antiguo miembro del equipo directivo y tenía una pasión por la cultura Lean y por desarrollar a la gente. En realidad él era una elección ideal, tenía el apoyo visible de Greg y de otros miembros de la dirección.

Paso 2: Establece un “Club de aprendizaje”.

El objetivo del Club de Aprendizaje es que el equipo directivo empiece a practicar Lean de forma diaria y al interior de su círculo de influencia, la idea es que empiecen a “jalar y no empujar” a sus equipos para que se sumen. Lo que queremos es que este grupo de personas se convierta en un equipo interno de entrenadores. La idea es poder crear un imán de emoción y excelencia que haga que a los demás les dé curiosidad el ver qué está pasando.

La curiosidad fue algo de lo que aprendí durante el tiempo a través de un conocido que había tenido un hijo con autismo, en especial una condición llamada PDA (Síndrome de Evasión Patológica de la Demanda). Los niños con esta condición no pueden tolerar los sistemas escolares tradicionales, y reaccionan muy mal con cualquier tipo de orden, requisito o exigencia. Ningún tipo de recompensa por parte de los padres funciona con ellos. Escuché a un experto platicar sobre el tema, y dijo que la clave para fomentar el aprendizaje entre los niños con PDA es la curiosidad. **Si se puede crear curiosidad, se hace un espacio para que el aprendizaje ocurra.**

Se me ocurrió que esto no solo funcionaba con los niños con PDA, sino con todos nosotros. Muchos de nosotros hemos estudiado como locos para apenas aprobar un examen y olvidar todo lo aprendido en los días siguientes. Sin embargo, si el tema de aprender es algo sobre lo que somos verdaderamente curiosos, el proceso se vuelve automático y automotivado. Esta es la clave y uno de los factores más importantes para crear el efecto “jale” en vez de “empuje”.

El Club de Aprendizaje ayuda a poner la expectativa desde una etapa temprana. Todos tienen que hacer mejoras y subirse al barco para que el equipo directivo entienda cómo se hace Lean. No se trata sólo del tradicional “compromiso de arriba a abajo” en donde los directivos de una organización solo están “apoyando” al resto de la compañía a cambiar, pero no lo están haciendo ellos mismos. Esta es la manera en la que casi todas las empresas impulsan sus programas de transformación, pero es obvio que el resto de la dirigencia no se pone la camiseta. Así es como la mayoría de los cambios organizacionales son “empujados” al interior de una compañía, y esto se vuelve el Modus Operandi por décadas. **Esta es la razón por la que la gran mayoría de iniciativas de cambio organizacional nunca agarran vuelo o se mantienen. Cuando tomas un paso hacia atrás y ves que ésta es la forma tradicional de hacer las cosas, te das cuenta de que falla porque es hipócrita. Siempre se dice “haz como lo digo”, en vez de “haz como lo hago”.**

El punto no se puede recordar lo suficiente. Todos, y en especial los líderes con experiencia, tienen que dejar de ser “caminadores de alfombras”. En un ambiente manufacturero, quiere decir ensuciarte las manos y entrar al taller donde se hace el trabajo. De manera regular y todos los días.



La gorra de un líder – tomé esta foto durante la misión de estudio de Japón. Pertenecía al dueño de una empresa con un valor de 30 millones de dólares, Maul Tech. Él ciertamente no tenía miedo de ensuciarse las manos.

Paul Akers recientemente respondió a un montón de altos ejecutivos de una compañía multimillonaria que le habían preguntado sobre la cosa más importante que pudieran hacer para “implementar Lean”, les dijo que tenían que **“levantar sus traseros y entrar al taller para trabajar al lado de la gente”**. ¡No precisamente lo que esa gente está acostumbrada a escuchar!

Para aquellos que no están en departamentos de manufactura o para aquellos cuyos negocios no fabrican nada, simplemente significa subirse las mangas y meterte a las trincheras, donde los empleados están generando valor.

Eso es simplemente lo más correcto por hacer, pero también ayuda a que la compañía agarre impulso conforme se realizan los cambios y la demás gente se empieza a preguntar qué es lo que

pasa con esta cosa llamada "Club de Aprendizaje". Se tiene que crear un sentido de curiosidad.

Mi ambición con el club de aprendizaje que implementamos en BLK BOX, era que la gente que no estuviera originalmente en el club pidiera que se le invitara, creando un efecto de "jale" no "empuje". Y estoy muy contento de contar que eso fue precisamente lo que sucedió. Dos personas más habían pedido unirse para la tercera semana.

Paso 2.1: La logística de armar un club de aprendizaje para líderes.

Ahora, veamos cómo estructuramos el Club de Aprendizaje en BLK BOX.

Necesitábamos seleccionar entre seis y diez personas de la administración

– directores, gerentes, supervisores, y/o gente influyente que quisiera formar parte del grupo.

- Lo que hicimos fue implementar una reunión mañanera para empezar el día, lo cual le daba claridad a nuestros objetivos diarios y hablaba sobre la metodología que estaríamos adoptando.
- Todo el mundo tenía que leer o escuchar el libro de 2 Second Lean durante un periodo de cuatro semanas. Y aquí está la App que mencioné anteriormente y que puede ayudar con esto: <https://paulakers.net/Lean-play>
- Tuvimos que crear un grupo de WhatsApp para compartir nuestro conocimiento y mejoras.

- Todas las tardes, tomábamos juntas de nuestro Club de Aprendizaje por dos o tres horas, para discutir las secciones del libro y cómo debíamos implementar esos avances individuales. Generalmente veíamos un par de videos complementarios para reforzar los puntos, pero evitábamos a muerte las presentaciones en Power Point.
- Esto no solo era un enfoque basado en el aprendizaje de aula, sino también el ir al lugar de trabajo para ver dónde era que se encontraba el desperdicio y trabajar para eliminarlo.

Paso 2.2.: El contenido del Club de Aprendizaje

Los tres grandes conceptos en los que nos enfocamos en el club eran:

- El desarrollar una cultura Lean se basa en jalar, no empujar a la gente. “La mejora comienza conmigo”.
- Lean trata sobre el crecimiento y el desarrollo de la gente.
- Lean se hace bien cuando las cosas se repiten y todo el mundo participa.
- Usamos el libro de 2 Second Lean como la columna vertebral del Club de Aprendizaje, discutiendo su contenido todas las semanas. El contenido adicional, especialmente el que trataba sobre los Coaches, está examinado en la sección 2.4.

Paso 2.3: Establecer una “Cueva Lean”

Durante este tiempo, me había vuelto amigo de Alex Ramírez (el del capítulo del Candor), en especial a través del grupo de Signal

de "Lean Maniacs", el cual era organizado por Dave Lelonek, de la empresa Sticky RX.



Can't find anything to improve? BS

Dave Lelonek



Dave Lelonek, de Sticky RX

<https://youtu.be/ZRPmhFNocGA>

Este libro suena como un panfleto para presumir nombres de todas las mejores compañías Lean en el mundo, pero así es como funciona la comunidad Lean. Algunos de nosotros nunca nos hemos conocido en persona por el Covid-19, (¡pero hay un grupo ágil de amigos que aprenden y crecen juntos!). Alex lideraba todo esto, y en mi opinión, éramos la mejor implementación de 2 Second Lean en todo el mundo durante el 2020.

Cuando me encontraba ayudando a BLK BOX, le pregunté a Alex sobre las cosas que él pensaba que eran un factor claro para que esta estrategia fuera exitosa. En su opinión, la "Cueva Lean" era una de las herramientas más críticas para facilitar el proceso.

Una Cueva Lean es una colección de herramientas y materiales que la gente necesita para comenzar a hacer mejoras. Hacemos que las cosas sean fáciles para empezar – cosas como la [espuma Kaizen](#), cuchillos para trabajar con la espuma, marcadores de tapete y

cintas, entre otras cosas. La Cueva Lean de Alex es como un taller de herramientas muy sofisticado, pero para muchos, puede ser mucho más sencillo que eso.

Como muchas de las mejores ideas, el tema de la Cueva Lean parecía tan obvio – después de que alguien más lo hubiera inventado, ¡claro!

Crear una Cueva Lean ayuda a crear y mantener momentum

Todas las herramientas y materiales importantes están ahí ahora mismo para que podamos hacer mejoras. El equipo no tiene que pedirlos o esperar a que lleguen. “Accionar el día” se vuelve la frase máxima desde el primer día de la implementación de Lean, y aún si tu compañía ya está implementando Lean, pienso que nunca es demasiado tarde para implementar una “Cueva Lean”.

Alex me dijo recientemente que la gente en una de sus plantas, y que estaba implementando 2 Second Lean, describe a la Cueva Lean ¡como el fondo de un árbol de navidad! Veían lo que estaba ahí, y los materiales y herramientas que pudieran estimular sus ideas para hacer el trabajo diario más fácil en la planta. Así es que, funciona de ambas formas: La Cueva Lean facilita la mejora de ideas para que se vuelvan realidad, pero las mismas herramientas en la Cueva Lean también estimulan la creación de ideas.

Es tan obvio cuando se le describe de esta forma. ¡Solo hazlo!

Paso 2.4: El coach externo va conociendo a BLK BOX

Para que yo pudiera desenvolverme totalmente en mi papel, no solo debía tener conocimiento observacional: necesitaba pasar uno o dos días a la semana (por lo menos una semana antes y durante la etapa del Club de Aprendizaje) trabajando en el área de

producción y entendiendo qué era lo que estaba pasando en el área de administración e ingeniería. Esto lo hacía para tener experiencia de primera mano de lo que estaba pasando en la empresa, saber sobre su cultura, los problemas y retos que tenían para que pudiera hablar de ellos desde una posición experimentada, en vez de solo dar recomendaciones al equipo directivo sin haber interactuado con el equipo completo.

Ya sea que traigas a un coach externo o no, es muy importante que el "Ryan" de tu organización y los que lo apoyan desde la dirección tengan experiencia de campo ([¡en el Gemba!](#)) y sepan cómo SUCEDEN las cosas al interior de la organización.

Aquí hay una historia personal para ilustrar la importancia del conocimiento a nivel de campo, en especial para un líder de los negocios.

Antes de que usara Lean de manera consciente como método de cambio organizacional, me llamaron para trabajar en una fábrica en Francia. Durante ese tiempo, mi francés era inexistente, y estaba algo temeroso con solo pensar en tener que aprenderlo. Había algunos problemas en la relación industrial que aún tenían que ser resueltos, y nunca había dirigido una fábrica antes, sin mencionar en algún país en donde no hablara el lenguaje local, ¡como en Francia!

Antes de tomar el puesto, insistí en pasar un par de semanas en el área de producción, construyendo productos con los chicos. Esto nunca había pasado antes, así es que no es injusto decir que la cultura de negocios en Francia puede ser algo rígida, en especial para la gente de altos rangos, quienes sencillamente no hacen cosas de este estilo. Para la mayoría de la gente en el equipo de gerentes intermedios, yo era solo un irlandés loquito. Y de muchas maneras... no podría contradecir su diagnóstico.

El reporte inicial que se me había dado desde la compañía central en Londres, era que la filial en Francia tenía problemas con la gente que trabajaba ahí – típicos “franceses flojos” y con mala actitud. Ése era el problema, a la central le hubiera encantado cerrar esa planta y mover la operación a algún país de Europa del Este para bajar los costos de producción, pero debido a las estrictas leyes laborales “de los franchutes”, eso costaría una locura, así es que no les quedaba más que aguantarse por el momento.

De cualquier forma, mis primeras dos semanas en el puesto fueron ¡ALTAMENTE iluminadoras! Descubrí lo increíbles que eran todas las personas que solo querían presentarse a la fábrica, hacer un buen trabajo del que estuvieran orgullosos, que se les mostrara algo de respeto y después, irse a casa. Desde entonces he aprendido que hay algo que es cierto para cada nacionalidad en el planeta. **Lean nunca “sale mal” por la gente que opera en el taller, ¡nunca! Lean sale mal por la falta de liderazgo y un mal manejo de la gente.** Por favor, ¡no olvides eso!



El edificio de Olaer (ahora Parker) en Colombes, un suburbio de París donde aprendí mucho en “la Gemba”.

El verdadero problema era que los gerentes de nivel medio, básicamente se odiaban unos a otros, y por ello, los diferentes departamentos sufrían mucho para trabajar entre ellos como una misma unidad. El Gerente de Producción anterior odiaba al Gerente Técnico, quien a su vez, odiaba al Gerente de Calidad, quien odiaba a los Gerentes de Producción y al Gerente Técnico. Como se dice en Francia, ¡un "bordelle" o una "connerie"! Puedes buscar esas palabras en internet si quieres, las respuestas no son muy agradables. El área de ventas se encontraba en otro departamento, y ellos simplemente tenían que aguantar el mal desempeño de sus compañeros de producción.

Ya estábamos metiendo a un gerente de producción con mi amigo Nic Jameron, y no nos tomó mucho para sacar a los gerentes de calidad y áreas técnicas y reemplazarlos con unos mejores. Cambia a la gente, o cambia a la gente.



¡Nic y yo representando a Irlanda y Francia!

La cosa es que si no hubiera pasado tiempo en la Gemba, me hubiera tomado mucho más tiempo darme cuenta cuáles eran los problemas de producción. Sin el conocimiento de primera mano, podría haber estado trabajando bajo el entendido de que nuestro problema estaba en el taller.

Como líder, tienes que trabajar desde el conocimiento, no desde lo que asumes. No puedes coachear a la gente si no entiendes su entorno. Nunca seas tan bien portado que no puedas ir a la Gemba y ensuciarte las manos. Taiichi Ohno tenía una práctica muy famosa que se conocía como “El círculo de Ohno”, en donde dibujaba un gran círculo con tiza en el piso, y le pedía al Gerente de Planta que se pusiera a trabajar al interior, mientras Ohno observaba el proceso durante horas. Esto es verdadera información de primera mano, no puros datos, no un reporte. Data de verdad. Ve al problema directamente, no quieras resolver el problema desde tu escritorio.

Me encontraba “fuera de Francia” durante 18 meses, y bajo la increíble supervisión de Nic y el Sr. Christian Lecossier (que en paz descanse), eventualmente nuestra planta se convirtió en la joya de la corona de la empresa, Olaer. Era nuestro centro de Investigación y Desarrollo (I + D), nuestro centro de excelencia para manufactura a volumen, y estar en París tampoco me dolía mucho porque tenía la oportunidad de platicar con los clientes y con actores importantes, al grado que podíamos impresionarlos. Literalmente, diría que el resto del tiempo que pasé en Olaer y que iba a la planta se sentía como una vacación. Sencillamente me encantaba ir al lugar.

En BLK BOX, my tiempo en la Gemba me permitió darme cuenta de que, como la mayoría de organizaciones pre-Lean había montañas de desperdicio, algunas fricciones inter-departamentales

se debían a la personalidad de los trabajadores, e indicadores de desempeño que entraban en conflicto unos con otros. Conocer esto de manera íntima fue clave para el proceso de coaching que hice con ellos.

Paso 2.4.1 Contenido del club de aprendizaje – el detalle,

El objetivo era construir un buen equipo de Coaches internos para que pudiéramos tener una organización de apoyo fuerte cuando comenzamos a implementar las juntas mañaneras y el Tiempo de Mejora.

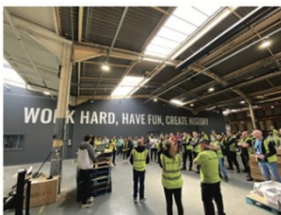
Usamos el contenido del libro 2 Second Lean como la base para el club de aprendizaje, tomando grandes partes del contenido y discutiéndolas para remarcar los puntos clave.

Hay un link y un código QR que te manda a la versión genérica de la presentación semanal que hacíamos por cada capítulo del libro.

How we are building a LEAN CULTURE

Tom Hughes

<https://docs.google.com/presentation/d/1LlnP7XJFC5rOw0hfS0RD04p-JdqlBp65UtbdD7z9aU8/edit?usp=sharing>



Scan to go to
presentation



Semana 1 del Club de Aprendizaje para

“coachear” y contenido de 2 Second Lean

Cuando estaba haciendo esto en BLK BOX, se trataba prácticamente de una presentación mía, de mi propio viaje de Lean, y lo que significa Lean y lo que no, así como el camino que estaríamos tomando en las siguientes semanas.

Hice hincapié en cómo cambió mi percepción de Lean contra lo que aprendí después que era el verdadero Lean. Se trata de jalar, no de empujar, de desarrollar a la gente, repetición y participación total.

Esto es particularmente importante de transmitir desde temprano porque mucha de la gente en nuestras organizaciones ha tenido malas experiencias con el típico 'Lean Corporativo' que han tratado de implementar en otros lugares en los que han trabajado, en especial en los grandes.

Definitivamente teníamos este problema en BLK BOX. Eso lleva a la gente a un lugar de complacencia, y en algunos casos, la arrogancia de quienes dicen "Yo sé lo que es Lean". Necesitábamos meter esto en la cabeza de la gente inmediatamente. No importan los TIMWOODS (un término que los consultores utilizan para ayudar a la gente a memorizar los ocho tipos de desperdicio) que hayas aprendido en tu organización pasada, a menos que hayas tenido participación total en los procesos de fabricación, eso es completamente diferente. Lean requiere que todos tomemos acción. Todos los días. No solo algunos, como suele pasar.

Nuestro enfoque es en la participación, no en los indicadores de desempeño o en presentaciones o talleres aburridos. No se trata sobre cómo tu gente está mejorando; se trata sobre cómo TÚ estás mejorando y liderando a la gente con el ejemplo.

Esta introducción temprana que cubrimos en el sistema “básico” de 2 Second Lean, consistió en lo siguiente:

- La Junta Mañanera, donde desarrollamos la cultura y aprendemos a ver el desperdicio juntos. Usamos muchas expectativas clave para todos. Todos necesitamos tener expectativas puestas. Todos tenemos que hacer una mejora tipo 2-Second Lean al día.
- Las 3S's (barrer, arreglar y estandarizar, en inglés) y tiempo de mejora, donde todos tenemos la oportunidad de aplicar nuestro aprendizaje en el área de trabajo, aplicarlos a nuestros procesos y postear nuestras mejoras en el grupo de WhatsApp.
- Reforzar las expectativas de la junta mañanera al día siguiente al celebrar nuestra mejoras y profundizar en nuestro entendimiento de los tipos de desperdicio para que el ciclo siga repitiéndose.

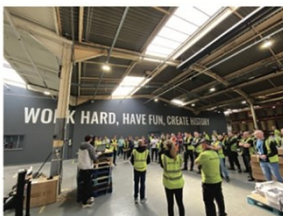
Es un ciclo. Es un proceso, y como es un proceso, debemos de ver siempre cómo podemos mejorarlo.

Learning Club

Chapters 1 - 6

Tom Hughes

<https://docs.google.com/presentation/d/1KP1yGPhPhT1CJZzLF4UeZGJ7SEa0jLXmtZ3tSv5yBI4/edit?usp=sharing>



Scan to go to presentation



Semana 2: Sección de 2 Second Lean

LA MEJORA COMIENZA CONMIGO

113

Comenzamos repasando los tres grandes conceptos: jalar, no empujar, desarrollar a la gente, repetición y participación total. Eso no es ningún accidente. Quiero que la gente experimente esto y quiero que se pregunten ellos mismos: "¿Por qué estamos haciendo esto otra vez?". Luego es bastante divertido cuando los pongo a prueba para ver quién recuerda las lecciones y veo los pocos que en verdad lo hacen. Es mucho mejor cuando aprendes haciendo las cosas que solo viendo y escuchando.

Luego discutimos cada capítulo del libro 2 Second Lean como un equipo. Muchos de los principios clave se muestran en las primeras partes del libro.

Solía pensar que el capítulo 1, "¿Qué es Lean" de 2 Second Lean" era una pérdida de tiempo, para ser honesto. En un primer vistazo, parece que solo se está preparando el terreno para lo que vendrá después. Sin embargo, cuando uno mira más profundamente, es como el "antes" del típico "antes y después", que es tan crítico en Lean, y uno que usamos mucho para motivarnos mutuamente al publicar las fotos y videos del "antes y después" en nuestros grupos de WhatsApp. Si lo haces bien, esto verdaderamente es la gasolina de tu cultura Lean.

Este capítulo describe a Paul estando feliz en su ignorancia. Su joven compañía está teniendo éxito: el banco lo ama; y desde su punto de vista, solo necesita mejorar algunas cositas, como su sistema de manejo de inventario. Pero es cuando Tracey le dice "¡Tú no sabes lo que estás haciendo!", que Paul tiene su momento de despertar. La verdad es que, la mayoría de los líderes empresariales no hubieran escuchado. ¿Y por qué digo esto? Porque la "mayoría" de los negocios son promedio y están "cómodos en su disfuncionalidad".

Los líderes suelen:

- Ser demasiado arrogantes y piensan que lo saben todo, y no piensan que hay una mejor manera de hacer las cosas.
- Son ignorantes ante el hecho de que las cosas se pueden hacer de diferente forma.
- Tienen miedo de implementar grandes cambios porque no tienen confianza en su propia habilidad.
- No están suficientemente motivados para cambiar y solo quieren un “estilo de vida de negocios”.

Ése es el reto que tiene la dirección en tu empresa. ¿En dónde te encuentras dentro de este espectro? ¿Serás uno entre la minoría?

Para los capítulos 2 y 3, “¿De verdad estoy tan mal?”, hicimos un juego con 3 equipos en donde pusimos una etiqueta de color sobre una hoja carta, doblándola y poniéndola dentro de un sobre, y escribiendo NOTA DE REMISIÓN en el producto terminado para entregarlo a un cliente imaginario.

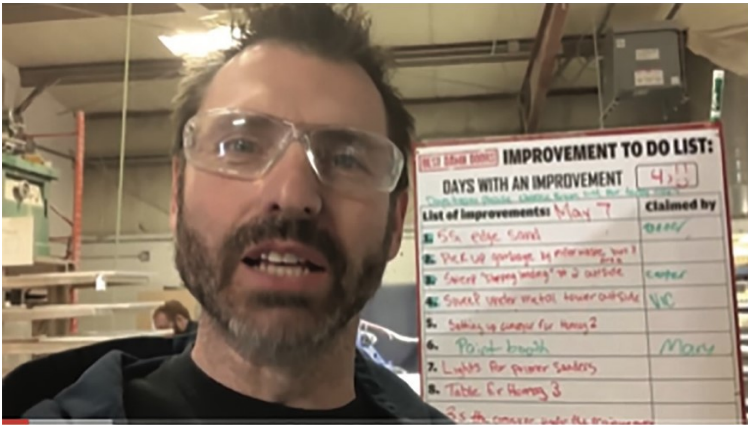
Lo hicimos como si fuera una carrera para ver quién era el más efectivo. Y seguro te preguntarás quién fue el mejor.

- Uno de los cuatro equipos lo hizo como producción en serie.
- Otro equipo dobló cada hoja individualmente y la metió en el sobre individualmente.
- Y otro equipo usó una línea de [producción en “U”](#) para el proceso.

¿Quieres saber quién fue el más rápido y eficiente? Trátalo tú mismo para que descubras el resultado.

Para el capítulo 4, “De aquí en adelante la cosa solo se pone mejor”, nos enfocamos en los principios de valor y no-valor agregado, con un video brillante, hecho por Brad Cairns de Best

Damned Doors Fame, el cual ilustra este principio de manera excepcional.



Value added V.S. No value added - Woodworking version ...

Quantum Lean



Brad Cairns sobre el Valor y No agregado

https://youtu.be/D800WMr7e_s

En corto, solo hablamos de valor agregado cuando hay una transformación física en un producto o cuando hay algo por lo cual el cliente está dispuesto a pagar. Todo lo demás simplemente es algún matiz en el espectro de desperdicios si no es algo que el cliente preferiría no pagar y ¡es algo que la compañía desearía estar haciendo menos! Brad es inclemente en su enfoque alrededor del desperdicio y lo ve como algo blanco o negro. Y si bien podríamos debatir sobre si esto es lo más correcto, mi punto de vista personal es que es mucho mejor comenzar a pensar de esta forma que poner un millón de excusas para justificar por qué tu desperdicio está bien, en vez de reducirlo – o aún mejor, ¡deshaciéndote de él! Usé otro video de Ryan Tierney y Hugh

Carnahan para mejorar aún más la comprensión de este concepto, y te lo pongo aquí abajo.



Are you adding value to the customer?

Ryan Tierney



Ryan Tierney en Valor Agregado Vs. No Agregado

<https://youtu.be/VWMJ0OPA0G8>



Hugh Value Add NVA SIMPLE

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Hugh Carnahan NVA Simple

<https://youtu.be/Lpkmn4uFCBM>



Para el capítulo 4, también mencionamos los ocho tipos de desperdicio y utilizamos la oportunidad para desaparecer TIMWOOD (el acrónimo para los ocho diferentes tipos de merma o desperdicio). Muchas compañías, en especial las grandes que seguido contratan a consultores, adoran enseñarle a la gente sobre el desperdicio con el uso de siglas.

T – Transporte I – Inventario

M – Movimiento W – Esperas

O – Sobreprocesamiento O – Sobreproducción

D – Productos Defectuosos

Una alternativa con un resultado similar es la palabra DOWNTIME

D – Productos Defectuosos

O – Sobreproducción W – Esperas

N – No usar al talento T – Transporte

I – Inventario

M – Movimiento

E – Sobreprocesamiento

Algunas de estas personas estaban en el grupo de los típicos “Ya sabemos cómo hacer Lean”. Me divertí mucho mostrando un video del Sr. Akers en donde se burla del uso de acrónimos y siglas porque no promueven la COMPRENSIÓN DE Lean, solo la memorización de las letras. No hay profundidad con estos enfoques.



How to NOT memorize the 8 wastes

Paul Akers



Paul Akers, "Cómo no memorizar los 8 tipos de desperdicio"

<https://youtu.be/BsItNCgbsV8>

En vez, comenzamos a coachear a la gente para contar "historias sobre el desperdicio". Paul hizo un podcast recientemente y fue muy puntual sobre este tema. Habló sobre una ocasión en la que invitó a sus amigos a cenar a casa, pero sin saber cuántos vendrían, así es que hizo demasiada ensalada (**Sobreproducción** – la madre de todos los desperdicios, ¡como te darás cuenta!). Así que tuvieron que poner el exceso de ensalada en una caja (**Movimiento**), la cual tuvo que ser llevada al refrigerador (**Transporte y exceso de inventario**) y al no usarse días después, tuvo que ser tirada a la basura (**Productos Defectuosos**), al igual que el contenedor en el que se guardó (**Extrapocesamiento**). **Mientras tanto**, la esposa de Paul está **Esperando** para que él llegue al sofá con ella y le dé un abrazo (**No usar el talento** – ¡su talento!). Tuve que parafrasearlo un poco en esta última parte, pero creo que se entiende el punto (¡mil disculpas Leanne!). Se trata de que todos entiendan la historia del desperdicio y, con el

tiempo, que apliquen esta metáfora en las historias de su vida y que están bajo su control. Ése es el trabajo que en verdad importa – y no lo olvides, ¡las siglas apestan!

El capítulo 5 del libro de Paul menciona el concepto de **“Quita lo que te limita”**. Éste es uno de los conceptos más poderosos del libro. Su simplicidad es lo que es tan bello: no hay gráficas, tablas o algún análisis complicado. Si algo te molesta, haz algo al respecto. Mi ejemplo donde Paul ayuda a poner un foco sobre mis problemas (observa el video de abajo) realmente ayudó para transmitir el mensaje a los trabajadores. Si hay algo que te limita o cosas que se están atorando, probablemente no estás haciendo bien las cosas – ¡tiempo de mejorarlas!



How Paul Akers sees opportunities to improve

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Como Paul Akers ve oportunidades para la mejora en todo

https://youtu.be/kB_qbOTgWvY

El Capítulo 6 habla sobre el Vicepresidente de Lexus, él fue el responsable porque Paul tuviera su momento satori (momento de iluminación) al decirle que Lean se trataba principalmente de la

gente, no de los procesos como foco principal. Desarrolla a las personas – enfócate en ello, y el resto se dará como consecuencia.

Como te puedes imaginar, aquella fue una tarde bastante intensa...

Semana 3: La sección de 2 Second Lean

Learning Club Chapters 7 -11

Tom Hughes

https://docs.google.com/presentation/d/1Mu5-WdagNhv-k5MIBMbNLCM-1Ah14pUlu_Vc_S0GwWc/edit?usp=sharing



Scan to go to
presentation



Siempre comenzamos el Club del Aprendizaje repasando algunos de los puntos clave que vimos durante la semana previa. No estamos bromeando cuando decimos que la repetición es la clave del aprendizaje, y es bastante divertido ver cómo a la gente le cae el veinte de que decirle a nuestros equipos que “memoricen las cosas” nunca funciona sin repetirlo. Esto es muy importante para reiterar con nuestros coaches internos, a través de la experiencia, aprendiendo que “enseñar algo una o dos veces, ¡casi nunca es efectivo!

Quizás has notado la “repetición” en el tercer concepto clave del Club del Aprendizaje en la parte de “Repetición y participación total”, quizás te preguntaste de qué se trataba esto. Lean es una filosofía simple; pero siempre hay un “pero”, y ése pero es que Lean también es algo bastante profundo.

Tomemos por ejemplo los ocho tipos de desperdicio. En un sentido ordinario, la implementación tradicional de Lean implica que muchas personas sean sometidas a uno o dos días de entrenamiento alrededor de los ocho tipos de desperdicio, SI TIENEN SUERTE. Luego, la compañía llena las pizarras de los talleres con grandes mensajes proclamando TIMWOOD o cualquier otra frase que quieran, y con eso justifican su “entrenamiento” como algo completo para la gente. Al fin y al cabo, ya han aprendido sobre los ocho tipos de desperdicio, ¿cierto?

¡Estás equivocado! Puede que tus trabajadores “sepan” sobre los ocho tipos de desperdicio, pero no “conocen” estos ocho tipos de desperdicio.

Como bien sabes, me encanta la espiritualidad y me considero mitad Hindú, aún cuando soy de una región agrícola en el condado de Derry en Irlanda del Norte – ¡un lugar que no podría estar más alejado de los seguidores de cualquier gurú! Me encanta la historia de un gurú de la India, Sri Yukteswar, al cual alguien le pidió que pusiera a prueba su conocimiento de las escrituras sagradas. El curioso (en un tono grosero) le preguntó: “¿Conoces el Bhagavad Gita?” [la palabra hindú para la biblia]. A lo cuál, Yukteswar contestó “lo he leído más de cien veces, pero no, no lo conozco”.

Así es como yo veo Lean, y ésta es la actitud que debes de adoptar como un Coach.

Poner letreros no significa que has entrenado a la gente, y ciertamente no significa que los hayan entendido. Esto en verdad se hace a través de la repetición, y cuando se hace bien, se aprende con **repetición creativa**. No es suficiente solo ir preguntándole a la gente sobre los ocho tipos de desperdicio o incluso darles una historia sobre los tipos de desperdicio. El

entrenamiento que se imparte durante las Juntas Mañaneras debe mencionar los Ocho tipos de desperdicio desde varios ángulos distintos. Hay docenas de formas diferentes para observar el exceso en el **Movimiento**, por ejemplo, y las cosas que lo producen. La habilidad que deben desarrollar los que conducen la Junta Mañanera es encontrar formas de repetir sin que la lección se vuelva aburrida. Eso nunca debe suceder.

Así que, ¡prosigamos con nuevos aprendizajes!

La visita de Paul a HOKS y su momento satori fueron algunas de las áreas de enfoque para esta semana.

Fui bastante afortunado en poder compartir mi experiencia personal durante mi visita a esta empresa, ¡y qué operación más excepcional la que tienen!



GT Tom Hoks Visit Pt 1 061119

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



HOKS Part 1

<https://youtu.be/eq80MaiGQWM>



HOKS Tour 061129 Pt. 2

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



HOKS Parte 2

<https://youtu.be/LzH5lByH4ZI>



HOKS TOUR part 3 061119

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



HOKS Parte 3

<https://youtu.be/ru8o-YDCHA4>

Estar presente mientras toda la compañía está haciendo sus 3s es una experiencia verdaderamente inspiradora. El nivel de energía que exhiben es casi maniaco. Todo mundo da un mejor esfuerzo, incluyendo al dueño de la empresa, la cual está valuada en 40 millones de dólares, y que está limpiando las ventanas afuera del área de recepción. Hasta tienen a un grupo de personas limpiando afuera de la fábrica, ¡es una verdadera locura!



El dueño de HOKS limpiando las ventanas:

viviendo la cultura Lean.

HOKS es un lugar en donde las 5S (el Lean tradicional), a través del arte de la sustracción, se volvieron solo 3's. "Poner las cosas en su lugar" se convierte en "estandarizar" y "mantener", los cuales son generalmente la parte más difícil en cualquier cultura Lean tradicional (¡para que siga manteniéndose!) y son las que se dejan de hacer primero. Pero no tenemos que preocuparnos por eso con nuestro approach de Lean, ¡porque lo practicamos todos los días!

Cuando enseño las 3S's, lo subdivido en grupos para ayudar a que la gente entienda bien lo que hay detrás de cada una de las "S's", para que así también se lo puedan enseñar a otros.

Barrer (una de las S's en inglés) quiere decir:

- **Limpiar**
- **Identificar problemas**
- **Elevar los estándares**

¡Hablemos primero sobre “limpiar”!

Uno de los malentendidos más comunes, incluso por la gente que ha estado “haciendo Lean” por mucho tiempo, es ver el limpiar ventanas como una actividad de muy bajo nivel. Para ellos, es como las cosas que la gente hace cuando no es suficientemente inteligente como para identificar una mejora. Hablando sin rodeos, algunas veces puede ser el caso, pero definitivamente no lo es siempre.

Personalmente, estoy convencido de que no se trata solo de “empujar una escoba por todas partes”

Se lo enseñó a la gente preguntando lo siguiente: “¿Por qué limpiamos todos los días?” en el grupo de Lean Maniacs de Signal, el cual es coordinado por Dave Lelonek – en mi experiencia, el mejor grupo de este tipo en el mundo. Y recibí algunas respuestas muy inspiradoras. Aquí hay algunas de ellas:

- El respeto por ti mismo.
- El respeto por los demás.
- El respeto por tu área de trabajo.
- Eliminar el descuido – un gran ambiente laboral lleva a un gran nivel de trabajo.
- Minimiza las distracciones para enfocarte en el trabajo.
- Un entorno limpio y sin obstáculos es una forma visual de administración que revela anomalías y oportunidades para mejorar.

- Limpiar crea una sensación de ser dueño de tu espacio.
- Limpiar hace que elevemos los estándares todos los días.
- Cuando una sola persona limpia, le muestra a los demás que estamos todos en el mismo barco.

Cuando resumimos todas estas respuestas, encontramos que podemos reducirlas a tres conceptos:

LIMPIAR DESARROLLA LA CULTURA

Así es que, nunca dejes que alguien diga: "Solo están arrastrando una escoba por todos lados". El tipo que solo está empujando una escoba está adueñándose de su área de trabajo, respetándose a sí mismo, a los demás y a su trabajo. Está siendo parte de la cultura. Y demuestra que está COMPROMETIDO.

Tus coaches internos tienen que "aprender esto" sobre todas las personas.

La gente "entiende" Lean a diferentes velocidades, algunos de forma inmediata y otros toman meses para agarrarle la onda. He visto a personas que han sido "barredores" por meses, y que luego hacen una pequeña mejora, la cosa más sencilla, como encontrarle un lugar especial a la escoba y al material de limpieza. Cuando reciben algo de reconocimiento y motivación, esto les enciende una llama, y entonces "lo entienden" un poco más. Sigue así, y verás como esa flama se esparce con el resto del equipo.

Esto requiere paciencia, empatía e inteligencia emocional. Todos los atributos de un líder Lean, y de un coach.

IDENTIFICA PROBLEMAS

Tenía una frase que usaba mucho durante mi primera transformación al estilo Lean, "No solo barres con la escoba,

barres también con la cabeza!”. Conforme pasa el tiempo, verás que estás tratando de identificar el lugar en donde se origina el polvo para atacarlo. Después de todo, limpiar, por sí mismo, es una actividad que no genera valor agregado. Sí, lo sé, aquí encontramos otra dicotomía aparente con Lean, pero es cierto. Queremos encontrar maneras para reducir el polvo y la mugre justo donde se originan, el lugar de donde provienen y la forma en la que se esparce. La mayoría de las fábricas que he visto están llenas de oportunidades para mejorar en estas áreas.

Cuando limpias tu área de trabajo, identificas las cosas que son anómalas. ¿Debería estar ahí “X” cosa? ¿Por qué “Y” no está ahí y no ahí? Éste es el comienzo de un proceso de resolver problemas que genera muchas mejoras.

ELEVA EL ESTÁNDAR

Cuando ves las molestias que se toma la gente en HOKS para limpiar el área de trabajo, identificas las cosas que son anomalías y entiendes que la limpieza también es otra forma de mejora continua (literalmente están limpiando el piso con un cepillo de dientes para librarse de las manchas). Cuando la gente empieza su viaje de Lean, muchos solo se están deshaciendo de la mugre. Para citar a Ryan Tierney, usaban palas de nieve una vez a la semana para limpiar el lugar. Y conforme la mejora va tomando efecto, la gente no barre como lo hacía un año antes de esto, lo quiere hacer mucho mejor.

“Deja tu lugar mejor de lo que lo encontraste” es una frase tan poderosa. No solo fomenta el respeto por los demás al no estar esperando que otros limpien tu desastre, también nos pide que no solo dejemos el espacio como lo encontramos, ¡sino aún mejor!

Cuando esto se implanta en tu cultura y se refuerza con un buen entrenamiento, naturalmente lleva a la mejora continua porque la vara se eleva cada vez más.

¡Capítulos 8 a 11 y el ejercicio de WhatsApp!

Estos capítulos son el mero esqueleto de lo que considero el sistema de 2 Second Lean: la junta mañanera, el tiempo de mejora de las 3S's, y reforzar el comportamiento positivo celebrando los éxitos en la Junta Mañanera del día siguiente, en torno a lo que se posteó en el grupo de WhatsApp.

Debo decir que nunca me he sentido mejor en toda mi carrera que cuando pude ser coach de mejora en mi primer proyecto de transformación. La energía era increíble. Me emocionaba tanto ver a la gente dando lo mejor de sí. Claro, siempre hay gente que le agarra a Lean desde el principio, y a esas personas nunca se les olvida. Cada día que haces tus rondas en la planta como líder o coach, da tanta dicha ver las mejoras del día y saber cómo están progresando en algo que ahora les toma media hora menos, y muy seguido con ayuda de gente de otros departamentos.

Éste es uno de los beneficios de 2 Second Lean. Pocos de los proyectos de mejora continua que emergen están hechos por una sola persona; casi siempre **se necesita apoyo de otras personas en el equipo para que esto sea posible**. Por ejemplo, alguien que trabaja en una máquina para doblar pipas le pedirá a alguien con una cortadora láser que le corte una hoja de metal. Éste le pedirá ayuda al de la prensa para poder doblarlo, luego tendrán que pedirle ayuda a un herrero para soldarla, ¡y luego hay que pintarla! El tipo que trabaja en el departamento de pintura pasa la mayor parte de su tiempo de mejora ayudando a las mejoras de otras personas. La cosa es que todo aceita la maquinaria y los engranes entre gente de diferentes departamentos. Esto construye equipos.

Los antes y después también son una gran parte de celebrar estos logros.

Yo los describo como ponerle fuego a la gasolina. Es crítico que tus coaches celebren y motiven constantemente al equipo.

En algún momento, en el Club del Aprendizaje, habíamos tenido mucha interacción en nuestro grupo de WhatsApp – casi siempre son los primeros en adoptar el grupo quienes escriben sus mejoras. Era buena, pero no excelente.

Quería que ellos mismos sintieran cómo se ven las mejoras realmente excepcionales. Ellos nunca habían tenido un tiempo de mejora o una buena Junta Mañanera. Así es que hice un pequeño experimento de coaching.

“Muy bien gente. Cada uno de ustedes tiene 20 minutos para ir a su lugar de trabajo, y tienen que implementar una mejora de tipo 3S, y necesito ver un ejemplo del antes y después por cada uno de ustedes, y quiero que lo posteen en el grupo de WhatsApp. Y tendremos un premio para el mejor. Los que lo hagan en video tienen puntos extra sobre los que lo hagan en fotos. Ahora, ¡manos a la obra!”

Pudo haber sido un desastre, como muchos de los experimentos que se hacen por primera vez, pero el resultado fue mucho mejor de lo esperado.

Estaba esperando en la sala de juntas, y en los primeros 15 minutos, ¡el Whatsapp empezó a sonar como nunca! Claro, en 20 minutos, las 12 personas que estaba entrenando estaban de vuelta en la sala, un poco agitados y llenos de energía. El lugar se sentía increíble, pero eso no era todo.

No tuve tiempo de editar un video o compilar lo que los chicos habían hecho. No había podido hacer nada de eso, así que la solución del momento fue solo irles mostrando lo que me habían mandado a través de la versión para computadora de WhatsApp. Así fue como empezamos. Para la mayoría de las personas, se trataba del primer video que veía gente fuera de sus familiares. La mayoría de la gente hizo una narración sobre un video e hicieron un trabajo algo chistoso en donde explicaban lo que habían hecho, solo grabando con la cámara partes de su trabajo. Incluso en los más absurdos todo mundo se estaba riendo, emocionándose y gritando después de cada “después”. **Una de las grandes cosas que notamos fue cuánto se involucraba la gente en los videos que tenían a alguna persona explicando un proceso; definitivamente recibieron las porras más grandes y las mejores reacciones.**

Este ejercicio tan simple fue un gran banderazo de salida y le dio mucha motivación al equipo. Hay una gran frase que captura esta sensación: **“La gente olvidará lo que dices. Olvidará lo que hagas, pero nunca olvidará cómo los hiciste sentir.” – Maya Angelou.**

Esto dice mucho sobre la forma en la que la gente se involucra de verdad, aunado a una buena mentoría. Como ya hemos descubierto, el Lean real no trata sobre tablas y gráficas – trata sobre tocar corazones y mentes, en ese orden.

Si la gente empieza a dejar de involucrarse con este proceso, no es porque no estés conectando con la cabeza de tus trabajadores. Es porque no estás conectando con sus corazones, y esa conexión SIEMPRE comienza con un líder que tiene un corazón abierto. Nunca pasa al revés. Siempre comienza en la cima de la organización.

Voy a ponerme un poquito espiritual por un momento.

No puedes tener un corazón abierto si estás todo tenso por manipular a la gente para que haga lo que tú quieres, o tienes una energía que grita frustración y enojo porque la gente no está haciendo las cosas como tú las quieres. Como siempre, la mejora comienza “contigo”, y SIEMPRE comienza con la dirigencia para que el ciclo empiece a girar.

Recuerdo mi experiencia en una empresa en donde era parte de los que estaban implementando la transformación, cuando estuve alentando a la gerencia para implementar un montón de cambios, los categorizaba en el campo de “No hacer pend***das, el tipo de cosas con las que la gente estaba teniendo muchos problemas. Trataba a los directores un poco como niño pequeños que estaban haciendo travesuras cuando decidían cambiar los guantes de seguridad porque eran demasiado caros, me la pasaba limpiando y decorando los adornos de la cafetería para que no fuera un lugar totalmente horrible y deprimente para comer tu lunch, asegurándome de que no se escatimara en herramienta y mantenimiento, cosas básicas del estilo – ¡nada de alto nivel!

Encontré bastante resistencia porque me decían “Siempre estás queriéndoles dar más cosas. ¿Y cuándo nos vas a dar algo a nosotros?”.

Desafortunadamente, en mi experiencia, simplemente no funciona así. **Si quieres romper un ciclo de comportamiento o comenzar un ciclo virtuoso, tienes que comenzar con la gerencia haciendo el cambio, y eso quiere decir que la administración debe abrir su corazón y comenzar a dar concesiones.** Puede que tome un poco de tiempo antes de que veas el retorno a la inversión de manera evidente; estas cosas necesitan hacerse en el espíritu de “hacer las cosas porque es lo correcto”.

Mi amigo Alex le llama a esto “el círculo de confianza”.

La gerencia hace alguna acción. El “taller” responde. La gerencia hace otra acción. El “taller” hace un poco más. La espiral de la confianza se mueve hacia arriba. Así es como funciona.

Ok, ¡de regreso a nuestro grupo de WhatsApp!

Este ejercicio nos dio un reconocimiento instantáneo a través de los videos del “antes y después” que comenzó a hacer la gente. Pudimos ver cómo la gente y sus colegas se reían, sonreían y celebraban sus logros. ¡Encendió una llama enorme! Eso es lo que pasa cuando haces las cosas bien.



Awesome BLK BOX week 2 compilation

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Semana 2 en BLK BOX, un compilado

<https://youtu.be/KWd3b-Y6cY0>



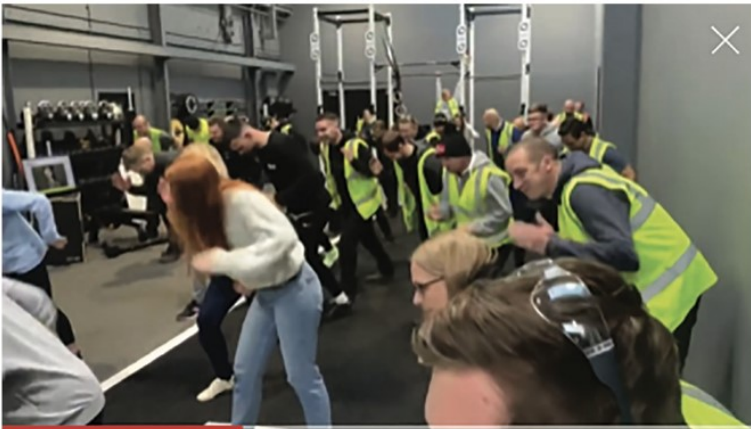
BLK BOX best of week 1 videos

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Lo mejor de la Semana 1 en BLK BOX

<https://youtu.be/lu9y06L7nic>



BLK BOX ENERGY AND LEARNING CLUB

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



BLK BOX: Una energía increíble y un video sobre el Club del

Aprendizaje <https://youtu.be/QjeJpBcZNA5>

Frecuentemente pienso que a la gente le cuesta trabajo ponerse en los zapatos de los demás. Y esto es especialmente importante como coach.

Piénsalo. Si eres de nuevo ingreso o un trabajador de grado junior y vas a la Junta Mañanera. Las personas de “alto” rango te estarán diciendo que quieren generar mejoras y que las escribas en un grupo de WhatsApp. Así que, después de una o dos semanas, tomas la confianza para hacer tu primera publicación. Se necesitan agallas para hacer eso. Escribes la publicación y la reacción es... silencio absoluto. Nadie te da las gracias y nadie comenta, ¿cómo te sentirías TÚ al respecto?

¿Qué pasaría si hicieras otro video más, incluso después de no haber recibido reconocimiento por el primero? ¿Cómo te sentirías entonces?

¡Estas cosas no son de física nuclear!

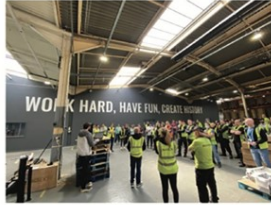
Así que, la lección que tenemos que escuchar en esta ocasión y que representa el 100% de la rutina de 2 Second Lean es que te asegures de que **cada pequeña contribución sea reconocida y que las que verdaderamente vayan “más allá” en términos de esfuerzo sean realmente celebradas.**

Aquel equipo del Club del Aprendizaje es clave para llevar las cosas hacia adelante en las primeras semanas del programa. Ellos van a ser los primeros líderes en las Juntas Mañaneras, e igual de importante, ¡van a ser tus 12 apóstoles de Lean! Lo hemos hecho claro de que ellos van a ser los responsables por que esto agarre tracción en el grupo de WhatsApp, **poniendo el tono de la conversación al postear sus propias mejoras y enseñándole a sus respectivos equipos con sus esfuerzos de mejora continua.**

Learning Club

Tom Hughes

<https://docs.google.com/presentation/d/1HwzXR09wTTp77QVfpGJbWRE3IzAaGR2VMPRnMKaW2lc/edit?usp=sharing>



Scan to go to presentation



Aquí hay una diapositiva muy importante que cubrimos durante esta semana para definir las expectativas que teníamos de nuestros coaches.

COACHING

TRIPLE X LEADERSHIP

Ask / Support / Encourage / LISTEN!

Don't say NO.....

Keep to “span of control” - 2SL

Mistakes will happen - LEARNING is the important thing!

Thank your people on WhatsApp

Deflection! Excitement! Passion!

Growing people is more important than improvements

Liderazgo Triple X

Mencionamos el tema del liderazgo triple X en el capítulo sobre el Candor, pero tenemos que ir aún más profundo aquí.

El primer punto es súper importante: Entre mayor responsabilidad tenga la persona, más importante es que esté comprometida con la transformación de Lean. Triple X quiere decir un ejemplo extraordinario y excepcional.



The Key to Lean

Paul Akers



Paul Akers "Triple X Leadership"

<https://youtu.be/nAOETYLhB7M>

Nuestros Coaches del Club del Aprendizaje aprenden a ser líderes triple X poniéndose al frente. Haciendo las mejoras, dirigiendo al equipo y posteando en el grupo de WhatsApp por lo menos una vez al día, y necesitan motivar a la gente.

Nuestros líderes triple X siempre muestran apreciación por los esfuerzos de las demás personas. Ellos agradecen a la gente en persona y en el grupo de WhatsApp, los celebran durante las Juntas Mañaneras y se emocionan por las mejoras de los demás.

Soy muy afortunado en el sentido de que me emociono naturalmente por la mejora más pequeña que pueda hacer nuestro equipo. Algunos de los que me han impactado personalmente quizás no parecerían tan grandes para los demás. Las cosas como la primera mejora que hace alguien que habla mal inglés y que ha sido muy callado son muy satisfactorias, como montar una escoba en su área de trabajo. Puede que no sea una mejora como de física nuclear y que puedas postear en Instagram, pero demuestra que una persona se está involucrando. Esto demuestra que aquella persona quiere mejorar. **Y para que quede claro: durante estas primeras etapas, las mejoras no importan por sí mismas – ¡lo importante es involucrar a la gente!**

Otra habilidad que el líder Lean o Coach interno necesita desarrollar es el "arte de la desviación". Esto no es un término como esas tonterías del mundo corporativo, donde todo mundo trata de robarse el crédito por todo, sin importar si lo hicieron ellos o no. Yo tuve un viejo jefe que me decía seguido: "El éxito tiene muchos padres, pero el fracaso siempre es huérfano". En otra organización bastante tóxica, alguien de hecho presentó los resultados de mejora de mi departamento como si fueran suyos, ¡sin darse cuenta de que yo estaba en el cuarto! En una compañía de tipo Lean, especialmente como líder Triple X, se hace lo opuesto a esto. Se trata de dar el crédito a los demás y tomar el menor crédito posible para ti mismo. No estoy diciendo que mientas, **pero que seas magnánimo en la forma en la que se distribuye el crédito.** Desvía el crédito si es posible hacia otra

persona en un equipo más grande, especialmente a los nuevos miembros y menos a los antiguos.

Ahora, todo esto es una vara alta, ¿pero por qué permitirías que la vara en tu organización esté abajo? Esto es algo muy importante para entender por cualquier coach. Lean solo falla porque los líderes no son de calidad Triple X, si no hacen las cosas de corazón y no permiten que la gente se involucre.

Si tu proceso de Lean está teniendo problemas, el primer lugar para revisar como coach es el espejo.

No digas no – apoya, motiva y escucha.

Puede que te des cuenta de la frase “¡NO DIGAS NO! Esto es muy importante, especialmente durante los primeros días de implementación de 2 Second Lean. He visto a un montón de líderes terribles echarle agua fría a ideas en gestación por parte de algún miembro del equipo, y ésta es una de las maneras más rápidas de matar a tu cultura Lean. A menos que la idea de esa persona esté impactando negativamente a la seguridad de la empresa, la calidad, o que provoque grandes gastos para la organización en forma de desperdicios, debes animar que se generen ideas por parte de todos. Hasta tú, como Coach, ¿tienes alguna muy buena idea!

La cosa más importante, especialmente durante los primeros días de implementar Lean es que las ideas de todos sean lo más bienvenidas posibles y que se adopten en la medida de lo posible. He visto a muchos “supuestos líderes” decirle “um” y “ah” a un empleado cuando está siendo entusiasta con sus ideas de mejora, solo para malgastar su energía al negarle una buena idea porque no es totalmente perfecta – o aún más importante, no es

suficientemente perfecta ante los ojos del líder. Así es que, sí, dos de las demás diapositivas que he presentado desarrollan este punto: **“Los errores sucederán”** y **“desarrollar a la gente es más importante que las mejoras”**. Involucrar a las personas y desarrollarlas es nuestro principal objetivo. Si logras nutrirlos con habilidad, verás que las mejoras siguen de forma natural. Es un maratón, no una carrera.

Mantén tu espectro individual de control

Otro problema muy común cuando una organización comienza su viaje de 2 Second Lean, es que mucha gente quiere que todos lo demás mejoren –fuera de ellos. Así es que, cuando un coach se da sus vueltas en la Gemba durante algún tiempo de mejora, la cual es una de las tareas más importantes para ellos, puede que reciban algunas sugerencias como “Hey, ¿por qué no cambiamos el sistema ERP [Planificación de recursos empresariales, el sistema bajo el que toda la compañía funciona] y nos hacemos la vida más fácil?”, “¿Por qué no compramos una nueva XYZ-cosa de millones de dólares para que todo esté bien?”. Una de las tareas más importantes del coach es llevar la atención del individuo a su propia área de control. “Quita lo que te limita” y enfócate en lo que tienes el poder de cambiar ahora mismo. Ésa debe ser la expectativa del coach de Lean, y debe de regresar a la persona a pensar de esta forma. Esto no quiere decir que la empresa no debe de arreglar o cambiar las cosas grandes; pero estos no son el foco en este momento, y conforme hagamos eso más y más, la compañía obtendrá mayor confianza para apoyar los grandes cambios y hacer más inversiones para que las cosas mejoren.

¡AHORA ERA EL MOMENTO DE PONERSE A TRABAJAR!

Con nuestro Club del Aprendizaje en BLK BOX, ésta era la última sesión semanal antes de que “realmente” empezáramos a aprender de Lean – y con esto me refiero a comenzar las juntas mañaneras.

Continuamos con el Club del Aprendizaje durante otras tres semanas. Y discutiremos el contenido de esto en el capítulo final: Consistencia.

LECCIONES CLAVE

- **Una organización Lean verdaderamente genial tiene muy buenos coaches como líderes.**
- El coaching funciona al máximo a través de hacer las cosas.
- Un Club del Aprendizaje provee una gran plataforma para desarrollar a tus coaches internos y fijar expectativas.
- **Lean nunca es algo que pueda salir mal en los talleres o áreas de producción. SIEMPRE es un problema de liderazgo.**



La cuarta "C" – Consistencia

“El éxito no es ni mágico, ni misterioso. El éxito es la consecuencia natural de aplicar actividades fundamentales básicas”.

–E. James Rohn

¡Hay tantas palabras “ke” que podría haber escogido para este capítulo! Una Kata (“rutina” en japonés), Kaizen (pequeños pasos de mejora continua), y Mejora continua como un término por sí mismo, pero al final escogí Consistencia.

Escogí la palabra deliberadamente, no porque fuera muy glamorosa. La Consistencia puede sonar como la parte más aburrida de una “receta Lean”, la parte de “lavar y repetir”, pero no podemos dejarla fuera, y bajo el entendido de que también trabajaremos con las otras ‘C’s, aquí es donde se construye el involucramiento, donde ocurre la mejora, y donde los resultados se hacen evidentes.

La consistencia en este sentido, trata sobre poner un pie en frente del otro.

Pude escalar el monte Kilimanjaro en 2014, el cual ha sido por mucho el reto físico más grande que jamás he tomado. Tuvimos que caminar por más de 12 horas durante 5 días, nunca con más de algunas cuantas horas de sueño todos los días debido a las gélidas temperaturas, y tuve que ponerme la misma ropa básica

durante los últimos dos días porque el resto de mi ropa se había mojado y no había manera de secarla. ¡Fue BASTANTE duro!



Subiendo el Monte Kilimanjaro con Mike Blenkinsop y Mike Kay, mis amigos de Olaer

En la mañana que íbamos a llegar a la cima, tuvimos que levantarnos a las 3 de la mañana en una caminata oscura y fría para ver el amanecer desde ahí.

Fue también una de las noches más frías porque aún faltaba mucho para el amanecer y porque estábamos en la parte de mayor altitud. El agua en mi botella para tomar se congeló ¡porque hacía DEMASIADO FRÍO! Estaba totalmente exhausto debido a la falta de

sueño y al gran esfuerzo de los días anteriores. Fue un período bastante miserable en mi vida, debo decírtelo.

La única cosa que me impulsó hacia adelante fue el concepto de "un paso a la vez".

No me preocupé por las siguientes cuatro o cinco horas de esfuerzo que toma llegar a la cima. Solo me enfoqué en tomar cada paso individual. Eso no era tan duro. Cualquier cosa más allá de eso hubiera sido insoportable. Cualquier cosa más allá podría haberme hecho querer tirar la toalla. Así es que, solo tomé un paso a la vez, ¡y lo logré!

Mi amigo de Houston, Alex Ramírez, me dio algo de inspiración sin querer y de una manera muy similar cuando estaba jugando tenis contra alguien que era mucho más joven y que estaba en mejor forma que él. Cuando comenzaron a jugar el uno contra el otro, Alex siempre estaba perdiendo. Siempre estaba queriendo buscar el tiro matador para cachar a su adversario con la guardia abajo. Sin embargo, fue cuando simplemente comenzó a enfocarse en llevar la pelota a la red, solo ser simple y consistente, que comenzó a ganarle al chico todo el tiempo. En palabras de Alex: **"No tienes que ser un héroe, solo haz las cosas simples y sé CONSISTENTE"**.

De esto se trata el capítulo de la Consistencia: desarrollar una rutina consistente que evoluciona constantemente pero que nunca se deja de hacer en tu organización, y que te funciona. La verdadera Consistencia se construye de cuatro principios fundamentales cuando aplicas Lean.

El primer principio fundamental es la Junta Mañanera, la cual guiará a toda tu cultura Lean a través del cambio ¡y hará que el proceso siga por muchos años! No puede ser vista sólo como una

sesión que se hace diario en donde la mitad de la gente llega y se dan números aburridos, como en la mayoría de las juntas empresariales.

Debe ser diferente.

Uso el término de "efecto dominó" para describir cuán grande es el impacto de la Junta Mañanera si se hace correctamente.



Domino Effect

The Alignment Group



El efecto Dominó (la Junta Mañanera para nosotros)

<https://youtu.be/YXn08b5lllo>

El efecto dominó dice que cuando haces un cambio en un tipo de comportamiento, activará una reacción en cadena y provocará un cambio en los comportamientos que están relacionados a éste. En palabras del profesor de Stanford BJ Fogg: "Nunca puedes cambiar un solo comportamiento. El comportamiento está interconectado, y cuando cambias uno, otros comportamientos también cambian".

Tu Junta Mañanera es comparable al efecto dominó porque es LA oportunidad que tienen los líderes de la compañía para definir el **tono al que se trabajará ese día** (¡excelencia!), también en donde

se puede alinear a la gente y motivar a todos para que se involucren más con su trabajo, colegas y con la organización. **Trata la junta mañanera como algo casual y trata a tu cultura como algo casual.**

Le dije a los chicos de BLK BOX que hicieran su Junta Mañanera de la misma forma en la que se prepararían para presentarle algo a un cliente clave. Es igual de importante que lo hagan bien. Queremos que todos estén ansiosos en torno a la Junta Mañanera por tratarse de una experiencia energizante, para desarrollar una cultura, para crecer a la gente, aprender a ver el desperdicio, ¡y celebrar el éxito juntos!



Nico, liderando una de las primeras Juntas Mañaneras en

BLK BOX

Una de las preguntas que Greg (el Director de Operaciones de BLK BOX) me hizo, fue si deberíamos comenzar a implementar Lean en “un espacio determinado”, como en el área de producción. Es una buena pregunta, y como la mayoría de las buenas respuestas, comienza con “pues... depende”. Cuando preparé el

acercamiento para una compañía de concreto de unos 1,000 empleados, estuvimos pensando en escoger una división del negocio que tuviera unas 100 personas, para construir un “centro de excelencia” de Lean. La idea era que hiciéramos un gran trabajo en esa área para incitar la curiosidad de otras unidades y que se quisieran sumar. Recuerda, es cosa de jalar, no de empujar.

Sin embargo, para una organización del tamaño de BLK BOX (que es de menos de 100 personas), estaba muy en contra de este enfoque. Lean tiene suficiente mala reputación porque mucha gente piensa que solo aplica para manufactura, y creo que algo de este estilo hubiera enviado los mensajes equivocados.

Si vas a hacer 2 Second Lean y tienes menos de 100 personas, entonces el tener una sola Junta Mañanera es la forma de impulsar las cosas. Otra pregunta común es: “¿Y tenemos que hacer esto TODOS LOS DÍAS?”.

Para mí, la respuesta es un “sí” absolutamente empático. ¡Se trata sobre Consistencia!

No conozco ninguna sola cultura-Lean que sea brillante y que no la haga a diario. Se trata de aquella palabra que mencionamos al principio del capítulo, “Consistencia”. **Todos los días tenemos una rutina, una Kata.** Nunca tenemos un “día de descanso” para hacer Lean. Acercarse a Lean de esta forma permite que la organización agarre vuelo. En esencia, estás construyendo un hábito, y un hábito no se desarrolla con un enfoque esporádico. Nadie puede tener un estilo de vida exitoso haciéndolo algunos días y otros no.

2 Second Lean, como modelo, no necesita ponerse a prueba. Cientos, si no es que miles de compañías alrededor del mundo ya lo están haciendo de una manera exitosa y muy similar. Como la

ecuación para la motivación de Toyota dice, **“Todos, todos los días, involucrados”**. No dice, “¡Algunos cuántos, algunos días, a veces involucrados!”.

Había casi 100 personas en BLK BOX, así que ya teníamos un gran reto en cuanto a dónde íbamos a tener la reunión y que todo mundo cupiera adecuadamente, además, teníamos que tener aparatos para proyecciones audiovisuales adecuadas, asegurándonos de que todos pudieran ver e interactuar con el contenido. Al final, decidimos utilizar tres grandes pantallas y un sistema de bocinas que funcionó bastante bien. Sin embargo, no contamos con ellas para las primeras reuniones y fue un poco difícil hacer que todos vieran el contenido que se estaba presentando. Estos son algunos de los problemas que recomiendo que resuelvas desde el principio.

Para aquella primera semana, la gente que estuvo dirigiendo la Junta Mañanera provenía del equipo directivo de la empresa. A pesar de que muchos de ellos ya estaban acostumbrados a dar presentaciones, nunca lo habían tenido que hacer para un grupo de casi 100 personas y por unos 15-20 minutos de manera tan seguida. Son sencillamente otras ligas.

Con unas cuantas excepciones, pudimos completar la primera semana con algo de adrenalina y buena voluntad. Pero en general, ¡todo salió súper bien!

Usé un consejo muy similar para la gente que estaba a cargo de la Junta Mañanera, así como lo hice en mi primera empresa de tipo 2 Second Lean:

- Proyecta tu voz de tal manera de que todos puedan oírte (si hay algún micrófono disponible, ¡aprende a sostenerlo adecuadamente!).

- Siempre agradece a todos los que contribuyan.
- Siempre aplaude primero si quieres celebrar alguna contribución (¡eso hace que todos te sigan!).
- Finalmente, sé un experto en tu contenido.

Ésta última fue una adición para el caso de BLK BOX.

Muchos de los chicos (¡e incluyo a las mujeres en este grupo!) estaban pasando demasiado tiempo leyendo sus diapositivas y no interactuaban tanto con la audiencia, usando la presentación como muleta. Francamente, esto es muy aburrido. Está perfectamente bien que un “novato” o alguien en un puesto no-directivo esté nervioso y que no sea del calibre de un presentador de noticias de televisión. Yo argumentaría que esto es incluso algo muy bueno, porque el resto de la gente conecta bien con alguien que se está saliendo de su zona de confort. La falta de una presentación muy bien pulida puede también ser algo positivo porque desarrolla el espíritu de equipo cuando todos se solidarizan con alguien que está tratando de hacerlo por primera vez. Sin embargo, la cosa cambia cuando se trata de una persona de alto rango en la organización. Estás liderando. Estás dejando el estándar que todos deben de seguir. Si estás nervioso porque no sabes el material en la presentación o si estás evitando hacer contacto visual con los demás porque estás leyendo las diapositivas, no sirve de nada. Estás nervioso, y le contagiarás esa energía negativa a todos los demás.

Sin importar lo que suceda, ya seas un novato o una persona de alto rango, **practica y conoce bien tu material, porque todo esto es parte de la experiencia de crecimiento.** Tomarte el tiempo para encontrar un nuevo ángulo de mejora en tu educación no solo desarrolla tu propio conocimiento, sino el del

resto del equipo. Como dice el viejo refrán en latín, “**La mejor forma de aprender es enseñar**”.

La gente de BLK BOX era bastante excepcional en este punto desde el inicio, porque no hubo una sola persona de la dirección a la cabeza de la Junta Mañanera durante los primeros días y semanas. Los de mayor rango se turnaron durante el primer par de semanas, luego se le pasó el trabajo a los 12 apóstoles de la empresa (a los coaches internos), y luego a otras personas que se ofrecieron como voluntarios. Fue algo súper positivo.

Otra pregunta común que la gente tiene sobre la Junta Mañanera es la agenda del evento.

He visto muchos acercamientos para la Junta Mañanera desde mi propia experiencia con Lean, y también durante tours de Lean en otras organizaciones. La mayoría de estos enfoques pueden basarse en el modelo de FastCap (la empresa de Paul Akers), y hay unos recursos excelentes sobre cómo hacerlo en el sitio web de Paul:

Morning Meeting Document

November 17, 2011 by [Paul](#)

[Morning Meeting Document](#) (PDF)

- [2 Second Lean](#)
- 👉 [2 Second Lean, Lean](#)
- < [How to Shoot a Smooth Video](#)
- > [Lean in One Page / In a Nutshell](#)



Materiales para la Junta Mañanera en el sitio web de FastCap

<https://paulakers.net/2011/books/2-second-Lean/morning-meeting-document>

Sin embargo, desde lo que he visto, una Junta Mañana en una empresa de 6 personas puede ser muy diferente de la de una empresa de 100. La razón de esto, es que menos de 8 personas pueden estar interactuando entre sí, pero cuando los números son mayores a esto, es muy difícil liderar una discusión sin que mucha de la gente sea un mero espectador. Y en la mayoría de los casos, la misma gente que es extrovertida por naturaleza mostrará una tendencia a dominar los procedimientos, haciendo que la cosa se vuelva aburrida para el resto de la compañía. Así es que, en organizaciones más grandes que esto, la naturaleza de la discusión tiende a ser hacia afuera – en donde una persona le habla a muchos, en lugar de ser muy interactiva.

Eso significa que la agenda de tu Junta Mañanera y la forma en la que debes de guiarla puede ser muy diferente entre cada organización.

Aquí hay un rango de puntos para la agenda que pueden usarse como ‘escoge y mezcla”, para que decidas cómo vas a guiar tus juntas. Las he dividido en dos categorías, aquellos que ayudan a “construir tu cultura” y aquellos que tienen que ver con la educación de tu equipo (Desarrollar a la gente).

Tener una serie de puntos para tu agenda (de manera rotativa, TODOS tienen que tomar un turno) desde el día uno ayuda mucho a desarrollar la idea de participación total, y diluye algo de la responsabilidad que puede sentir el moderador de la junta. También sirve para preparar a otros para cuando les toque liderar la reunión.



Puntos para la agenda de la Junta Mañanera

PUNTOS PARA DESARROLLAR LA CULTURA

- Estiramientos / Rompehielos físico – funciona mejor cuando se rotan los papeles y haciendo que cada uno de los miembros del equipo lidere en alguna ocasión.
- Agradecimientos – Se define quién lo hace de manera rotativa
- ¿Números? – Escoge KPIs importantes ¡pero ten cuidado de que no sean demasiados!
- Pasarle la bola a alguien – Abierto a criterio.
- ¿De qué estás orgulloso?
- Principios – De acuerdo al itinerario
- Frase del día/frase Lean del día.
- Celebración de los videos de mejora del día anterior
- Ceremonia de premios

PUNTOS PARA EDUCAR A LA EMPRESA

- 3 S's/Ocho desperdicios del día – de acuerdo a un itinerario que vaya circulando a través de las diferentes "S's".
- El Héroe de las 3S's – Por rotación entre todo el equipo.
- Nuestras mejoras favoritas hechas por otras compañías (sacado del Club del Libro) – Por rotación a través del equipo.
- Tiempo de Calidad
- Tiempo de Seguridad
- **ESTIRAMIENTOS/ROMPEHIELOS FÍSICO**

A muchos les parece extraño que las compañías occidentales estén haciendo estiramientos. Personalmente, aunque esto puede ser benéfico para que la gente aumente sus niveles de energía, pienso que el propósito de esto es que sea un rompehielos para el grupo. Sé que ES una actividad inusual. No muchas compañías lo hacen y creo que puede ayudar a que tu **organización se vuelva su propio pequeño culto, ¡“nosotros”!** Cuando la gente está haciendo los estiramientos, comienza a hacer contacto visual y a sonreír, y se hacen nuevas conexiones. Y cuando alternas al líder, también estás dando una oportunidad para que algunas de las personas más introvertidas del equipo puedan expresar su personalidad y conectar con el equipo – ya sea que hagan un buen o mal trabajo, todo sirve. No puedo imaginar hacer una junta mañanera sin los estiramientos. Simplemente no sería lo mismo.

“Agradecimientos”

El punto de los agradecimientos también puede verse extraño para muchos, pero fomentar la gratitud por lo que hemos logrado es una de las piedras angulares de Lean. Algunas personas usan el término “dadores”. Lean está basado en dar, y dar a otros parece más fácil cuando lo hacemos desde un lugar de abundancia. Los agradecimientos ayudan a cultivar esta actitud.

Poner a la gente a decir por qué están agradecidos de forma rotativa y decirles que tendrán que hablar al día siguiente es otra forma de desarrollar a los líderes de la Juntas Mañaneras. Tienen una oportunidad para hablar “un poquito”, pero frecuentemente, el punto de gratitud es una oportunidad para que la persona revele un poco de su vida fuera del trabajo y que se muestre un poco vulnerable. Esto desarrolla al equipo y construye una cultura.



Foto tomada en un tour de Lean reciente: Daniel López, en Sussex Caravans, haciendo una sesión de agradecimientos

Indicadores Clave de Desempeño

Siempre hago hincapié en que la Junta Mañanera nunca debe ser una "Junta de Producción", en el sentido de que nunca se deben discutir los detalles de lo que cada uno de nosotros debe hacer ese día. Puedes usar juntas de cinco a diez minutos para aquellos temas. Esto no es de lo que trata la Junta Mañanera. Sin embargo, tampoco debe estar aislada de la realidad, así que aquellos números de "¿Cómo lo estamos haciendo hoy/esta semana/este mes?" también pueden servir al meterlos a la Junta Mañanera, dando una oportunidad para que todos sepan cuáles son las prioridades y dónde están los cuellos de botella que requieren apoyo. El mismo efecto puede ser logrado, incluso si es muy difícil obtener números correctos para comentar. Uno de mis amigos del mundo Lean corporativo me dice que en su empresa, simplemente van alrededor de los líderes de equipos y les preguntan: "¿Cómo te fue ayer?". Todos saben si tuvieron un día bueno o no, así que esto les permite hablar de lo bueno y de lo

no-tan-bueno del día anterior, e identificar las áreas que podrían requerir ayuda. Ciertamente no se trata de regañar a alguien o de avergonzar a su departamento. Cualquier regaño o discusión de este tipo debe ser hecha AFUERA de la JM.

Reconocimientos

Los “reconocimientos” son otra forma de desarrollar tu cultura y que debe de dejarse abierto para que cualquier persona pueda levantar la voz. Se trata sobre expresar gratitud y celebrar al miembro del equipo que hizo lo imposible para ayudar a que su equipo prospere. Puedes medir qué tan vibrante es tu cultura al ver qué tan dispuestos están los empleados a reconocer la ayuda de otros en público.

¿Y de qué estás orgulloso?

La última vez que participé en una Junta Mañanera en Seating Matters, la señora que estaba dirigiendo la reunión presentó una foto de ella con sus nietos, diciéndole a todos cuánta alegría le daba estar alrededor de ellos y cuán orgullosa estaba de ellos. Esto fue tan cálido para el corazón.

Esta parte es en donde la gente se abre y revela algo suyo fuera del trabajo, ésta es la verdadera gasolina del involucramiento de tu gente. Va mucho más allá de tan solo interactuar con la gerencia; se trata de interactuar con tu equipo en múltiples niveles. Esto desarrolla confianza, involucramiento, y compromiso por la causa.

Principios Lean

Éste es un punto de la agenda que he usado “con una agenda” (precisamente) durante mi primera implementación de 2SL. Habíamos tenido tantos problemas con la cultura, en torno a la falta de respeto mutuo y culpar a la gente cuando las cosas no

salían bien. **Desarrollé los principios Lean de la compañía conforme me topaba con diferentes problemas culturales, para que los dueños de la empresa y el resto de la organización los confrontaran y cambiaran de enfoque.**

Usé principios como el “No BMW” para inyectar algo de humor en temas serios. Le preguntaba a la gente si sabía qué significaba BMW. Y generalmente obtenía todo tipo de respuestas relacionadas a los autos, desde unas cómicas hasta algunas más serias. Mi “revelación” sería “Culpar, Quejarse y Chillar” (Blaming, Moaning and Whining), tres cosas de las cuales ya no quería escuchar nada en la planta, lo cual también desataba una que otra risa. Otra frase para avanzar el cambio va sobre las mismas líneas: “Ataca el , y no el”. Pide que la gente adivine lo que significan los espacios en blanco y después revela la respuesta correcta. “Ataca al proceso, no a la persona”. Repetía algún nuevo punto por varios días antes de pasar a otro nuevo, y luego, cuando había desarrollado 21 en total, asignaba un rol repetidamente para que alguien hiciera lo mismo a diario y mejoraríamos nuestro conocimiento de manera colectiva, todo en aras de mejorar nuestra cultura empresarial.

Frase del día

Solía emplear este punto con una agenda similar. No estaba buscando palabras que sonaran bonitas; generalmente buscaba transmitir un mensaje serio detrás de las frases que usaba. Las frases de los Padres Fundadores de Lean son herramientas educativas brillantes. Encontrar una frase inspiracional también puede ser tarea de la persona que esté dirigiendo la Junta Mañanera ese día conforme tu cultura va madurando. Dependiendo del número de personas en tu junta, puedes escoger

si esta parte de la reunión es una oportunidad para discutir el concepto detrás de la frase a mayor profundidad.

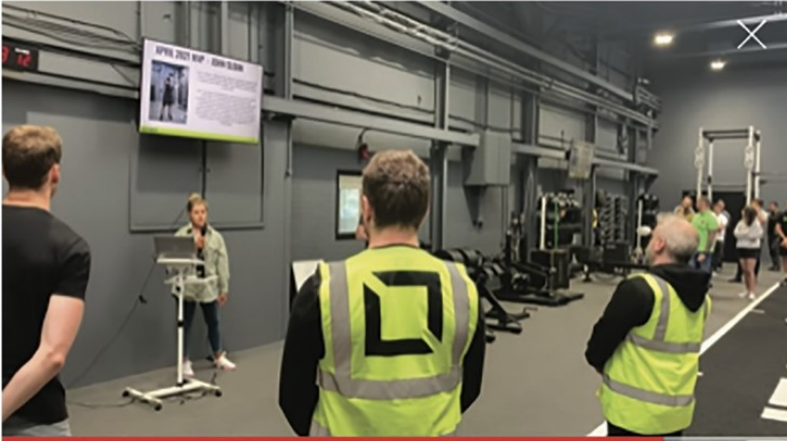
Celebra el éxito

Ésta es una parte esencial del desarrollo de tu cultura, y algo que las mejores organizaciones Lean hacen al final de su Junta Mañanera. Como mínimo, debes de mostrar lo mejor de las mejoras que haya hecho tu equipo el día anterior.

La mejor práctica es poner cada "Antes y después", y un pequeño video para mostrarle a todos los resultados entre los diferentes equipos. La mejor práctica es reproducir cada uno de estos videos en menos de 4 minutos al final de la junta, para que todos acaben en un punto álgido y motivacional.

La gente adora ver "su pedacito" y es mejor si el narrador del video nombra a la gente por su nombre en cada uno de ellos. Cuando comencé a poner mejoras de videos de YouTube y compilados (las que se habían hecho en mi primera compañía de tipo 2 Second Lean) en nuestro grupo de WhatsApp, me llevé la sorpresa de que la gente las estaba compartiendo con sus amigos y familiares, un poco como decimos en Irlanda "¡Estar en la tele!". Me encanta este tipo de reconocimientos y la sensación de apreciación que genere en el equipo.





Recognition : the key to engagement

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



El "Reconocimiento de Tom Hughes: La clave del éxito"

<https://youtu.be/lFjWtif8UEk>

Seguido encuentro con que muchas de estas personas nunca habían escuchado la palabra "gracias" cuando se trataba de su trabajo, y ahora, alguien estaba haciendo videos padres y locos, y agrandándolos frente al resto de la compañía. En algunos casos, los videos de Lean son vistos por miles de personas alrededor del mundo en la comunidad Lean. ¿Qué podría no gustarte de esto? Mostrar un video al final de la Junta Mañanera define el tono con el que tu equipo deberá salir a trabajar ¡y hacerlo una vez más!

Premios de reconocimiento

Nadie asociaría a Lean con los Óscars, pero he visto este vínculo en acción. Se me ocurrió esta idea mientras trabajaba con los chicos de BLK BOX. Estaban haciendo sus videos de celebración todos los días, pero yo pensaba que podía haber algo aún mejor. Se me ocurrió la idea de una celebración con premios para ponerle

esteroides al reconocimiento. Le dijimos al equipo que habría premios para las mejoras más impresionantes, el Mejor Video, el Mejor Antes y Después, el Mejor Equipo, y la Contribución Extraordinaria. No estoy seguro de si ellos sabían a qué me referían con los B-BRAs (Los premios de reconocimiento de BLK BOX).

En la mañana del viernes me vine vestido con un traje de gala y camisa negra. En la entrada de la Junta Mañanera, tocamos la típica música de los premios Óscars, y me la pasaba motivando a la gente para que presentaran los premios, incluso al interior de sobres con los nombres de los nominados y los ganadores. Fue algo muy divertido. Yo sé que probablemente pensaban que estaba un poco loco por muchas personas, pero ése es la mitad del punto. Si las cosas son aburridas, trata de hacer algo diferente y córrelo como un experimento, puede que falle, pero también puede que tengas un éxito rotundo. Lo peor que puedes hacer es continuar lo que Einstein llamaba la definición de locura, hacer la misma cosa una y otra vez, y esperar resultados diferentes.

De la misma forma, algunas empresas (Seating Matters viene a la mente) invitan a oradores externos para que le metan un poco de candela a las Juntas Mañaneras y presenten algún nuevo ángulo para educar a la gente – salud y bienestar, por ejemplo, cuando trajeron a un gran entrenador para que viniera y les enseñara algunos nuevos estiramientos, y les diera una charla sobre ejercicio y nutrición.

Ultimadamente, el pecado cardinal de la Junta Mañanera es dejar que se pongan aburridas y estáticas. Haz lo que necesites para evitar que esto pase, cueste lo que cueste.

PUNTOS EDUCATIVOS

El segmento "Educativo" es donde se encuentra el "contenido". Ésta es la parte más importante para desarrollar a tu gente en la junta o para aprender a ver el desperdicio.

Hay un montón de información disponible, especialmente en YouTube, que provee muy buen material para entrenar a tu gente. Algunas veces puede tomar una eternidad conseguirla al principio de tu viaje, pero se vuelve más fácil.

3S/Ocho tipos de desperdicio – Un itinerario para circular por todos los tipos de desperdicio/"S's"

Al principio, hace sentido dedicarle algunas juntas mañaneras consecutivas para explicar cada tipo de desperdicio para que la gente no sienta que estamos volando sobre el tema de manera superficial. Luego, después de que se han explicado las bases, comienza a describirlo como un punto de forma diaria, asignando los roles de manera rotativa para los ocho tipos de desperdicio y las 3 S's, esto debe ser todos los días.

La repetición nunca para, pero conforme progresas se pueden ir agregando otros puntos educativos, diferentes herramientas de ean (por ejemplo, tableros de Kanban o tipo Kamichibai), entrenamiento para el manejo de productos, benchmarking sobre los productos de la competencia, o cómo identificar tendencias de la industria o desarrollos notables. Mientras le sirva a tu gente para profundizar en su conocimiento y estimular las mejoras, está perfecto. Es realmente importante que tu repetición no se vuelva algo árido. Sin embargo, **no estamos tratando de lograr algo aburrido. Inventé el término "Repetición creativa"** para explicar este punto. Sí, queremos mejorar nuestro conocimiento de los ocho tipos de desperdicio y las 3S, pero tenemos que asegurarnos

de que podamos observar cada uno de los desperdicios desde una serie de ángulos distintos, en vez de repetir lo mismo una y otra vez. Al mismo tiempo, está perfectamente bien repetir una pieza brillante de material para asegurarse de que la gente esté aprendiendo. Solo se necesita un buen juicio para encontrar el balance funcional.

Es genial que los mismos integrantes de tus equipos sean los que provean la educación para el resto. Siempre habrá algunos que aprendan a un ritmo mucho mayor que otros, así es que es genial usar a esos líderes como ejemplos y educar al resto del equipo.

Héroe de las 3S – Alternando entre todo el equipo

Solía usar la sección del “Héroe de las 3S” como el primer punto de la junta y lo asignaba de manera aleatoria. Cada miembro del equipo tenía que hacer un video de su área de trabajo, describir cómo tenían sus 3 S's el sitio, y recitar las 3 S's en la forma en la que se las estábamos enseñando. El inglés de algunos de los trabajadores era bastante pobre, así es que dejamos que lo hicieran en su propio idioma y que le pidieran ayuda para traducir a alguno de sus compañeros. Hay otro ejemplo donde un obstáculo puede ser convertido en una oportunidad; logrando que la gente se ayude entre sí, y sacándolos de su zona de confort para demostrarle a los demás que estar aprendiendo es la receta perfecta para que todo fluya adecuadamente.

“Mejora favorita por otra compañía”

Ésta es una que Seating Matters hace todos los días. Justo como yo, los chicos en Seating Matters son miembros de varios grupos de WhatsApp y Signal en donde se comparten docenas de mejoras de diferentes compañías. Los que resuenan con ellos son

compartidas para estimular sus mentes y pensar cómo podrían aplicar esas innovaciones a su entorno de trabajo.

Momento de Calidad/Seguridad

Solíamos tener una sección en la agenda llamada “Defectos”, en mi primera compañía, ¡pero este término implica estar señalando y culpando a otros!

He visto que funciona mucho mejor con lo que llamo “Momento de calidad”. Este punto en la agenda puede ser usado para resaltar un defecto reciente que haya ocurrido internamente o que le haya tocado a algún cliente, informándole al equipo y comunicando sobre qué medidas han sido implementadas para evitar que esto vuelva a ocurrir. Un enfoque similar puede ser usado para Momentos de Seguridad, que sirven para resaltar casos en donde estuvimos muy cerca de tener un accidente, situaciones de riesgo, o para discutir nuevas políticas o procesos alrededor de la mejora de la seguridad.

Pero ¡tú puedes (¡y como que debes!) hacer tu propia versión de la Junta Mañanera y Tiempo de Mejora!

Estos son tan solo algunos puntos en la agenda que puedes usar para que tu imaginación comience a volar, pero es muy probable que desarrollarás tu propio estilo y que escojas **los puntos de la agenda que funcionen mejor para tu organización**. La clave es la Consistencia, nunca te pierdas la Junta Mañanera, y mantén estas juntas con energía positiva. Se trata de incrementar la comprensión de tu gente en torno a la cultura de la empresa y los tipos de desperdicio, de tal manera de ¡que las mejoras y los resultados consecuentes vendrán por sí mismos!

Estar presente en la Junta Mañanera es el segundo punto fundamental de las “3 S's y el tiempo de mejora”, lo cual es cuando el equipo tiene la oportunidad de poner su aprendizaje en práctica al aplicarlo a sus mejoras, a reducir el esfuerzo y el desperdicio en todo lo que se hace. Esto es suficiente tiempo para la mayoría de las organizaciones, en donde se limpia bien el área de trabajo y se hacen las mejoras pertinentes.

Desde el punto de vista de un líder, el punto más importante que puedo hacer aquí es que te vean interesado y que te veas como “Triple X” ante tu equipo, que seas Consistente. **Si te vas directamente de regreso a tu escritorio después de la Junta Mañanera, estás mandando todas las señales equivocadas.** Si solo estás presente en el “tiempo atípico” de la producción, mandas el mismo mensaje de no-consistencia, no interés. Toda la organización debe estar en la Gemba, EN ESPECIAL los líderes. Sin excusas. Todo el tiempo.

La Junta Mañanera y el Tiempo de Mejora combinados son tu “Kata”. Este es un término de la artes marciales japonesas que es lo más similar a nuestra palabra en español “rutina”. Un buen proceso Lean está basado en una kata clara, y en la más importante: si de verdad quieres ser genial, ésta es la que tienes que hacer todos los días de manera consistente.

Mejora continua de “cómo hacer Lean” – PDCA/PDR/Hansei

Una parte clave de tu sistema Lean debe ser el crear un sistema de retroalimentación en todo tu proceso para saber cómo van las cosas. PDCA quiere decir PLAN DO CHECK ACTION (Planea, Haz, Checa y Acción), y a menudo se le llama el “Ciclo de Deming”, en honor a su creador, WE Deming. PDR o Plan Do Review (Planea, Haz y Revisa) es una variante muy similar de este mismo proceso.

PDCA Cycle

Plan
Do
Check
Act

Plan
Do
Check
Adjust



PDCA Cycle | Plan Do Check Act | Deming Cycle

LeanVlog



Ciclo de PDCA

<https://youtu.be/RrWW4wDYf2k>

Si Taiichi Ohno es el "Padre de Lean", Deming podría ser llamado el "Abuelo", porque fue líder del grupo original de ingenieros que trajeron estos principios a Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Fundamentalmente, se trata de ser consciente para que la calidad de los inputs en tus procesos estén siendo constantemente revisados, y que así garantices que el proceso de producción sea lo más estable posible y que produzca resultados de muy buena calidad.

La segunda parte que recomiendo es más una actitud que un sistema: Se trata de "Hansei".

Esta palabra japonesa tiene varios significados dependiendo de la definición que uses, pero el significado general que escojo enseñarle a mis alumnos es "mira hacia atrás con arrepentimiento".

Aprendí sobre este principio en Japón durante mi misión de estudio Lean.

Tuvimos una visita increíble a una escuela primaria durante el almuerzo. Había unos 500 niños que estaban comiendo en la cafetería, increíblemente contentos, sonriendo y hablando entre ellos. A pesar de ello, ¡nuestro grupo podía platicar entre nosotros sin que tuviéramos que alzar la voz! Los niños se levantaron y recogieron sus charolas con comida saludable, y para entonces ya le habían dicho al personal de la cocina si había algo que no se iban a comer para reducir el desperdicio.

Cuando terminaron de comer, pusieron todos los materiales en el bote de basura de reciclables, ¡y prácticamente no había nada de desperdicio! Algo muy diferente que en Occidente. Cuando se estaban yendo de la cafetería, un chico inclusive se acercó a la cocina para agradecer a los empleados de la escuela por la comida que habían preparado. Y no vas a creer lo que harían a continuación.

La siguiente parte de la comida trató sobre la limpieza, ¡y todos participaron! Las escuelas allá no tienen conserjes o gente de limpieza – los niños lo hacen ellos mismos: aspiran y limpian los pisos y ventanas, cortan el pasto y las jardineras, y hasta sacan las hojas secas que están bajo los arbustos. La energía simplemente era increíble, y era claro por su actitud, que estaban más que felices de estarlo haciendo. Estaban contentos y sonrientes, pasándola bien; no era como algo que se les hubiera impuesto. No era como ver un trabajo forzado. Aún así, ¡aún no había llegado a la parte más impresionante del día!

Al final del tiempo de limpieza, cada salón de clases se juntaba para su hansei. No hay un líder oficial. Los niños dicen algo como: "Realmente no estuve en mi mejor forma el día de hoy, solo estuve

perdiendo el tiempo. Pido una disculpa, ¡haré las cosas mejor el día de mañana!". No todos, solo algunos, no se trataba de un ejercicio para avergonzar a los niños. Los otros chicos respondían diciendo "está bien, gracias por decirnos; mañana lo haremos mejor". Era realmente impresionante ver eso, estaba verdaderamente impresionado.

El nivel de madurez que exhibían estos chicos era verdaderamente impactante, y solo tenían nueve años de edad...

Cuando estaba coacheando a BLK BOX, le expliqué a los trabajadores que **"ver hacia atrás con arrepentimiento"** era una gran práctica para cultivar. Los motivaba a preguntarse "¿Cómo lo hice?" después de las juntas mañaneras que hayan tenido ese día, con un espíritu que fuera más allá que simplemente decir "¡Muy bien hecho amigos!", pero que activamente construyera crítica para mejorar en la siguiente ocasión, ya fuera como individuo o como equipo.

Cada semana, por la tarde del viernes, hacíamos un "Hansei" para reflexionar sobre las "cosas que salieron bien" y las "cosas que no salieron tan bien" de la semana pasada. Descubrí hace varios años que usar esos términos deja un sabor de boca muy distinto a decir "las cosas que salieron bien o mal". Este enfoque hace que la gente sea más honesta y que haya menos culpas al interior del equipo, también los motiva a que pongan a volar su imaginación. Todos estamos aprendiendo juntos.

Nos las ingeniamos para desarrollar una métrica indirecta para evaluar cómo estábamos haciendo las cosas. Lo que hacíamos era contar cuántas publicaciones estábamos poniendo en nuestro grupo de WhatsApp y usar eso como un indicador del número de mejoras que estábamos haciendo y el nivel de interacción que había en torno a ellas.

También hicimos una pequeña tabla comparativa para exponer a la gente que estuviera haciendo la mayoría de las mejoras y que tuviera el mayor nivel de compromiso e interacción con el grupo.

BLK BOX, siendo una compañía de deportes y ejercicio, y con una cultura muy asociada a esto, tenía un grupo de gente que era muy competitiva. Así que, en una forma muy positiva, estar en el top de esta lista se volvió algo que distintos departamentos e individuos luchaban por ganar. Le daba a la gente mucha felicidad cuando lo lograban. Era divertido, y aunque esto quizás no funcione para todas las empresas, **la clave es encontrar algo divertido que funcione PARA TU GENTE**, que construya equipos y que motive a la gente de manera consistente.

Desarrollar estos objetivos diarios, semanales y mensuales debe ser parte de tu kata², y aplicarlos con Consistencia, es muy importante para asegurar que tus esfuerzos no se están descarrilando, lo cual ciertamente ocurrirá en algún punto. Nadie dijo que esto fuera a ser fácil. Esos rieles son parte de las oportunidades de desarrollo de tu equipo cuando implementes 2

Second Lean. Si/cuando la gente deje de notar desperdicios o no sepa dónde implementar la siguiente mejora, entonces estás frente a una señal de que has obtenido una oportunidad para crecer.

Requiere compromiso y significa que debes de ir aún más profundo para entrenar y educar a tu equipo, para que sean capaces de ver más desperdicios e implementar las siguientes mejoras. Esto es cuando tu equipo se topará con las mejores y más grandes partes de 2 Second Lean, si es que no se van por la ruta fácil y solo culpan al sistema. No es el sistema, es su falta de entendimiento que estará fallando.

² Una "Kata" es la palabra japonesa para "rutina".

Las cuatro P's: Prioridad, Práctica, Paciencia y Persistencia

Fui muy afortunado cuando llegué a esta etapa de mi coaching en BLK BOX, porque me topé con una publicación en redes sociales y que había puesto uno de mis maestros y amigos. En ella, hablaba sobre cómo aprender a tocar la guitarra. Él hablaba de **práctica, persistencia y paciencia**. En ese momento pensé que estas palabras también serían geniales para aplicarlas a la forma de hacer Lean. Porque tienes que hacerlo de manera regular, y por eso, me refiero a todos los días – practica. Deberás ser persistente, incluso cuando no tengas ganas (persistencia), y por último, los resultados no vendrán en uno o dos días; toma tiempo antes de que veas evidencia de que estás teniendo éxito (paciencia). A pesar de que Lean sea “el arte de restar cosas”, le agregué otra “P” para completarlo: “Prioridad”.

Nada de esto ocurre si no haces que Lean sea tu prioridad. Es, de hecho, lo más importante de todos los puntos mencionados, porque si no te enfocas en esto, tu estrategia no tendrá ni la más remota posibilidad de éxito.

Para ilustrar este concepto, usaré un ejemplo de mi propio camino como guitarrista.



The power of 4Ps and 3X

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Tom Hughes "The Power of the 4 Ps and 3X"

<https://youtu.be/huNed633Ua8>

Cuando era niño, tenía una guitarra y aprendí una docena de acordes. Y como era un buen cantante y tocaba en algunas bandas, nunca me motivé a ser un buen guitarrista. Así es que para mi cumpleaños número 40, me gasté unos \$1,000 dólares en una bonita guitarra Takamine acústica, porque pensé que era el momento indicado para ponerle mayor esfuerzo a aprender a tocar. Lo hice por unas semanas y luego me detuve, todavía no podía tocar ninguna canción adecuadamente y a pesar de que me sabía los acordes y que sabía qué tenía que hacer – o sea, sabía “lo que tenía que tocar” a nivel intelectual – pero nunca lo volví mi **prioridad** y nunca le puse el tiempo necesario de práctica que me haría un buen guitarrista. Tampoco tuve la **paciencia** o la **persistencia** para ver los resultados. La prioridad era el problema. Lo puedo hacer para varias cosas, como la meditación por ejemplo. No he dejado de meditar ni una mañana por más de tres años. Mi práctica de meditación es el pilar del resto de mi vida y construyo

todo en torno a eso, y realmente siento que he obtenido un beneficio tremendo de esta práctica. Al momento de escribir estas líneas, estoy entrenando para convertirme en un maestro de meditación de alto nivel. Estoy muy cómodo con decir que tengo la fortaleza y la experiencia para hacerlo. ¿La única diferencia entre esto y la guitarra? Prioridades.

Recientemente estuve platicando con un colega de varios años y que también está muy comprometido con Lean. Hablamos sobre esto y sobre cómo él se encuentra ayudando a otras divisiones y unidades de su gran organización a aplicar 2 Second Lean. Sin embargo, la mentalidad de una corporación "típica" puede ser un gran obstáculo para el cambio. Todo mundo está tan enfocado en los KPI's (y solo en los KPI's), que se la viven apuntando a resultados de corto plazo. Te puedo decir categóricamente, que si tu enfoque es dar resultados de corto plazo al aplicar Lean, entonces tus esfuerzos tendrán una duración muy corta. En una transformación real de la cultura organizacional, los resultados son muy frecuentemente, lo último en volverse evidente.

El enfoque SIEMPRE tiene que ser sobre el compromiso. Se trata de que todos estén involucrados de manera honesta: que haya participación total. Esto es especialmente importante al principio del viaje de Lean. Si es sobre obtener resultados, tu gente olerá cualquier falta de autenticidad, sobre todo si solo se trata de otra "herramienta", por lo que no obtendrás el compromiso que deseas de los trabajadores, y fracasará en tu camino de Lean antes de que hayas empezado. Así es que la clave aquí es: compromiso, compromiso, compromiso.

Cuando obtienes compromiso, el cual puede ser medido en las sonrisas y en el lenguaje corporal de la gente, lo siguiente que verás es que la gente comenzará a subirse a tu tren a su propio

ritmo. El nivel de compromiso de cada persona se desarrollará al paso de cada uno. El nivel de comprensión de cada persona se desarrolla a un ritmo distinto y cada uno debe de “agarrar la onda” a su tiempo. Recuerda que se trata de “jalar” y solo muy de vez en cuando “empujar” a la gente.

Crece a la personas, construye a la cultura, y el resto seguirá solito.

El empuje solo debe reservarse para la gente que está tratando activamente de evitar que el proceso camine hacia adelante, resistiéndose de manera destructiva. Es entonces cuando estas dos palabras aplican a ellos, y con cero tolerancia: ¡Sal del paso!

Conforme la mejora agarre un mayor impulso, comenzarás a ver una mejora en los resultados de la empresa. Esto puede tomar algunos meses.

Generalmente, la transformación física del lugar de trabajo toma semanas, y las verdaderas mejoras tangibles comienzan a verse durante las primeras semanas, pero pueden tardar hasta meses en agarrar impulso. Y los resultados comienzan a manifestarse conforme tu kata se desarrolla con constencia y momentum.

Esto solo toma lugar al aplicar prioridad, práctica, persistencia y paciencia, o con otras palabras, con Candor, Compromiso, Coaching y Consistencia. Todo es una cuestión de liderazgo, comportamiento humano, y sin duda, un montón de amor – una palabra poco usada en los círculos empresariales.

Todos los retos son oportunidades para crecer

El verdadero Lean no se siente con la cabeza, se siente en el corazón. Es un intercambio entre almas que se basa en el corazón.

Si tu viaje de Lean está yendo en una dirección que no te gusta, mírate al espejo y ve en dónde es que te estás equivocando. Luego, abre el corazón a tu gente para que sepan que estás dispuesto a entenderlos y saber qué es lo que debe cambiar. Muy seguido, serás tú quien deba cambiar. Algunas veces ellos también se darán cuenta de que deben cambiar, y otras veces, como líder, tú tendrás que cambiar a la gente o cambiar a la gente. Sin importar lo que ocurra, cualquier obstáculo es una oportunidad para crecer. Cada interacción, cada reto, comienza contigo.

El aprendizaje real no se da durante los tiempos fáciles; se da cuando las cosas se ponen complicadas. El aprendizaje no ocurre cuando alguien resuelve un problema por ti; solo pasa de verdad cuando tú buscas tus propias soluciones, investigas más profundo, y encuentras formas de que las cosas funcionen.

Hay una parábola india que trata sobre una oruga que está teniendo problemas para salir de su capullo. Puede batallar durante todo un día, y cuando finalmente sale, se vuelve una bella mariposa. Una forma más “humana” de “ayudar” a la oruga en problemas es cortar el capullo y liberarla. Sin embargo, ese tipo de bondades puede matarla. La mariposa debe esforzarse para salir del capullo para que la humedad de sus alas se seque y pueda volar. Si no se esfuerza, entonces volará bajo y morirá. **El éxito viene del esfuerzo.** Aunque es cierto que existen atajos, estos no serán benéficos a la larga. Tendrás que encontrar tu propio camino.

También recuerdo alguna de mis frases favoritas del Sr. Amezawa, a quien tuve el placer de conocer durante mi misión de estudio de Japón con Paul Akers.



El Sr. Amesawa – un verdadero hombre de sabiduría.

SIEMPRE encontrarás retos en tu vida. Está diseñada de esa forma. Y puedes gastar tu energía tratando de “resistir lo que ocurre”, llenándote de estrés, ansiedad y drama, O... puedes relajarte conscientemente, abrir tu corazón y preguntarte: “¿Qué debo de estar aprendiendo de esto?”, el aceptar tus retos en cualquier forma que vengan, y así salir adelante.

Siempre tendrás una elección sobre qué enfoque adoptar, pero te puedo prometer que tomar esta actitud te llevará a un camino mucho mejor que aquella práctica tan popular que tiene la gente de culpar al mundo por sus problemas.

Todo funciona mucho mejor cuando te das cuenta de que “La mejora empieza conmigo”.

LECCIONES CLAVE

- **Desarrolla tu propia Kata (rutina), una que ocurra todos los días: Las juntas diarias y el tiempo dedicado a las 3 s's y a la mejora.**

- Las juntas mañaneras deben de centrarse en la interacción con el equipo, desarrollando la cultura y creciendo a la gente a través de educación.
- Asegúrate de que haya un canal de retroalimentación para asegurarte de que tu Kata nunca se vuelva algo estático. La energía positiva es la clave aquí.

La quinta "C" – Aprendizaje Continuo

"Y hay más..."

— Jimmy Cricket (un comediante de Irlanda del Norte bastante jocos)



Jimmy Cricket

(¡Note por favor el control visual de las botas!)

Cuando le pregunté a mis amigos Lean si me podían ayudar con alguna contribución para este libro, esperaba que mi amigo Ryan Tierney de Seating Matters escogiera la parte del Compromiso. Esperaba que Ryan describiera algún gran obstáculo que hubiera tenido que brincar para convertirse en una de las mejores PyME's Lean del mundo. Pero me sorprendí aún más cuando vi que había

escogido el capítulo de Aprendizaje Continuo para hacer su contribución.

No estoy usando las palabras de Ryan exactamente, pero aquí va la historia:

“Todo cambió cuando fui a Japón a hacer la misión de estudio de Lean con Paul Akers. Me aseguré de ir sentado en el asiento justo detrás de Paul, para que pudiera absorber cualquier pedacito de información valiosa, y obtener el mayor aprendizaje posible de toda la experiencia.

Nunca lo olvidaré. JB [otro gran líder Lean de la empresa Seating Matters] se sentó junto a mí. Y tuve un momento de iluminación total.

Justo acabábamos de visitar Mofuni, el Sr. Amezawa estaba al frente del autobús y dijo algo como: ‘En Toyota no fabricamos autos. Le enseñamos y entrenamos a la gente.’ Lo anoté en mi libro, y esa noche, me encontraba discutiendo con JB y le comenté que esto había sido uno de mis grandes aprendizajes del viaje, “¡y la expedición apenas había comenzado!”.

Le dije, ‘No somos una compañía que fabrica sillas. Estamos enseñando y entrenando a una organización, que casualmente, se dedica a fabricar sillas.’

Estos días, tenemos a más de 500 personas en Seating Matters esperando por tomar uno de nuestros Tours de Lean, y digo lo siguiente al principio de cada una de esas visitadas guiadas:

“Estamos enseñando y entrenando a una organización, que casualmente, se dedica a fabricar sillas”.

Podríamos fabricar lo que fuera. Podríamos hacer coches. Podríamos fabricar robots. No importa.

Le estamos enseñando y entrenando a una organización que está Aprendiendo Continuamente. La Junta Mañanera es la cosa más importante de nuestro día porque estamos Aprendiendo Continuamente.

Todos los días, durante nuestra Junta Mañanera, escogemos un tema diferente, y cada una de las personas toma su turno para liderar la junta, revisar el material la noche anterior para profundizar su comprensión del tema a tratar, de tal manera de que le pueda enseñar a los demás.

Todo comenzó en ese momento de iluminación que tuve en Japón. Toyota está enseñando y entrenando a toda una organización. Y yo pensaba que esto era imposible, y es exactamente lo que estamos haciendo en Seating Matters.

Antes de esto, estaba practicando Lean y cometiendo el mismo error que la mayoría de las personas: Estaba atorándome en lo visual. Pero una vez que comprendí que nuestro papel era el de una organización que entrena y enseña, todo cambió...”

Este punto es la clave absoluta para implementar Lean de forma correcta. No se trata de lo “visual”, y ciertamente no de las presentaciones y gráficas, lo cual es típico en las corporaciones tradicionales. Estas herramientas tienen su lugar, pero no son clave para desarrollar una cultura sustentable, como hemos podido ver.

Para continuar mejorando, las organizaciones Lean tienen que Aprender Continuamente, al nivel del individuo, y al nivel de “Yo” para mantener y profundizar su cultura.

La Junta Mañanera es el corazón de este proceso, y todos en esta organización necesitan reconocer que éste es el propósito. Enseñar y entrenar a la gente.

Originalmente. La Consistencia era “casi” el último capítulo de este libro, pero como cualquier Maniaco de Lean, nunca paro de aprender. Pude darme cuenta de algunas nuevas cosas cuando estaba escribiendo y no pude evitar compartirlas, así es que por eso añadí este capítulo adicional, y realmente me ayuda a ilustrar este punto. El aprendizaje empieza contigo (con uno mismo). La gente Lean nunca, nunca, para, y tiene un gran apetito por la mejora.

Espero que estas últimas dos secciones te parezcan útiles.

Hay dos puntos que quiero hacer: “Tus ocho tipos de desperdicio podrán no ser los mismos que los de Toyota”, y “La importancia de los estándares”.

Los dos tratan sobre mejorar tu sistema Lean, pero de formas diferentes.

Pensamos que estábamos cometiendo un “acto de herejía” bajo el sistema Lean cuando comenzamos a cuestionar los “desperdicios tradicionales”, pero en verdad, el Sistema de Producción Toyota tiene como parte de su tradición el que innoves en tu pensamiento y que apliques el sistema que mejor funcione para tus circunstancias.

Los estándares son, literalmente, el fundamento de Lean – sin ellos, tus resultados siempre dependerán de la suerte. Así que, ambos conceptos le agragarán mucho valor a tu empresa.

¡Vayamos con el primero!

MÁS ALLÁ DE LOS OCHO DESPERDICIOS: “TUS OCHO TIPOS DE DESPERDICIO QUIZÁS NO SEAN LOS MISMOS QUE EN TOYOTA”.

Si viste el video del Tour en Lumen AME del Capítulo 2, seguro ya tienes una idea de lo que vamos a discutir aquí.

En mi experiencia, sin duda alguna, para la mayoría de las compañías Lean, ha sido más fácil obtener y mantener su impulso/ritmo en el área de manufactura, y más que para esas compañías que están basadas en oficinas, computadoras o procesos virtuales. Es aún más difícil lograrlo para aquellas organizaciones que tienen a un gran número de gente trabajando remotamente.

Después del rush inicial de adrenalina que implica el arrancar nuestra implementación de Lean, hacer las 3 S's en la oficina, limpiar los escritorios de nuestras computadoras, y estructurar el directorio de los archivos digitales, es muy fácil para la gente desanimarse y desconectarse con el proceso, porque simplemente no saben qué hacer después de este paso.

He ayudado a muchas compañías a sobrellevar este problema al enseñarles que “cualquier cosa por la cual el cliente no quiera pagar” o “cualquier cosa que la compañía quisiera hacer menos” son maneras de identificar el desperdicio al interior de los procesos de una empresa (algo similar al enfoque de Brad Cairns, el cual se mencionó en el Capítulo del Coaching).

Pero francamente, esto tiene un efecto muy limitado y lograr avances con este tipo de empresas ha sido una gran batalla.

Una parte del problema es que los ocho tipos de desperdicio que se mencionan en Lean no se traducen bien para este tipo de

empresas, especialmente aquellas que tienen una dimensión física muy limitada en su trabajo. Esto sucede porque Taiichi Ohno primero descubrió siete tipos de desperdicio, para luego agregar un octavo en los años cincuenta como parte de su trabajo en Toyota – el cual era un negocio sin flujo de efectivo y al borde de la bancarrota. En aquel entonces, la compañía no podía permitirse tener dinero guardado en inventario o en pilas de insumos que se utilizaran a la mitad, o en equipos que fueran caros. Fue por esto que la empresa entendió que estos desperdicios eran LA MUERTE. Pero ahora, esos mismos desperdicios están siendo generados entre las empresas del Tercer milenio, muchas de las cuales tienen tipos de desperdicios totalmente diferentes, con poco o nada de productos físicos. No podría pensar en una situación más diferente a la que se vivía en Toyota justo después de la Segunda Guerra Mundial.

Mi socio en Lumen Electronics, Patrick Magee, fue el hombre que identificó este problema y tuvo su propio momento “satori” (un instante de iluminación) cuando estaba viendo una entrevista entre Paul Akers y la leyenda de Lean Norman Bodek (QEPD) durante su viaje en Japón. En el video, Norman describía precisamente este mismo problema y decía que era la razón por la cual más del 98% de las compañías americanas fracasaban al implementar Lean.

Definitivamente nos encontramos con este problema en Lumen Electronics. Fuimos capaces de identificar y trabajar sobre los ocho tipos de desperdicio tradicionales, sobre todo en nuestros procesos físicos y de manufactura.

Pero la mayor parte del valor que generamos se hace en una computadora, diseñando circuitos eléctricos o escribiendo pedazos de código.

Simplemente, muchos de los desperdicios que describe Lean eran irrelevantes. Por ejemplo, sencillamente no sobre-producíamos trabajo de ingeniería, no teníamos ni un solo montacargas, y decir que nuestro “inventario” podría ser nuestros archivos de computadora, los cuales cuestan unos cuantos dólares al mes por servidor, era más que una broma. Esto sería una burla frente a los verdaderos desperdicios industriales.

Mientras tanto, ciertamente nos encontramos con retos reales para nuestro negocio, y nuestras actividades de Kaizen estaban teniendo muy poco impacto en ellos.

Así que, a lo largo de varios meses, Patrick se puso a trabajar y escribir para definir cuáles eran nuestros **OCHO tipos de desperdicio y cuáles aplicaban a nuestros procesos de diseño digital. Queríamos identificar aquellos puntos débiles que nos quitaban el sueño, y que también estaban desperdiciando nuestros recursos y causándole molestias a nuestros clientes.**

Patrick me usó para darle retroalimentación y tuvimos algunas discusiones bastante robustas al respecto. ¡Lo que estábamos haciendo para varios de los puristas de Lean era herejía! Pero después de esas discusiones iniciales, Patrick logró convencerme de que lo que estábamos haciendo iba por el camino correcto.

Eventualmente, encontramos nuestros ocho tipos de desperdicio. Los cuales van así:

Ambigüedad de proyecto: Esto ocurre cuando no queda muy claro qué es lo que abarca un proyecto o cuáles son sus entregables. Esto lleva a que el cliente esté molesto porque lo que se entrega no es lo que espera, o del lado de la empresa, se trabaja de a gratis por días y días para desarrollar alguna función o nivel de desempeño que no estuvo planeado en el principio. Esta

es la “madre de los desperdicios”, y hace que otros tipos de desperdicio se multipliquen, justo como ocurre en la Sobreproducción tradicional.

Variaciones: Esto es, en donde se emplean componentes no estandarizados o procesos no estandarizados, lo cual agrega complejidad para entregar un resultado técnico o causar problemas en la cadena de suministro cuando lanzamos una producción.

Mal Código: El código que tiene errores (que no funciona bien) o que solo puede ser comprendido por el autor. Esto produce que se gaste mucho tiempo valioso de los ingenieros en tratar de identificar lo que dicen las líneas de código, gastando tiempo en el paso de información en vez de en agregarle valor al código.

Mal Hardware: Cuando un componente no se comporta como esperamos, debido a malas prácticas en las hojas de cálculo, o no se está comportando como la hoja de cálculo nos indica.

Buscando: Por componentes para el desarrollo o código. Esto es un derivado de la Sobreproducción tradicional, pero obtenemos mucho valor real cuando lo identificamos y le llamamos por su nombre, desperdicio.

Integración de la manufactura: Diseños pobres para la manufactura. En nuestro caso, se trata de piezas que son difíciles de juntar, o peor aún, de programar y probar. Si esto se hace mal, nos cuesta muchas horas de ventas.

Compromiso Comercial: Las propuestas con tiempos de paga inapropiados (y que se comen nuestro flujo de caja) o malos términos contractuales. El costeo equivocado – muy alto o muy

bajo, o no determinar correctamente el tiempo que debemos emplear en cada proyecto lleva a mucho desperdicio.

Interrupciones: Esta es la “trampa del hombro” cuando un ingeniero está muy metido en su trabajo, con sus audífonos y escribiendo líneas complejas de código, y alguien lo interrumpe para preguntarle algo tipo “¿Dónde está el desarmador para...?”, ése tipo de preguntas.

Hicimos de este el tema principal para nuestro Tour Lean en AME, y ha resonado profundamente con cientos de compañías alrededor del mundo. Hemos escuchado de muchas compañías que están nombrando sus propios “ocho tipos de desperdicio” u “ocho desperdicios en las ventas”, y obteniendo mucho valor real de esta práctica.

Todo el tiempo nos preguntan: “¿Cómo llegaron a SUS ocho desperdicios?”. Y vemos que muchas otras compañías quieren seguir el mismo camino. Así es que, éstas son nuestra recomendaciones:

1. El equipo dirigente tiene que hacer una lluvia de ideas y comentar los principales problemas estratégicos que están afectando al negocio en términos de costos, frustración de los empleados, u oportunidades desperdiciadas.

Inicialmente, esto debería hacerse en un equipo pequeño, con los principales tomadores de decisiones a la cabeza. El papel de los miembros de este equipo es identificar los puntos que ocasionan las mayores molestias dentro de sus funciones, así como aquellos que afecten al negocio en general.

Una persona, preferiblemente la de mayor rango, deberá de tomar la batuta y moderar la actividad.

Aquí te ponemos algunos catalizadores potenciales para que las ideas surjan y que puedan identificar cuáles son los desperdicios más críticos. ¡Quizás estos se encuentren en tu negocio!

“Cuellos de botella” o “fugas” – ¿Ya sabes qué está impidiendo que tu negocio crezca más rápido, qué obstáculos tienes o qué provoca que pierdas clientes? Todos los negocios tienen este tipo de cosas, así que nómbralos y ponlos sobre la mesa para discutirlos con el resto de tu equipo.

“Márgen perdido” – Esto podría deberse a que se les esté cotizando erróneamente a los clientes, ya sea con un precio muy alto (lo cual genera pérdidas por volumen) o muy bajo (lo cual hace que regales tu producto). Esto es una oportunidad para que los equipos de ventas y finanzas puedan trabajar en conjunto, analizando las estrategias para costear efectivamente.

“Inventario agotado” – Hablamos seguido de excesos de inventario en los desperdicios tradicionales, pero el caso contrario también es cierto si no somos capaces de venderle a un cliente porque no tenemos inventario. La disponibilidad de un producto versus la rotación del inventario puede ser una buena métrica para optimizar nuestro stock. Esto también nos da una gran oportunidad para que los equipos de ventas y compras puedan cooperar más cercanamente y que puedan prever patrones de compra o de almacenamiento.

“Costo de adquisición de clientes” – Simplemente ¿cuánto te está costando ganar a ese nuevo cliente o tener una nueva venta? ¿Sabes acaso? ¿Hace sentido? ¿Entiendes cuál es tu embudo de ventas? ¿Mides si tiene alguna fuga y por qué tiene una fuga?

“Tiempo laboral no cobrado” – o quizás una forma de “Sobreproducción”, pero siendo explícitos, particularmente en negocios que se dedican a los servicios. ¿Cuánto del tiempo de tus empleados se ve reflejado en el cobro final del cliente?

“Tiempo perdido en juntas” – ¿Cuánto tiempo se pierde en juntas y cuánto valor agregado le da al trabajador que se sienta en esa junta?

“Comunicación sin valor agregado” – Correos electrónicos excesivos, juntas, llamadas (ya sean internas o externas), que no generaron valor al cliente.

¡Esta lista no fue pensada para ser exhaustiva de ninguna forma! Solo quería darle algunos ejemplos para comenzar la discusión.

También ten en cuenta que no necesitas tener ocho tipos de desperdicio forzosamente, pueden ser tres, cuatro o cinco tipos diferentes, pero no te recomendaría tener más de ocho porque sería difícil tomar decisiones enfocadas para resolverlos.

2. Dale prioridad a los desperdicios que sean más críticos y descríbelos a detalle, de manera escrita. Cuando Patrick hizo esto para Lumen Electronics, ¡su reporte inicial midió más de 15 páginas! No tienes que hacer esto necesariamente, pero SÍ ES muy importante que trabajes en aclararle al resto de tu equipo cuáles son estos tipos de desperdicio.
3. Circula algún volante entre tu equipo y júntate con ellos para definir cuáles van a ser los tipos de desperdicio definitivos en tu empresa.
4. Comienza a hacer que estos “nuevos tipos de desperdicio” sean parte del proceso educativo de la Junta Mañanera.

Como podrás ver, **obtenemos grandes beneficios al NOMBRAR EL DESPERDICIO**. En vez de que pongamos una descripción ambigua de lo que es el desperdicio, como pasa con la tradicional frase “todo aquello por lo que el cliente no quiere pagar”. Ser específicos es como ponerse un par de lentes de aumento para identificar el desperdicio. Una vez que lo notas, no puedes dejar de verlo, y ahora somos mucho más efectivos al trabajar para reducirlos y eliminarlos.

Creemos que nuestros desperdicios también EVOLUCIONAN con el tiempo. Ya hemos dado grandes pasos para eliminar el desperdicio de la Ambigüedad en Proyectos al implementar “Fases de descubrimiento” pagadas por los clientes, para identificar los problemas clave que enfrentan y definir cuáles serán nuestros entregables al final del proyecto, también estamos siendo mucho más cuidadosos y precisos en nuestras Propuestas de Trabajo. Conforme vemos los efectos de estas mejoras, encontramos otros tipos de desperdicio que se vuelven más importantes y deben ser nombrados también.

Recomiendo que cada compañía que quiera implementar Lean tome este enfoque durante su viaje de Lean. Recuerda, todo en la vida es un proceso o el resultado de un proceso, y es por esto que todo es imperfecto o tiene desperdicios. Sé inteligente y nombra aquellos desperdicios junto con tu equipo.

¡Esta es la segunda lección “post-libro” que te quería dar!

El valor de los Procesos Operativos Estándar (SOP)

Patrick y yo habíamos estado trabajando juntos por casi un año, desarrollando el negocio de Lumen Electronics en nuevas áreas y llevando nuestra cultura Lean un poco más lejos todos los días.

Pero un día, Patrick me pidió que eleváramos los estándares de cómo documentábamos los Procedimientos de Trabajo y Operaciones para la línea de ensamble y prueba de procesos en nuevos productos que estuviéramos sacando al mercado – un producto que detectaba y alertaba a la gente cuando una persona mayor se caía.

Históricamente, si los procesos como éste se han documentado en Lumen, se ha hecho con una “pared de texto” ¡que nadie excepto el técnico que lo escribió podría haberlo entendido! Muchas veces antes, habíamos tratado de implementar un proceso para correr ciertas partes sin que “X” persona estuviera presente. Pero cuando sacamos el SOP (Proceso Operativo Estándar) de algún folder que no estuviera en nuestra Gemba, nos dábamos cuenta que se trataba de una herramienta incomprensible e inútil. Por lo tanto, sabíamos que teníamos que esforzarnos más si alguna vez queríamos escalar nuestro negocio en Lumen, sin depender demasiado del “conocimiento tribal” que se encuentra en la cabeza de algunos individuos.

Ahora, ¡regresemos a Patrick y yo!

“No hay problema”, fue lo que le dije porque había escrito docenas de SOPs antes, particularmente durante mis primeros días en una compañía de tipo 2 Second Lean. Le dije esto a Patrick a pesar de que sabía que iba a ser un dolor de *** estar tomando fotos del proceso con mi teléfono, tomar notas, estar dándole al Excel, iteración tras iteración, y demás. Muchas veces me tomaba toda la tarde documentar algunos de los procesos más sencillos de esta manera, pero pensaba que “debía sacrificarme por el equipo”. Ya había escrito un par de plantillas para Procesos Operativos Estándar que tenía como base en otras ocasiones.

Después de pasar la tarde documentando solo una pequeña parte del proceso, le mostré mi nuevo SOP a Paddy (un apodo para Patrick) y esperaba que me dijera “¡Bien hecho compañero!”. Pero la respuesta que tuve fue un simple “meh...” (algo que mi hija adolescente Cara dice mucho) y un “¿Cuánto te tomó esto?”. Cuando le dije que me había tomado toda la tarde. Patrick me preguntó “¿No tienes una compañía de software acaso?”.

Esta era la madre de todos los “¡Arregla lo que te molesta!” y acepté el reto. Para esa misma tarde, ya había hecho el primer boceto en pantalla de lo que ahora llamamos “GEMBADOCS”.



“GEMBADOCS”

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



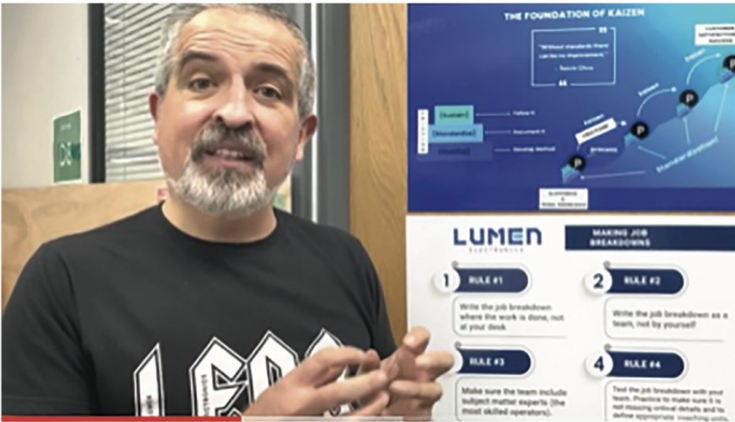
“GembaDocs”

<https://youtu.be/ofgBIWaBuwE>

Inicialmente, pensamos que el desarrollo de esto sería solo para el uso de la gente en Lumen, pero cuando se lo mostramos a nuestros amigos Lean, la respuesta fue tan positiva que desarrollamos una versión comercial de esto con gran éxito. Solo

después de un mes, ya teníamos docenas de empresas alrededor del mundo usando este software. ¡Era genial!

Aprendimos tanto como parte de este proceso que pensé que sería bueno compartir aquí lo que aprendimos porque la mayoría de la gente en los círculos Lean no entienden lo fundamentales que son los Estándares o los Procesos Operativos Estándar para sus procesos.



Why standards are important

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



Why Standards are important

<https://youtu.be/zCVg9vl3aAA>

Los **Procesos Operativos Estándar** son un concepto muy incomprendido y mal implementado en muchas organizaciones.

Los líderes de negocios frecuentemente tienen la idea de que tener sus procesos documentados es importante para depender menos del conocimiento tribal, pero esto se pierde muy fácilmente, haciendo que la continuidad del negocio sea muy difícil de mantener. La falta generalizada de trabajadores y la poca

disponibilidad de gente en el corto plazo por fenómenos como el Covid-19 hizo este tipo de problemas aún más fuertes.

No obstante, estos beneficios solo son una pequeña muestra de lo que un SOP bien implementado puede hacer, y el hecho de que la mayoría de los negocios no están suficientemente motivados para implementar SOPs útiles y que vivan y respiren como parte de sus procesos. No comprenden los beneficios que esto conlleva, así es que no le dedican el tiempo y los recursos necesarios para que esto ocurra. Adicionalmente, hasta ahora, los métodos actuales para crear y mantener SOPs han sido bastante malos, queriendo decir que la mayoría de los negocios no ven que la ecuación costo-beneficio les esté beneficiando.

Así que, para comprender cómo podemos mejorar la situación actual, echemos un vistazo a algunas preguntas clave.

¿Qué es un SOP?

Un Proceso Operativo Estándar (SOP) es una descripción detallada de un método para que los miembros de un equipo puedan llevar a cabo algún proceso de manera detallada, en una organización en particular.

Suena divertido, ¿acaso no? 😊



1 Take front cover and place on fixture as shown. Ensure LED HOLE is bottom half!



2 Remove film from sensor. Edit.



3 Place PCB in orientation shown (ANTENNA TOP HALF) ensuring holes are aligned



4 Screw assembly x 4



5 Insert rubber seal. FLAT SURFACE UP! Ensure no fouling.



6 Insert programming cable into U7

Aquí pongo un ejemplo de un SOP "paso a paso" que generamos con nuestro software GembaDocs

Suena como si estuviéramos poniendo unas esposas en las manos de nuestros trabajadores en vez de darles herramientas útiles para hacer su trabajo, ¿no?

Y justo ahí se encuentra el problema y la razón por la cual tan pocas SOP realmente funcionan cuando se implementan.

Para que un SOP realmente funcione en una organización, los miembros de un equipo deben sentir que SON DUEÑOS DE ÉSTAS, y no que se les han impuesto por alguien más. A nadie le gusta ser un esclavo. La gente necesita entender que se trata de herramientas para hacer su trabajo más fácil y mejor, no obstáculos que están hechos para ahorcarlos.

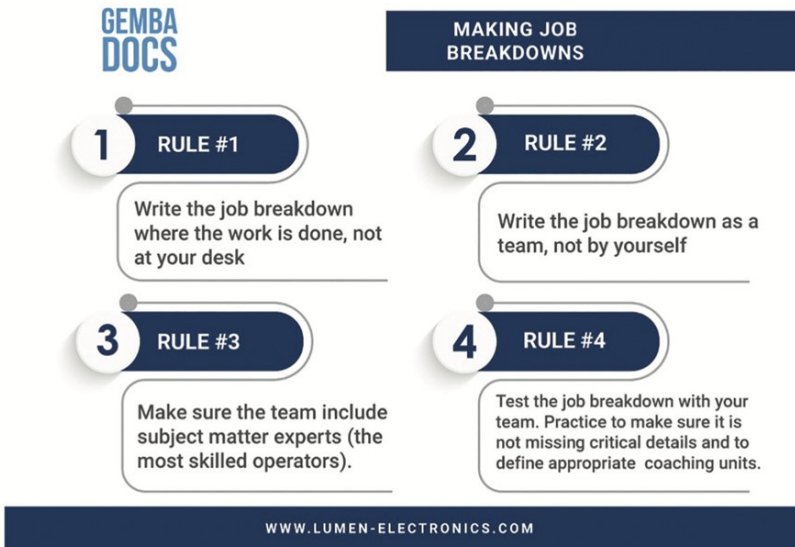
La clave para hacer esto correctamente se encuentra en nuestra siguiente pregunta:

¿Cómo se escribe un SOP?

Somos muy afortunados por haber tenido mucha interacción con un caballero llamado Mark Warren en torno a este tema.

Mark, de hecho **ESCRIBIÓ EL MANUAL** de cómo Toyota debía implementar su entrenamiento estándar en América del Norte, y lo llamó "Entrenando al interior de la industria".

Fue súper amable al ayudarnos a entender estos principios mejor. Aquí hay uno de los posters que desarrollamos a partir de este material, porque vemos que la gente se equivoca con los SOP muy seguido.



Sé que esto es muy importante por experiencia.

Durante mi primer trabajo en la industria automotriz, una de mis tareas era escribir los procedimientos para los Procesos Operativos Estándar en el manual del ISO9000. Fue algo tremendo porque

aprendí desde muy temprano que los procedimientos se veían increíbles en la computadora de mi oficina, escritos por mí, ¡pero que eran completamente inútiles!

Durante esa primera etapa, me paseaba muy orgulloso de los nuevos procedimientos que había escrito sin haber consultado a cualquiera de las personas que estaban haciendo el trabajo, por lo que ¡básicamente me decían que me quitara al llegar con esto! (Ve la Regla #1 – Estoy siendo muy diplomático al describir lo que en verdad me dijeron).

Aprendí que todo el proceso funcionaba mucho mejor cuando trabajaba con los empleados en el documento del lugar de trabajo/Gemba, porque describía lo que ellos ya hacían como parte de sus tareas, para entonces ver qué cambios serían necesarios para cumplir con los estándares de calidad que queríamos (ver Reglas #2, #3 y #4). Así fue como ellos vieron que tenían un grado mucho mayor de involucramiento en los SOPs que de la otra forma.

Cuando esto se hace como un equipo, cada miembro llega a describir cómo fue que llevaron a cabo una tarea. Muy seguido vemos que todos lo hacen diferente, y cuando esto sale a la luz, a todos se les da la oportunidad de contribuir y evaluar el método de los demás. Esto nos lleva a lo que yo llamo “el mejor método”, que es en donde todo el equipo acuerda cuál será la mejor manera de realizar una tarea determinada, en conjunto, lo cual es mejor que el enfoque individual de cada persona que se tenía antes. Esto no solo genera apropiación del procedimiento al interior de equipo, sino que esta forma de crear procesos también eleva el estándar de cómo hacer las cosas para todos.

Ésta es una gran fuente de mejoras, algo que mucha gente deja de lado cuando considera los beneficios de implementar un SOP.

También es una gran forma de aumentar la cohesión en tu equipo.

En los días que trabajaba en la industria automotriz, también aprendí otra lección CRUCIAL que muy poca gente ha descubierto.

Si vas a crear un SOP, ten en mente que si éste AGREGA una carga a la gente que está haciendo el trabajo y esa carga no es algo 100% necesario y comprendido por el equipo, entonces tu estándar DEFINITIVAMENTE no será obedecido. Te convertirás en un policía al tratar de que la regla se cumpla todo el tiempo. Es súper importante que tu estándar haga más fácil obtener resultados de alta calidad, no más difícil. Los procesos que son seguidos son fáciles, simples, y de alta calidad. Los procesos difíciles y complejos siempre son una batalla.



The joys of standard work

Tom Hughes Lumen GembaDocs Lean



La dicha del trabajo estandarizado

https://youtu.be/VgzMrE_7Gzs

¡RECUERDA ESTO!

Cómo mantener tus SOP al día y hacer que se cumplan

Los SOP no pueden ser vistos como monumentos. Por eso, me refiero a que una vez que son puestos en su lugar, ¡no pueden moverse para nada! Una cultura de SOPs bien implementada ve sus SOPs como una base, un estándar de procedimientos que todos debemos de seguir.

No obstante, debe haber también un proceso que facilite el cambio y la mejora.

Esto es muy frecuentemente el lugar en donde todas las implementaciones de SOPs (aunque sean bien intencionadas) se desmoronan.

Los métodos arcaicos, como crear y editar hojas en Excel, significan que llenar o mover un proceso se traduzca en horas de esfuerzo, al igual que gestionar un sistema de control de documentos para poder gestionar las revisiones. Estas tareas frecuentemente caen en algún individuo que está sobre-saturado y que se vuelve una especie de cuello de botella, por lo que la gente empieza a ignorar el sistema. Cuando esto ocurre, o si existen algunas otras razones que hagan el seguir los estándares algo muy cansado, no pasará mucho tiempo para que tus SOPs se conviertan en "papel tapiz". Con eso me refiero a que se verán muy bien, pero como están desactualizados, nadie los está siguiendo, y probablemente le hacen más daño que bien a la empresa por ser una fuente falsa de seguridad para los empleados.

Este punto de conflicto es una de las principales razones por las que desarrollamos el software de GembaDocs. Puedes hacer

ediciones en segundos, que se aprueben en unos cuantos minutos por la gente apropiada, y que se pueden implementar instantáneamente – todo esto se hace en la Gemba por el equipo apropiado de gente para hacer y aprobar el cambio de procesos. No hay nada de estar corriendo de una a otra computadora por horas.

Hasta ahora no conocemos una mejor forma de hacerlo. Este enfoque hace que los SOPs estén vivos, que respiren... ¡y que sean útiles!

SOPs Paso a paso vs. Video de SOPs

Algunas organizaciones tratan de implementar sus SOPs a través de un video como método para documentar un procedimiento. En primera instancia, esto parece la respuesta ideal – solo toma unos minutos hacer un video desde el teléfono de alguien, ¿verdad?

Pero probablemente debas editarlo después, lo cual implica tiempo.

Luego, tienes que subirlo a alguna plataforma para que la gente en tu Gemba pueda verlo, ya sea en un servidor, en la nube, o en una plataforma de video como YouTube o Vimeo.

Aún así, no está mal. ¡Verás que documentar tus procesos es muy sencillo!

Hasta que quieres usarlo como una herramienta de entrenamiento para un nuevo integrante de tu equipo.

Para un proceso físico, basta con ver el proceso todos juntos. Entonces podemos pausarlo y describir lo que está pasando al novato. Ahora, nuestro objetivo es dejar al novato eventualmente

solo conforme obtiene mayor autonomía. ¿Acaso esperas que el nuevo personal pause y arranque el video para recordar cuáles son los procedimientos a seguir? Esto no es muy divertido para alguien de nuevo ingreso.

Ahora, ¿qué ocurre si queremos hacer una mejora en este proceso y el video necesita ser revisado para poderlo poner al día?

¿Dónde está alojado el video? Y en muchas organizaciones que he visto, ¡ésta es una gran pregunta!

El video original probablemente ya se borró del teléfono de la persona que lo tomó, debido a que ocupan demasiado espacio. No podemos editar las versiones alojadas en YouTube, por lo que muchas veces nos vemos obligados a empezar de cero cada vez. Por lo que he visto, los SOPs en video casi siempre se graban una vez y muy pronto se convierten en papel tapiz, cuando el método de producción evoluciona pero la forma impráctica de revisarlos se olvida prontamente.

Así es que, los videos de SOPs hacen que las empresas se sientan bien al respecto, pero si quieres saber qué tan útiles son, pregunta qué tan seguido se actualizan. Si el número es bajo, entonces es muy probable que estén desactualizados ¡y que no se esté haciendo mucho en términos de mejora de procesos!

En nuestra organización, algunos de los procesos están en su décima revisión y solo han sido operados por seis meses. Hacemos mejoras y actualizamos nuestros SOPs de manera instantánea en nuestro software de GembaDocs.

Es por esto que recomiendo una descripción paso a paso de tus SOPs sobre cualquier tipo de video. En general, los SOPs que van paso a paso son una mejor herramienta de entrenamiento y no

provocan la fricción de estarlos actualizando conforme se mejoran los procedimientos, ésta es la solución ganadora.

Postdata – en ocasiones, integramos videos cortos en nuestras descripciones de los SOPs paso a paso, sobre todo cuando se trata de procedimientos complejos. A esto le llamamos un enfoque híbrido.

GembaDocs tiene la facilidad de subir un link y mostrar el video con un código QR sobre el documento de un SOP. Esto solo ocurre en algunos casos raros, pero sí pasa.

¿Qué tipo de procesos requieren un SOP?

Tenemos un dicho en los círculos Lean que viene de Paul Akers: "Todo es un proceso". Y a eso yo le agregaría: "Todo es un proceso, y si es un proceso, puede ser documentado, ¡y puede ser mejorado!".

Así es que, cualquier proceso puede ser documentado, así es que te muestro dos categorías:

1. Un proceso que agrega valor nuclear a una organización

El ejemplo "normal" que la gente considera aquí cuando están frente a procesos de manufactura. Es cierto que este tipo de SOPs, especialmente los que van paso a paso, provienen de este mundo. No obstante, ése no es el final de la historia. Cualquier proceso crítico para un negocio, en especial aquellos que son clave para darle valor al cliente, debe ser documentado.

Una organización no tiene que fabricar un producto físico para que éste sea el caso.

Piensa en una cirugía en un hospital o en el dentista, por ejemplo. Hay un proceso para recibir y registrar a un paciente, a través de un montón de formularios y tratamientos en el proceso de esta organización.

Así que, este tipo de procesos pueden ser tanto físicos (como para un proceso de manufactura o distribución), o virtuales/basados en computadoras.

Ambos se benefician de tener desarrollado un SOP para mejorar la calidad, costo y consistencia de la experiencia del consumidor.

2. ¿Simples para hacer? Prender una máquina, cambiarle el cartucho a una impresora y cosas por el estilo.

“Pon la respuesta donde está la pregunta”. ¿Cuántas veces durante un día he encontrado este tipo de interrupciones para el flujo de trabajo diario?

¿Cómo cambio el papel en la impresora? ¿Cómo me meto al WI-FI? ¿Cómo agendar una cita para este cliente? Y mucho más. Documentar estos “déficits de información” ayuda mucho para aliviar estos pequeños procesos que pueden convertirse en asesinatos de la productividad cuando falta algún pedazo de información. Verás que poner estas respuestas a la mano es una mejora más que obvia.

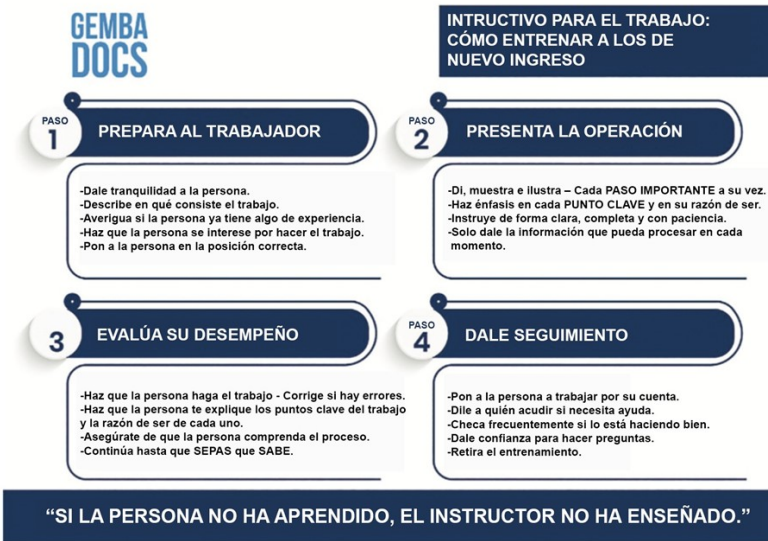
¿Cómo nos aseguramos de que los SOPs sean utilizados?

Cuando hemos seguido los procesos para escribir el SOP que ya ha sido descrito, estamos frente a un paso muy importante para asegurarnos de que la gente que está haciendo un trabajo adopte aquel SOP como algo suyo, y que por lo mismo, sea más fácil que lo siga. Por sí solo, es muy probable que esto no sea suficiente.

Es súper importante que cada persona que tenga que hacer una "tarea X" esté entrenada sobre cómo hacerlo a través del SOP. Esto es especialmente importante para un proceso que sea crítico para el negocio y para agregar valor a la empresa.

Esta fue otra parte clave del aprendizaje que recibí de Mark.

Fue por esto que desarrollamos esta gráfica, basados en su material.



La línea inferior de esta gráfica es el punto más importante: **“Si la persona no ha aprendido, entonces el instructor no ha enseñado”**.

En mi experiencia, muy pocas organizaciones fuera del ramo automotriz comprenden esta lección. Generalmente, ¡pasa todo lo contrario!

Así que, preparar al trabajador (Paso 1) y presentar la operación (Paso 2) en una forma en donde se entienda muy bien qué paso es

necesario y cuáles son los puntos clave a cuidar es responsabilidad del INSTRUCTOR. Poner a prueba el desempeño del novato (Paso 3) para que el INSTRUCTOR valide su comprensión del procedimiento y desempeño antes de ponerlo a trabajar por su cuenta (Paso 4), y luego asegurándonos de que reciban el soporte adecuado antes de que finalice su entrenamiento es la clave.

Para la mayoría de procesos, si el novato no lo entiende, es muy probable que el proceso no sea claro, que sea demasiado complejo o trabajoso, o que el instructor no haya seguido los Pasos 1 – 3 de forma adecuada. Es un verdadero caso en el que aplica “Atacar el proceso y no a la persona”.

Fracasar en esta área es la razón principal por la que tantos negocios tienen un problema con los novatos que renuncian prontamente y que crean un gran costo para los empleados de largo plazo que tienen que estar entrenando a los nuevos constantemente, provocando más reducciones en su productividad porque no están agregando ningún valor.

Este es un gran ejemplo donde “tirar del andon” y comprender las causas de raíz de un problema realmente funcionan. Muy seguido, los problemas yacen en estas áreas – estándares y procesos de entrenamiento mal diseñados – y que estresan a los nuevos integrantes y a la gente con mayor antigüedad. La gerencia debe comprender esto y apoyar un cambio de enfoque. Verás que los resultados pueden ser milagrosos.

Así que, el entrenamiento es evidentemente la clave, pero no acaba ahí.

Cómo acceder a los Procedimientos Operativos Estándar

La forma en la que los miembros de tu equipo pueden acceder a los SOPs también es importante. He visto muchas veces instrucciones de trabajo, manuales o tutoriales que se meten en algún archivero, en algún cajón y solamente se quedan ahí acumulando polvo. Ésta no es la vida útil que deberían tener, así tus SOPs no pueden “respirar” y convertirse en estándares de utilidad para tu organización.

Así es que, sin importar el SOP, la clave es que cualquier estándar sea accesible cuando tenga que usarse, y que todos los miembros relevantes de un equipo sepan cómo acceder a ellos. Los SOPs pueden volverse accesibles de la siguientes formas:

1. Impresos y mostrados completamente.
2. A través de un código QR, que pueda ser escaneado por un teléfono móvil, para mostrar el SOP. Esto también puede ser aplicado a procesos en donde se requiera documentación y automatización con una ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales).
3. Una “biblia de Lean” donde los SOPs pueden ser consultados vía un URL de referencia.
4. A través de alguna aplicación para móvil o escritorio, que haya sido generada con un software en particular (como por ejemplo, GembaDocs).

El método apropiado depende de la aplicación. Inicialmente, diseñamos el software GembaDocs para tener “siempre los últimos” URLs, queriendo decir que si se alojaran en una biblia de Lean o en un sistema ERP, el URL a consultar o escanear siempre

tendrá la última versión del SOP sin que el usuario o administrador tenga que hacer algo más. Qué increíble es eso, ¿no?

Ok, ahora veamos por qué deberíamos tomarnos la molestia de hacer todo esto.

¿Por qué los Procedimientos Operativos Estándar son importantes?

Este diagrama muestra mi frase favorita de Lean de todos los tiempos, y viene de Taiichi Ohno, el "Padre de Lean": "Sin estándares no puede haber mejora".



¿Por qué Taiichi haría una proclamación tan firme?

La razón es esa pendiente resbalosa que se muestra aquí en la gráfica, la cual representa el punto en donde están la mayoría de las compañías, sin procedimientos estándar (SOPs), sin procesos documentados, o igual de mal, lo que yo llamo "Estándares de

papel tapiz”, los cuales no se actualizan y que nadie está usando. Aún así, los gerentes (que seguido viven divorciados de la Gemba) piensan que tienen una serie de SOPs en operación, cuando siendo objetivos, ¡no los tienen!

Creamos GembaDocs para reducir la carga de trabajo que implica el proceso de “desarrollar – documentar – mejorar”, haciendo posible que se creen o editen los Procedimientos Operativos Estándar en tan solo unos minutos, no en horas o días. Realmente es un parteaguas tener este software, haciendo posible que se creen y se mantengan estas “redes de seguridad” que previenen que la bola de tus procesos se vaya rodando por la pendiente del costo y la experiencia del cliente.

El siguiente diagrama hace aún más claro que los estándares son verdaderamente el “fundamento de Lean”.

Este esquema se usa frecuentemente para mostrar el Sistema de Producción de Toyota, representado como una “Casa de Lean” con la Satisfacción del Cliente y el Éxito del Negocio como la punta de la pirámide, ayudados por los pilares de Justo a Tiempo, Respeto por la Gente (Cultura) y las técnicas Jidoka. **Los pilares del templo son la “Estabilidad” y “Estandarización”**, con los Procedimientos Operativos Estándar como uno de los principios más importantes.

Cuando hago algún taller de entrenamiento para nuestros clientes que usan GembaDocs, una de las frases que uso es “Puedes tener toda la cultura que quieras, pero sin estabilidad y estandarización, tus esfuerzo de Lean estarán contruidos sobre arena”.

Es así de importante.

Agregar una mejora a todo este caos es como agregar otra variante que probablemente se seguirá por uno o dos días, por algunas personas, y luego desaparecerá.

El gurú de Lean Masaaki Imai, fundador del Instituto Kaizen, describe este fenómeno mejor de lo que jamás podría hacerlo yo.

¿Qué tan seguido has visto que tu equipo o tú realicen un cambio importante en algún proceso, solo para darse cuenta días después que nadie lo está siguiendo? Esto puede ser muy frustrante.

Es por esto que tener un proceso claro de cómo hay que documentar los Procedimientos Operativos Estándar (como vimos en la sección "Cómo redactar un SOP") es clave.

Los beneficios de tener Procedimientos Operativos Estándar

Cuando hablamos de beneficios aquí, estamos hablando sobre SOPs que están bien hechos. Esto solo puede ser logrado cuando el concepto está bien entendido por todos los tomadores de decisiones en una organización, y cuando las herramientas y recursos son alocados para apoyar a la causa del SOP.

1. Una gran fuente de mejoras.

Primero, el enfoque inicial de "lo mejor de", se vuelve la referencia de cómo se hace X proceso.

En segundo lugar, hacer mejoras de procesos con una base sólida, significa que será mucho más probable que la gente los siga, mucho más que solo agregar una variante a un procedimiento inestable.

2. Reduce el estrés para los miembros de tu equipo

Hay una forma muy clara de ejecutar todas las tareas para todo. Minimiza los problemas de planeación que se producen por gente que no llega a trabajar o gente que renuncia a tu negocio. Un SOP bien implementado también asegurará la continuidad del negocio.

3. Va a reducir la rotación de tu personal

Los SOPs proveen una base consistente para entrenar a la gente. Ahora, los de nuevo ingreso tendrán el soporte necesario para integrar la organización con el SOP como su referencia.

4. Estabilidad de procesos

Cuando los miembros de un equipo “se adueñan” de un proceso que ya ha sido mejorado y el SOP es obedecido de manera consistente por TODOS, esto lleva a tener menos variación en el resultado de dicho proceso, lo cual puede ser medido en términos de calidad, costo o experiencia para el consumidor. En general, ¡menos desperdicio!

Si quieres aprender más acerca de los SOPs o del software GembaDocs, así como la manera en la que pueden ser integrados en tu cultura organizacional, siéntete libre de escribirme a través de los datos de contacto al final del libro.

ASÍ ES QUE – EN GENERAL – PARA CONCLUIR LO QUE DEBES SABER SOBRE LEAN ES.....

Nunca dejarás de aprender. De hecho es muy importante, se trata del “Quinto paso”, y uno muy importante para mencionar además de ser consistente y revisar tu Kata. Siempre tenemos que poner la vara aún más alta para profundizar nuestro conocimiento, principalmente como individuos, pero también como un colectivo.

Todos los que conozco que en verdad han tenido el “bicho Lean” están locos por aprender. Hasta he inventado una mala broma al respecto: **“Lean se escribe de forma incorrecta. Debería deletrarse como “LeaRn” (del inglés para “aprender”).**

Si vas a asegurarte de que tus esfuerzos sean sustentables en el largo plazo, debes adoptar el siempre estar aprendiendo cosas nuevas (ciertamente, ¡el aprendizaje empieza conmigo!). Liderar con el ejemplo y alentar a tu equipo es clave.

¡Y antes de que me vaya!

Vimos nuestras “5C ‘s” como Candor, Compromiso, Coaching, Consistencia y Aprendizaje Continuo de forma secuencial, lo cual es muy bueno para cualquier organización en su viaje de Lean. Sin embargo también existe una serie de “valores” que deben ser cultivados al interior de una organización para que Lean se MANTENGA, y ése ha sido mi mensaje a lo largo de este libro, el cual “comienza conmigo”.

Así que todos, cada día, mostrando Candor – Paren, Alcen la Voz, Escucheny Actúen.

Cada uno de nosotros, todos los días, no solo los directores, tienen que tener un fuerte Compromiso con la Excelencia.

Darte cuenta de que tienes una oportunidad y una obligación para ser un coach al interior de tu organización, especialmente para la gente de mayor rango, aunque también debes saber que toda persona puede ser un coach para otros.

Mostrar consistencia a través de hacer las cosas simples correctamente. El permitirnos tener la Junta Mañanera, llegar sin importar lo que ocurra y haciendo esas simples mejoras para hacer la vida más sencilla, todos los días.

Dar Coaching con los comportamientos de tipo "Triple X", no solo tener gente con grandes nombres para el puesto. Todos.

Y el saber que esto nunca va a parar. Que nosotros como individuos nos estaremos entregando al proceso de la Mejora Continua. El desarrollo continuo de nosotros mismos y de nuestro equipo.

Todos, todos los días, ¡comprometidos!

Así que, para despedirme, como decimos en Irlanda: "Manténla prendida" y **BUENA SUERTE EN TU VIAJE DE LEAN.**

Espero que hayas disfrutado leer este libro tanto como yo lo hice escribiéndolo.

Si en verdad aprendes de estos principios, Lean cambiará tu vida de una forma muy positiva. Lo sé porque esto es lo que Lean ha hecho por mí, tanto personal como profesionalmente, y estoy muy orgulloso de ser parte de esta comunidad.

Para aquellos que estén interesados en trabajar conmigo como un Coach formal para ayudar a tu organización, o que solo necesitan

algo de ayuda en su viaje de Lean, pueden encontrar la forma de conectar conmigo al principio de este libro, o pueden echarme un grito vía WhatsApp, Signal, o Voxer al +44 (0) 7712 133615. Y estaré más que gustoso de ayudarte en la forma que pueda.

Hay pocas cosas en la vida que me dan tanta satisfacción como dedicarle tiempo a otras compañías para que se puedan sumar a este camino. Y estaré encantado de saber de ti.

También estoy abierto a tener roles no-ejecutivos en compañías que realmente quieran hacer cosas excepcionales. Creo que la mayoría de las organizaciones no meten suficiente perspectiva de afuera para estimular nuevas formas de pensar, y esto los deja vulnerables al estancamiento y a los cambios de la competencia. Mi tiempo en Olaer me dio una gran experiencia en torno a esto, así es que si esto te resuena, siéntete libre de contactarme.

Así es que, por ahora, te deseo lo mejor en tus proyectos ¡y que Dios te bendiga!

Tom

