

The book cover features a photograph of a two-lane asphalt road with a yellow double line down the center, receding into the distance between dark green forested hills under a blue sky with white clouds. A semi-transparent map overlay is visible in the upper portion of the image, showing a network of roads and geographical features. A small white box with the text 'Zoom Out' is positioned at the top center of the map overlay.

Zoom Out

# The Hitchhiker's Guide to **Lean**

Lessons  
from the  
Road

Jamie Flinchbaugh  
Andy Carlino

with Foreword by Dennis Pawley

Copyrighted Material

## 1. Piensa primero: Cinco principios de Lean

Tu jornada de transformación de lean debe empezar con un entendimiento y reconocimiento de los verdaderos principios de lean. Es la única manera de dirigir el comportamiento y poner en movimiento el proceso para un cambio verdadero.

### Principio uno: observar directamente el trabajo como actividades, conexiones y flujos.

El principio uno sirve como el techo de una casa y provee abrigo a los otros cuatro. Para muchas organizaciones, las técnicas asociadas con este principio están entre las más difíciles de dominar de los cinco principios por las sutilezas envueltas.

El principio uno describe *como* los negocios entienden su realidad actual y *que* criterio están evaluando en contra cuando comprueban su realidad actual.

El principio uno trata *como* entender la realidad actual. Prácticas tradicionales para entender la realidad actual típicamente se enfocan en los resultados.

### Principio dos: Eliminación sistemática de desperdicios

La eliminación sistemática de desperdicios es el abuelito de todos los principios de lean. Aunque es una grave declaración y engañosa que las empresas que intentan hacer que el trabajo lean, este se caracteriza típicamente como nada más que la eliminación de residuos.

Verdaderamente la eliminación de desperdicios no es un tema nuevo de transformación lean. Pero necesita ser buscado de nuevas maneras. Los desperdicios no son una justa razón para aplicar lean. Este toma una visión más amplia, direccionando, entre otras cosas, la búsqueda y eliminación incesante de desperdicios a través de una lupa común y lenguaje.

### Principio tres: Establecer un alto acuerdo de qué y cómo

En una palabra, el principio tres es el concepto lean de la estandarización. Sin embargo, va más allá del trabajo estandarizado y las cinco S, un método de estructurar el ambiente de trabajo para puntualizar los problemas pronto y eliminar desperdicios. "Establecer un alto acuerdo del qué y cómo" es el principio fundamental, porque todo lo demás se construye sobre este. La frase "estandarización" puede implicar "alto acuerdo"; sin embargo, hay una diferencia significativa en la connotación. La estandarización a menudo implica, aunque típicamente no intentada, que un

estándar sea aplicado a alguien: *Así* es como harás tu actividad. “Alto acuerdo” significa que la gente más cercana a una actividad o proceso debe de estar en acuerdo acerca de qué y cómo una actividad o proceso debe de ser logrado.

#### **Principio cuatro: Resolución sistemática de problemas**

El principio cuatro, resolución sistemática de problemas, no se trata si las organizaciones resuelven problemas (todos lo hacen), pero como ellos piensan y miran los problemas. En general, los problemas son vistos como una cosa negativa. Algunas compañías van tan lejos como se puede para evadir la palabra “problema”.

Las compañías deben valorar encontrar y resolver pequeños problemas así como grandes problemas. No es que los pequeños problemas sean igual de importantes que los grande. Una parte es tardada, el equipamiento estando descompuesto, o una persona no siguiendo las instrucciones de los estándares de trabajo no parecen tan valorados para el trabajo en un defecto que afecta al cliente o una caída en la cartera.

La resolución sistemática de problemas no se trata de si los problemas son resueltos, ni de que si las herramientas son usadas. Se trata de cómo las organizaciones ven los problemas, los exponen y tratan con ellos. Sin tener en cuenta las herramientas y las técnicas, si alguna compañía tiene bien este principio conseguirá más apalancamiento de los problemas.

#### **Principio cinco: Crear una organización de aprendizaje**

La razón por la que es difícil de precisar una definición concreta y estática de lean es porque la naturaleza de lean es cambiar y mejorar – basado en el aprendizaje. El quinto principio lean, crear una organización de aprendizaje, se refiere como el principio pegamento, porque mantiene unidos a los otros cuatro principios.

Muchas compañías han ido a través de transformaciones lean significativas. Han mejorado la disposición de sus procesos, establecieron trabajo estandarizado y control visual, construyeron sistemas de jalar para sus clientes a sus proveedores, y nivelaron el trabajo. Muy pocas compañías continuaron en lean cada año; pero es el contraste de una verdadera organización esbelta.

## **2. La gente necesita liderazgo, no gerencia: Cinco acciones de liderazgo para lean.**

Para ayudar a definir liderazgo, es útil distinguirlo de gerencia. Los gerentes mantienen el estatus quo, o la realidad actual. El liderazgo, en contraste, mueve una compañía y sus partes componentes hacia un estado ideal.

### **Acción de liderazgo uno: Los líderes deben de ser maestros.**

“Enseñar” no necesariamente significa pararse enfrente de un salón de clases e impartir una lección. Los maestros deben de ser capaces de transferir ideas, técnica, y entendimiento. En una organización lean, el aprendizaje es crítico.

Individualmente, las soluciones podrían estar todas “correctas”, pero colectivamente pueden llegar a ser contraproducentes y destructivas. Los líderes deben de tomar responsabilidad por ese mensaje y por lo que está siendo aprendido.

Los principios de una organización deben de convertirse en guías y ayudar a la gente a través de sus decisiones.

### **Acción de liderazgo dos: Construir tensión, no estrés.**

Un líder lean debe proveer la fuente de energía que obliga a la organización hacia la acción. Sin esta energía, ninguna técnica o conocimiento llevará al éxito.

El empuje improductivo lleva al estrés, donde el empuje productivo allana el camino para la tensión. Sin cualquier tipo de empuje, la organización permanece estancada.

Un estado ideal provee una dirección. El estado ideal no necesita ser remitido a un solo párrafo que encaje en un póster. Debe vivir en los corazones y mentes de los empleados, y condimentar sus conversaciones diarias.

Después de que crearon imágenes claras de los estados ideal y actual, los líderes no pueden esperar pasivamente esperando que la gente esté enfocada a un acto. El líder debe escoger el camino que llegará de aquí a allá. El líder debe mantener unida a toda la gente y proveer los medios para cruzar el abismo.

### **Acción de liderazgo tres: Eliminar el miedo y el confort.**

Un líder lean debe eliminar la zona de confort y dirigir a la gente a la zona de aprendizaje. Ellos deben de cambiar las condiciones y reglas bajo las cuales operan. Un líder no debe recompensar a aquellos quienes hacen aciertan en los números por meramente repetir todo lo que ya habían hecho antes.

Además para eliminar la zona de confort, el líder debe eliminar el miedo. Si la gente se para afuera muy lejos de sus zonas de confort, ellos entran en las zonas de miedo. Para eliminar el miedo, los líderes deben proveer seguridad en tres distintas formas: seguridad física, emocional y profesional.

Construir tensión creativa no es un amplio evento organizacional de una sola vez. Es un comportamiento diario. No está basado en un lema o un póster, sino en un dialogo y entrenamiento.

### **Acción lean cuatro: Liderar a través de la participación visible, no proclamación.**

Puede ser que la falsedad más grande a cargo de una gerencia es el mito de “management buy in”. Un elemento importante de un proceso de manufactura esbelta es jalar el producto a través del proceso, no empujándolo. Cuando un líder está empujando, la organización de la gente no saben si están siendo empujados a algo mejor o a un acantilado – ellos no tienen este cuidado si los líderes estuvieran al frente y jalando.

¿Cómo luce el compromiso? Piensa: compromiso activo. ¿Están los líderes participando en actividades que transformen la organización o están viendo desde los márgenes? Los líderes a menudo creen que no tienen el tiempo para comprometerse a participar activamente.

Ser un buen ejemplo no es la única razón para participar activamente en lean. Participando, los líderes observan directamente como lean está siendo entendido (o no entendido) y aplicado.

### **Acción lean cinco: Incorporar lean a una práctica personal**

Los líderes deben basarse en estandarización con aprendizaje, o el método científico. Necesitan tomar decisiones, resolver problemas y entregar mejoras con un sentido más deliberado de lo que ellos esperan lograr.

Un líder también debe de tomar un tiempo para reflexionar. La reflexión no debe de ser nada más con el motivo de mirar hacia atrás, sino que mirar hacia atrás para aprender lo que fue más efectivo y entonces mirar hacia adelante para decidir qué se debe hacer.

Los líderes y gerentes llegarán a ser más efectivos aplicando lean agresivamente a sus funciones del trabajo. Si el método científico es usado para hacer mejoras, las tareas ejecutadas serán ejecutadas con mayor efectividad.

Recuerda de que se trata el liderazgo realmente: no es un trabajo; es un acto. Cualquiera puede ser un líder. Pero para asumir este rol, una persona tiene que aprender cómo enseñar, crear tensión creativa y eliminar el miedo y el confort.

### **3. El aprendizaje puede ser costoso: Cinco trampas de lean (y como evitarlas)**

El logro de la transformación lean toma más que hacer las cosas correctas. También es acerca de evadir las trampas que pueden llevarnos a la falla, sea un rotundo fracaso o solo un fracaso que lleve a un potencial completo.

El fracaso se puede vestir con muchos disfraces. En su mayor parte inusual, el fracaso puede indicar que una organización queda por debajo de su potencial, independientemente de su logro lean aparente.

#### **Trampa uno: Creer que lean es lo único acerca de manufactura**

La mayor preocupación de la trampa uno es que las compañías no están siempre enfocadas en los problemas correctos. Parece ser que hay tres razones dominantes de por qué la gente se estanca en la mentalidad de lean – igual a – manufactura. La primera es que hay abundancia de los medios, libros, y entrenamiento basado en “manufactura esbelta”.

Una segunda razón del porque la gente iguala a lean con manufactura es que la manufactura es la parte más visible y medible de la organización.

La tercera y final razón para esta mentalidad es porque una compañía a menudo empieza su transformación lean en la manufactura, así que todas las demás funciones inmediatamente asocian lean con manufactura.

¿Cómo puede ser evitada esta trampa? Primero, enmarcar todo desde el entrenamiento lean para activar planes en términos de como habrá más valor entregado con menos desperdicios a los clientes externos.

Segundo, los esfuerzos de lean pueden empezar en cualquier otro lugar fuera de la manufactura o al menos en un área de no – manufactura simultáneamente.

Tercero, golpea el término “manufactura esbelta” y usa como complemento “pensamiento”, “empresa”, “sistema”, o cualquier otra frase en su lugar.

### **Trampa dos: El departamento lean no debe liderar lean.**

Una vez que una compañía elige un gerente lean, por más que, el efecto inmediato es predecible; la mayoría de los líderes en la organización abdican la responsabilidad para una transformación esbelta al gerente.

Un posible problema es que la estrategia esbelta debe llegar a ser aislada y servirse a sí misma, en vez de estar conectada a las metas y estrategias de negocio. Si una compañía crea sus estrategias esbeltas en aislamiento, es probable que lo ejecute de esa manera.

¿Cómo la trampa común puede pasar a lean para que el departamento esbelto sea evadido? Primero, y tal vez más simplemente, roles y responsabilidades claros deben ser creados antes de poner los recursos. Segundo, deben ser creados mecanismos simples y estructurados para las interacciones entre el departamento esbelto y los líderes. Tercero, debe asegurarse que el departamento esbelto es dos pasos más adelante que todos en el entendimiento de lean.

El departamento esbelto ciertamente puede facilitar y entrenar, pero si se convierte en la cabeza, manos y pies de lean, estas características importantes son amputadas del resto de la organización. Los líderes deben *liderar*.

### **Trampa tres: La actividad no debe ser confundida con productividad**

Muchos componentes de la jornada lean requieren mucha actividad: entrenamiento, reuniones del equipo directivo, investigación de mercado y estudio. Sin embargo ninguna de estas actividades produce resultados. Las únicas actividades que verdaderamente agregan valor son aquellas que entregan resultados.

Si las actividades esbeltas no producen resultados que mejoren la organización para sus clientes, accionistas, y empleados, no agregan valor.

Una compañía debe considerar si las actividades que no agregan valor son necesarias y determinar cómo se conectan con estas o como las mantienen.

El entrenamiento es un arma importante en el arsenal de cambio de la compañía. Si una compañía entrena a la gente con el material incorrecto en el tiempo incorrecto, de la manera incorrecto, esto podría ser improductivo y de desperdicio.

Hay dos palancas principales para ayudar a las compañías a evitar confundir actividad con productividad. Una es el método científico, un concepto integrado en lean pero raramente



seguido por el liderazgo. El método científico se refiere al proceso de desarrollar una hipótesis, o ser capaz de establecer el efecto esperado basado en la causa o la acción tomada.

Una compañía también podría aplicar más enfoque. En una revisión de operaciones, el enfoque es mayormente en dos cosas: resultados amplios y planes futuros.

**Trampa cuatro: los eventos esbeltos previenen que una compañía se vuelva genuinamente esbelta.**

Los que están afuera de la operación, ya sea contratistas o consultores internos, predominantemente lideran y planean el evento lean. Una compañía reporta los resultados de un evento lean separadamente y distintivamente de los resultados operacionales.

Desde el principio los esfuerzos esbeltos de una compañía, los eventos lean pueden ser exitosos. Esto es visible porque es una diferencia muy marcada.

¿Porqué es malo un evento esbelto? Después de todo, produce resultados. Indeseablemente, las organizaciones crean patrones de encendido y apagado de lean como un interruptor.

Lean es un músculo; entre más lo usas, más fuerte se vuelve. Contrariamente, si un empleado solo experimenta un evento lean cada pocos meses, él o ella no tiene posibilidades de fortalecer el músculo y empieza a atrofiarse.

¿Cómo puede una compañía evitar quedar atrapado por la trampa del evento lean? Primero, debe crear un pequeño, pero viviente modelo esbelto. Ellos esencialmente tienen que trabajar juntos y construir principios esbeltos, prácticas, técnicas, y herramientas para su equipo.

El ciclo de evento esbelto puede ser evitado evaluando los resultados después de que un evento esbelto haya pasado. En vez de medir los resultados y recompensar gente basados en los resultados que ellos lograron en el día de un evento esbelto, las mediciones y los reconocimientos deben de estar basados en los resultados publicados tres meses después.

Una tercera manera de asegurarse que un evento esbelto se haga genuinamente esbelto es modelar la función de conducta. Los gerentes están cómodos con sus papeles en el evento – ellos patrocinan el evento y se aparecen el viernes para felicitar al equipo.



## **Trampa cinco: la tortuga esbelta vencerá a la liebre esbelta.**

Todos recordamos la fábula eterna de Aesop de la liebre y el conejo. La misma razón aplica a los procesos esbeltos. Aquellos que se apuran hacia la línea final si ningún entendimiento, respeto o atención a toda la carrera se quedarán sin vapor tempranamente y perderán al final.

Una compañía grande, esperando ver que tan lejos y rápido sus plantas llegaron a ser esbeltas, idearon una auditoría esbelta. Tenía cada herramienta esbelta imaginable, incluyendo las instrucciones estándares del trabajo, Andon, tarjetas kanban, y cinco S.

En vez de rumear acerca de las cosas que dan la apariencia de progreso, el líder de una compañía debe enfocarse en las semillas que ayudaran a crecer a una organización esbelta robusta. Significa que cada una de las instrucciones de trabajo estándar de tiempo son desarrolladas, actividades más estructuradas son construidas en el nivel gerencial.

Un observador podría encontrar decepcionante un paseo esbelto a una caminata que aisla y toma fotos de una compañía que está empezando a construir una fundación esbelta sólida.

## **4. Jornada de mil pasos: cinco frases de la transformación del mapa.**

Los mapas, a pesar de algunas aversiones de los conductores hacia ellos, ayudan a guiar a la gente en sus viajes. La suerte de tonto algunas veces puede llevar a los viajeros por la dirección correcta, pero los mapas seguramente ayudan al proceso.

El mapa no prescribe la ruta exacta que una compañía debe de tomar, pero ayudará a demarcar la jornada y sugerirá opciones.

Es importante entender que el mapa puede ser visto a nivel departamento, planta o compañía. Una parte de la organización podría ser una frase, mientras otras partes, o hasta la organización entera, están en fases diferentes.

## Criterios de evaluación de transformación esbelta

Lean es una manera de *pensar*. Es una jornada que *nunca* acaba. Es un sistema enmarcado en una colección de reglas y principios. Algunos de los 10 criterios pueden ser más importantes que los otros al considerar diferentes fases de la transformación esbelta.

1. Tensión
2. Ve por jalar
3. Envolvimiento de liderazgo
4. Condiciones del negocio
5. Equipaje
6. Cultura
7. Recursos
8. Integración
9. Medición/evaluación
10. Vocabulario

### La transformación del mapa

Como anteriormente mencionado, el mapa consiste en cinco frases con elementos comunes, pero diferentes perspectivas en cada fase.

### Fase cero: Exploración

Puede sonar raro empezar en “cero”, pero hay una razón. No todos los negocios necesitan la fase de exploración. Típicamente el liderazgo, y/o gerencia inician la fase cero tratando de entender más acerca de lean, como puede encajar en la organización, que retos puede poseer y, más significativamente, que beneficios puede ofrecer.

### Fase uno: Estableciendo las bases

Lean aplica a cada tipo de industria siempre que las compañías entiendan que lean es una manera de pensar y se trata de reglas y principios – no una colección de herramientas.

Para establecer las bases de lean, una compañía se comprometerá en una superficie de aplicación de herramientas lean básicas y empezará a establecer una cultura esbelta desarrollando reglas y principios.

En la fase uno los líderes de la compañía también empezarán a entender y aplicar herramientas para descubrir la verdad del estado actual y construir tensión en la organización.

### Fase dos: Expandiéndose con herramientas y Pensamiento más profundo

La fase dos expande lean a una parte más grande de la organización y profundiza en las herramientas lean y pensamiento lean. El enfoque ahora es sobre problemas críticos de negocios, no solo problemas y oportunidades localizados.

### **Fase tres: integración y refuerzo**

En la fase tres una compañía integra lean a cada aspecto de su negocio. Esta fase asume que una compañía ha estabilizado el proceso lean y sus comportamientos. En este punto, la implementación lean debe ser lo suficientemente estable para manejar cualquier persona, proceso o problema como una rutina.

### **Fase cuatro: impulso a la acción**

Cuando una organización alcanza la fase cuatro, hay algún peligro de que pueda fallar para reconocer que la jornada lean no está nunca completa. Porque la compañía experimenta avances en su rendimiento, sus líderes y trabajadores pueden llegar a ser complacientes y hasta arrogantes.

## **5. Jalando todo junto: Cinco dimensiones de un sistema operativo**

Lean no son herramientas. Ni es su sistema o principios. No son sus medidas o sus mapeos de estado futuro o la satisfacción del cliente. Lean no es cualquier cosa; es como todo trabaja en conjunto.

Adoptar nuevas herramientas y métodos, aún aquellos que parecen ampliamente efectivos en aislamiento, son insuficientes.

### **Un sistema operativo alinea el “cómo” y el “qué”**

Para crear una alineación, coordinación y entendimiento, las compañías deben crear un acuerdo compartido acerca de *que* planean lograr y *como* operan para lograr sus objetivos.

Formar consensos acerca de que hacer es crítico, desde que la falla lleva a la organización sin dirección.

Un sistema operativo es el proceso a través del cual una compañía alcanza acuerdos acerca de cómo operar y mejorar.

### **Beneficios del sistema operativo**

#### **1. Crear predictibilidad y estabilidad**

Cuando una compañía crea una alineación alrededor del marco de trabajo lo usa para correr y mejorar los negocios, los empleados empiezan a responder a los problemas e iniciativas en una manera uniforme.

#### **2. Reducir tiempo y recursos creando un “como”**

El sistema operativo de GE toma a los empleados y líderes lejos de hacer nuevas prácticas y hacia ejecutar estrategias y tácticas.

#### **3. Habilitar la acción coordinada**

Cada día, millones de americanos brincan a sus carros y manejan al trabajo. Con sus excepciones, sus conmutas son predecibles y seguras.

#### **4. Proveer una aproximación constante y enseñable**

La mayoría de las organizaciones conducen breves sesiones de orientación, pero el aprendizaje real toma lugar a través de las interacciones informales e impredecibles con los trabajadores.

#### **5. Ofrecer escalamientos y portabilidad**

Los sistemas operativos proveen a las organizaciones tremendas ventajas durante las uniones y consolidaciones, el comprar una compañía puede exportar el sistema a las operaciones de la compañía adquirida y realizar ahorros de costos y sinergias.

### **El marco de trabajo del sistema operativo**

¿Como una organización crea un sistema operativo efectivo? Define los cuatro dominios del marco de trabajo: pensamiento, sistema, herramientas y evaluación.

#### **Dimensión uno: pensamiento**

El dominio de pensamiento es deliberadamente al centro de cualquier sistema operativo exitoso. Es el dominio a través del cual los empleados perciben e interpretan la organización.

Provee los medios necesarios para crear alineaciones y ultimada mente cultura de influencia.

#### **Dimensión dos: Sistemas**

El dominio del sistema define como una organización maneja y ejecuta su rutina de funciones de negocio y conecta la gente en la organización. Los sistemas incluidos en este dominio hacen funciones como manejo de material, toma de decisiones, prácticas financieras y contables, recursos humanos, y procedimientos de trabajo gerencial.

#### **Dimensión tres: Herramientas**

Mientras el dominio del sistema provee el libro para correr y manejar el negocio, las herramientas de dominio definen como operar y mejorar los sistemas. Las herramientas de dominio incluyen métodos tales como liberación de políticas, cuadros de mando, técnica de resolución de problemas, práctica kaizen, y seis sigma.

#### **Dimensión cuatro: Evaluación**

¿Cómo una compañía sabe donde se para? La pieza final para construir un buen sistema operativo es definir y desarrollar mecanismos de evaluación. A través del dominio de la evaluación, una organización es capaz de evaluar donde está y donde estará.

Los sistemas de evaluación son más que simples sistemas de medición, balanceados. Cualquier aproximación usada para diagnosticar y entender el estado actual cae en la evaluación del dominio.

### **Dimensión cinco: Consistencia**

La consistencia es el ingrediente crucial para la efectividad de un sistema operativo. Los otros cuatro elementos pueden ser buenos independientemente. Pero sin consistencia, colectivamente pueden fallar. La consistencia se refiere a que tan bien cada componente del sistema operativo se complementa y soporta otros componentes.

### **Construyendo el marco de trabajo del sistema operativo**

Todas las organizaciones tienen alguna semblanza de un sistema operativo. En cierto nivel, el trabajo se hace. Si el trabajo es efectivo, bien diseñado y bien entendido por todos es otra cosa.

Las compañías con sistemas operativos fuertes los han desarrollado orgánicamente, sobre largos periodos de tiempo, y hasta si un entendimiento tácito de los que estaban construyendo.

### **Una historia de dos sistemas operativos**

Para demostrar que tan importante es el marco de trabajo para la sustentabilidad del mejoramiento de esfuerzos, las dos historias de los esfuerzos de los sistemas operativos son contrastadas aquí.

## **6. Reaprender a contar: cinco principios contables lean.**

La contaduría esbelta es un tópico que ha recibido un gran trato de atención últimamente – y por buenas razones. Algunas de atención vienen de la contaduría, pero por lejos de sus operaciones y desarrollos de productos como quejas lanzaron a los contadores.

Una vez deslumbrados por el poder de lean, los ejecutivos financieros preguntaron la siguiente pregunta lógica: “¿Cómo se aplica esto en mi mundo?”.

### **Principio contable lean uno: la contabilidad es un proceso, no solo una profesión.**

Cada operación puede ser medida en seguridad, calidad, entrega y costo. Comparado con la manufactura, ¿Cuántos departamentos contables conocen las mediciones de desempeño para cada uno de sus procesos?

Los departamentos contables deberían adaptar reglas lean, principio y herramientas para hacer sus procesos más efectivos y eficientes.

### **Principio contable lean dos: Ir más allá de los números**

Los números tienen su lugar, pero ellos no deben de ser usados como la herramienta principal para entender el estado actual. No hay una realidad por si mismos. Para buscar el entendimiento, la verdad global de la contabilidad, un líder de una compañía necesita indagar más allá de los números.

### **Principio contable lean tres: transición de policía de costo a entrenador.**

El papel tradicional del rol del controlador es controlar las acciones de la gente así que ellos no gastan más dinero de lo que deben gastar para el bien del negocio. La aseveración fundamental es que sin su vigilante personal, cada individuo buscaría hacer lo que es mejor o más fácil para él o ella, no necesariamente para la compañía.

### **Principio contable lean cuatro: el primer filtro es el valor y el cliente**

Al final, los clientes pagan tu salario. Así que, los costos y el valor del cliente deben siempre servir como el primer filtro para decisiones y diseños de procesos. En vez de eso, la mayoría de las compañías maneja al cliente mientras ellos toman las decisiones basadas en filtros internos, aseveraciones, y ganancias de corto término.

### **Principio contable lean cinco: hacer los datos accesibles para el cliente.**

El “cliente” se refiere al cliente tradicional así como a la gente dentro de la compañía quien hace las decisiones y tiene un impacto en el desempeño de la organización. “Accesible” no significa dar a todos una liga y una contraseña a la base de datos contable. Significa hacer reportes financieros más fáciles de entender, más relevantes, más accionables y más oportunos.

## **7. Muévelo o piérdelo: cinco claves para el manejo de material lean**

La manufactura lean ha pasado un largo camino en las pasadas dos décadas, moviéndose más allá de la manufactura básica hacia todo desde cuidados de salud hasta servicios financieros.

Tradicionalmente, el manejo del material lean ha sido siempre una extensión de la manufactura lean.

Los cinco conceptos clave son presentados en este capítulo para ayudar a la compañía a tomar una mirada más fresca en la transformación lean para el manejo de materiales.

### **Concepto uno: blindaje de la información**

Como el poder de la computación ha envuelto en comodidad y los proveedores de programas dominan los encabezados, ha habido un empuje significativo para más visibilidad de cada rincón y grieta de sistemas.

La mayoría de los sistemas de manejo son tan complejos y rápidos para moverse en las carreteras de información. Pero eso no previene el desarrollo de sistemas que monitoree y maneje el material en el segundo y la unidad.

La mayoría de los sistemas de manejo de información son similares, mucha gente, compañías, y máquinas toman decisiones independientes. Y ellos necesitan más que solo mucha información para tomar decisiones efectivas.

### **Concepto dos: eliminar el espacio en blanco**

Cada actividad, si está manejando material o información, tiene un comienzo y un fin. Pero hay a menudo espacio en blanco entre los puntos donde la actividad de una persona termina y empíezala de la siguiente. Aquí es cuando mucho desperdicio se hace. Cada proceso en cada industria, si es material, información o servicio tiene cinco pasos distintivos: cola, instalación, espera y movimientos.

### **Concepto tres: todo al tamaño correcto – la herramienta correcta, el lugar correcto, el tiempo correcto y el costo correcto**

Hay una tendencia en cualquier proceso a ser mirado por lo mejor: el equipo más rápido, el programa con las características, el espacio más grande. Pero si alguien compra el programa y solo usa la mitad de sus características, es desperdicio.

En muchas situaciones, la gente tiende a empezar con la solución y entonces mira al problema. En vez de, empezar con el problema – el dolor – y cuando su causa raíz es entendida, crear la solución.

### **Concepto cuatro: Mover una pulgada sigue siendo transporte**

Las herramientas lean pueden venir al rescate con conceptos tales como auto descarga. Cargar una máquina de cualquier tiempo requiere, articulación, manipulación, y precisión – todas muy caras para la automatización. La descarga requiere una cosa: transporte. El oficial de auto descarga, el recurso de energía disponible más eficiente: la gravedad. Lo mejor de todo, es gratis. La aplicación simplemente quiere un pequeño ingenio e ingeniería para cada lugar específico.

### **Concepto cinco: eliminar la visión funcional de túnel**

Mientras todos tienen un papel de juego, la gente no debería aproximarse a sus roles con una vista parcial de la realidad actual y una vista incompleta de lo que la organización necesita lograr. La gente necesita eliminar la visión de túnel. Debe ser en el manejo de las contribuciones del material que se pueden hacer hacia el desarrollo de la efectividad y sistemas lean completos que sirvan a los clientes con lo que necesitan, cuando lo necesitan, donde lo necesitan y sin desperdicios.

## **8. Servicio en bandeja de plata: cinco factores de servicio lean**

Admisiblemente, aplicar lean en un ambiente de servicio solo es planear más fuerte. Los procesos de servicio, los cuales están entrelazadas por su naturaleza, pueden ser difíciles a la vista, y su documentación y medición son escasas.

### **¿Cuáles son los objetivos operacionales?**

Muchas organizaciones de servicio no tienen objetivos operacionales claros. Por supuesto, los servicios e ingresos son siempre consideraciones, pero no están en los objetivos operacionales.



## ¿Cómo el servicio lean es diferente de la manufactura lean?

Comparado con la manufactura, algunos problemas relacionados con los servicios son pronunciados, mientras que otros son sutiles.

### **Factor uno: El desperdicio se está escondiendo**

Para ayudar a resaltar los problemas de servicio, una organización puede verlos a través de la lupa de los siete defectos. Los siete defectos también ofrecen un lenguaje por el cual la organización lean puede discutir los retos de servicio.

### **Factor dos: Explotar las cosas pequeñas**

En el ambiente de manufactura lean, una combinación de nuevas técnicas y un sistema diseñado para hacer los problemas visibles habilita la resolución diaria de problemas.

En una organización de servicio, los problemas son menos visibles. Que es porque el búfer, la cosa que protege a la organización de los pequeños problemas, no es un elemento tangible, tal como inventario, pero algo más alusivo: tiempo.

### **Factor tres: Es difícil ver el proceso**

La observación directa del trabajo es uno de las técnicas lean más retadoras de perfeccionar. Los practicantes deben ser capaces de observar un proceso y verdaderamente entender como las actividades, conexiones, y flujos de los procesos están enlazados a los resultados.

### **Factor cuatro: Diseñar alrededor y para el cliente**

Para diseñar alrededor del cliente y darles lo que quieren, una organización necesita considerar que impacto tienen sus procesos en sus clientes. Cuanto tiempo de su cliente una organización gasta haciéndolos esperar por un servicio o re trabajo. Cuantas veces una organización pide a sus clientes la misma información una y otra vez.

### **Factor cinco: Los eventos son necesarios**

Cuando los clientes pueden estar envueltos en las mejoras, hay mucho que ganar. No solo serán mejorados los procesos de una organización, sino la experiencia de los clientes puede ser mejorada también. Trabajar juntos en la guerra contra los desperdicios puede ayudar a una organización a construir camaradería con sus clientes.

## 9. La transformación de uno: cinco prácticas personales lean

El lean personal profundiza más allá de las herramientas e influencias de cómo un individuo piensa como él o ella enfoca su trabajo – en mucho la misma manera de cómo lean transforma a una organización. Para reiterar, “lean no nace de lo que vemos; nace de cómo pensamos”.

### **Práctica uno: Siempre trabaja para el cliente**

Algunas veces una persona es su propio cliente. Actividades tales como educación entrenamiento, ejercicio o reflexión no sirven a nadie, más que al individuo. Pero la persona sigue proveyendo valor – a sí mismo.

### **Práctica dos: Resolución de problemas a nivel de relaciones**

Las relaciones son críticas para la efectividad personal, aún los individuos les dan mucha menos atención que las revisiones de presupuesto, horarios de reuniones, y luchas contra incendios.

Fundamentalmente, el principio lean de “resolución de problemas sistemática” es acerca de cómo los individuos ven los problemas. Los problemas deben ser traídos a la superficie y tratar con ellos tan pronto como sea posible.

### **Práctica tres: Aprendizaje personal a través de planear/hacer/chechar/actuar**

Planear/hacer/chechar/actuar (PDCA) es tradicionalmente pensada como un proceso organizacional para administrar diariamente, mensualmente y anualmente las actividades. Este es el principio lean, “crear una organización de aprendizaje”, el cual incorpora experimentación y reflexión en cada solución y mejora. En este caso, la “organización” sería el individuo.

### **Práctica cuatro: Perfecciona lo que controlas**

¿Escuchas la frase “las cosas han sido una locura últimamente” más que “las cosas han estado muy calmadas de hecho”? No estás solo. La vida del siglo 21 es realmente más caótica, o simplemente ¿todos son menos efectivos al tratar con ella? De cualquier manera, la gente no puede hacer a un lado el trabajo y sus metas porque la vida está en el camino o viceversa.

Eliminando la variación, los individuos pueden crear resultados más predecibles y una base más estable para mejorar.

### **Práctica cinco: Ve más con tus propios ojos**

La practica cinco tiene más que ver con como un individuo hace la cuatro. Más específicamente, se trata de observación directa, o usar tus propios ojos para recolectar la información para resolver problemas, tomar decisiones o mejorar un trabajo.

Llevar lean a las practicas personales puede ayuda a que una persona trabaje más efectivamente. Y aplicando lean al trabajo, un individuo puede llegar a ser un profesor efectivo y líder para ayudar a los otros a que también apliquen lean.

## **10. Conversaciones desde la carretera**

### **Robert Finn**

#### **Corporación RSR**

Robert Finn es el presidente y director general de la corporación RSR, una empresa líder, de capital privado, recicla baterías de ácido y otros materiales para producir plomo puro y una línea completa de aleaciones de calcio y antimonio. RSR opera en tres plantas: California, Nueva York e Indiana; y su corporativo en Dallas. La jornada lean empezó en las tres plantas aproximadamente al mismo tiempo después líderes fueron encargados independientemente las evaluaciones y el entrenamiento básico lean para los grupos gerenciales.

### **Shawn Patterson**

#### **Energía DTE**

Esta entrevista explora la jornada lean de Shawn Patterson quien fue el director fundador del grupo del sistema operativo de estrategias en Energía DTE. Su grupo era el responsable de asistir el desarrollo y liberación del sistema operativo de Energía DTE.

### **Dennis Pawley**

#### **Corporación Chrysler**

Dennis Pawley quien era Vicepresidente ejecutivo de manufactura y Relaciones de trabajo en la corporación Chrysler durante el periodo estepar de desempeño hasta la creación de DaimlerChrysler. A él se le acredita de liderar la creación y lanzamiento del sistema operativo Chrysler (COS) a través de una fuerte organización de casi 90,000 personas.

### **Robert Smillie**

#### **Nemak**

Robert Smillie es Vicepresidente de Nemak y responsable de sus operaciones canadienses. Nemak es una organización global y parte del grupo Alfa, el cual tiene su corporativo en Monterrey, México. Nemak de Canadá se especializa en la producción cabezales cilíndricos de aluminio y vaciado de bloques de motor para la industria camionera y automotriz mundial.

### **John Smith**

#### **ROSS CONTROLS**

John G. Smith, Jefe de Operaciones y Vicepresidente Senior de ROSS CONTROLS. John tiene más de 30 años de experiencia en manufactura. Su carrera empezó en el área de finanzas, donde sirvió en varias posiciones gerenciales incluyendo jefe de finanzas. Fue promovido a operaciones en el 2000 donde es participe de la implementación y el lanzamiento de principios y prácticas lean.