

“Mi mayor contribución fue construir un sistema de producción que respondiera sin despilfarros a los cambios del mercado y redujera los costos”.

—Taiichi Ohno

Mike Rother

TOYOTA KATA

El método que ayudó a miles de empresas a optimizar la gestión de sus negocios

Con la colaboración de:


Instituto Lean Management

 **PROFIT**
editorial

“Mi mayor contribución fue construir un sistema de producción que respondiera sin despilfarros a los cambios del mercado y redujera los costos”.

—Taiichi Ohno

Mike Rother

TOYOTA KATA

**El método que ayudó a miles
de empresas a optimizar la gestión
de sus negocios**

Con la colaboración de:



Toyota Kata

Mike Rother

Toyota Kata

El método que ayudó a miles
de empresas a optimizar la
gestión de sus negocios



Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

La edición original de esta obra ha sido publicada en lengua inglesa por McGraw-Hill Education Books, con el título original *Toyota Kata. Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results* de Mike Rother.

© Rother & Company, LLC., 2010

© Profit Editorial I., S.L. Barcelona, 2017

Profit Editorial es un sello editorial de Profit Editorial I., S. L.

Travessera de Gràcia, 18, 6º 2ª; Barcelona-08021

Traducción y adaptación: Emili Atmetlla Benavent

Diseño de cubierta: Xicart

Maquetación: gama, sl

ISBN digital: 978-84-16583-80-5

Referencias

Sobre el autor

Mike Rother es un ingeniero, investigador y ha sido profesor adscrito a la Universidad de Michigan, al Industrial Technological Institute, al Fraunhofer Institute y a la Universidad Técnica de Dortmund. Su trabajo de consultor le ha llevado a colaborar con personas de numerosas compañías y de cientos de fábricas de todo el mundo en las que testa ideas y comparte las lecciones que ha aprendido. Vive en Ann Arbor, Michigan.

[Más información sobre el autor](#)

Sobre el libro

El método que revolucionó la organización de miles de empresas en todo el mundo

Este revolucionario libro que nos sitúa en la trastienda de Toyota nos ofrece una nueva perspectiva de las prácticas de dirección y gestión que tienen lugar en la legendaria compañía automovilística y nos ofrece una guía práctica para liderar y desarrollar profesionalmente a las personas aprovechando al máximo su inteligencia y capacidades.

Haciendo uso de los seis años invertidos en el estudio de las rutinas de gestión de personal de Toyota, este libro analiza y clarifica por primera vez las rutinas organizacionales de la compañía —denominadas *kata*. Además, *Toyota Kata* va más allá de los límites de Toyota para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, y proporciona respuestas concretas a preguntas tales como:

- ¿Cómo podemos conseguir que la adaptación y la mejora formen parte del trabajo diario en todos los rincones de la organización?
- ¿Cómo podemos utilizar y desarrollar la capacidad de todos los miembros de la organización para que se esfuercen constantemente en pos de alcanzar nuevos niveles de rendimiento?
- ¿Cómo podemos suministrar a una organización la fuerza necesaria para que sea capaz de manejar situaciones dinámicas impredecibles y de mantener satisfechos a sus clientes?

Con detalles bien definidos, abundancia de ejemplos prácticos y una exposición bien cohesionada de principio a fin, *Toyota Kata* ofrece rutinas de pensamiento y comportamiento que producen los mejores resultados y una ventaja competitiva ininterrumpida.

[Más información sobre el libro y/o material complementario](#)

[Otros libros de interés](#)



Web de Profit Editorial

Índice

Información

Portadilla

Créditos

Referencias

Índice

Prólogo

Agradecimientos

Introducción: Transformación de nuestra interpretación del liderazgo y la gestión

Parte I. La situación

1. ¿Qué es lo que define a una compañía que prospera a largo plazo?

Parte II. Conózcase a sí mismo

Introducción a la parte II

2. ¿Cómo estamos abordando la mejora de procesos?
3. Filosofía y dirección
4. Origen y efectos de nuestro enfoque de gestión actual

Parte III. La kata de mejora: cómo mejora Toyota continuamente

Introducción a la parte III

5. Planificación: Establecimiento de un estado objetivo

6. Solución de problemas y adaptación: Avanzar hacia un estado objetivo

Resumen de la parte III

Parte IV. La kata de coaching: cómo enseña Toyota la kata de mejora

Introducción a la parte IV

7. ¿Quién lleva a cabo la mejora de procesos en Toyota?

8. La kata de coaching: los jefes como profesores

Resumen de la parte IV

Parte V. La réplica: ¿Qué hay que decir de otras compañías?

9. Establecimiento del comportamiento de kata de mejora en su organización

Conclusión

Anexo 1. ¿Dónde empezar con la kata de mejora?

Anexo 2. Análisis de procesos

Bibliografía

Prólogo

El libro *Toyota Kata* de Mike Rother es un acontecimiento apasionante poco habitual —un libro que proyecta una luz totalmente nueva sobre un conjunto de prácticas de gestión muy conocidas y que confiere a dichas prácticas nueva importancia y fuerza—. Innumerables personas han estudiado y escrito a lo largo de los últimos veinte o más años acerca del pensamiento y la práctica de gestión de Toyota, cuyo éxito ha sido impresionante. Sin embargo, y paradójicamente, a pesar del inmenso caudal de conocimientos contenido en estos trabajos, ninguna compañía que no pertenezca a la familia de compañías de Toyota ni siquiera se ha acercado al comportamiento estelar de ésta. Hay una sensación generalizada de que algo de lo que hace Toyota aún no es entendido ni puesto en práctica por el resto de las compañías.

Toyota Kata cambiará todo esto. En este libro, Mike Rother penetra en los métodos de gestión de Toyota a una profundidad a la que no se había llegado antes. De ese modo, ofrece una serie de nuevas ideas y prácticas que permiten a cualquier organización, de cualquier sector de actividad, hacer lo que es necesario para igualar el rendimiento alcanzado por Toyota.

Este no es el primer libro en el que Mike Rother ofrece perspectivas inéditas de Toyota. El conocimiento del mundo empresarial de los métodos de Toyota progresó a una velocidad de años luz gracias a su libro de 1988 *Learning to See*, que escribió junto con John Shook. Un breve análisis del mensaje de *Learning to See* nos explica cómo *Toyota*

Kata hace avanzar dichos conocimientos a un nivel superior.¹

Learning to See describe y explica una herramienta de mapeado que Toyota emplea para «ver» cómo el trabajo avanza desde que la producción comienza hasta que se entrega el producto acabado al cliente final. Conocido en el interior de Toyota como «mapa de flujo de material e información», Rother, Shook y el editor Jim Womack rebautizaron la herramienta de Toyota como «mapa de flujo de valor» y lo explicaron por primera vez en su libro. Gracias al enorme éxito obtenido por *Learning to See*, el mapa de flujo de valor se convirtió en una de las herramientas más ampliamente utilizadas para enseñar y practicar el tan cacareado sistema de producción de Toyota.

Con la herramienta del mapa de flujo de valor, Rother y Shook mostraron el modo de utilizar sistemáticamente muchas de las famosas herramientas de Toyota para transformar un flujo convencional de producción en serie basado en lotes —repleto de innumerables interrupciones y enormes retrasos— en un flujo similar al que puede encontrarse en una típica fábrica de Toyota. Nombres familiares para algunas de estas técnicas son *tiempo takt*, *andon*, *kanban*, *heijunka*, y *jidoka*. Para la mayor parte de estudiosos de Toyota, *Learning to See*, fue la primera explicación clara y completa del modo de utilizar las técnicas de Toyota para obtener mejoras a lo largo de toda una instalación productiva.

Sin embargo, aquel libro no profundizaba en el porqué ni en el cómo dichas técnicas evolucionaban y siguen evolucionando en Toyota. Aunque *Learning to See*, supuso un monumental paso hacia delante en la interpretación de la forma en que Toyota conseguía los excelentes resultados de los que ha disfrutado durante más de cincuenta años, no explica por qué otras empresas siguen pareciendo incapaces de emular el comportamiento de la compañía, después de implementar las técnicas del estilo Toyota. ¿Cómo

elabora Toyota sus soluciones? ¿Qué procesos concretos utiliza? Ahora, en *Toyota Kata. El método que ayudó a miles de empresas a optimizar la gestión de sus negocios*, Mike Rother nos ofrece esta siguiente capa vital de la práctica Toyota.

El mensaje principal de *Toyota Kata* es describir y explicar el proceso de Toyota para gestionar personas. Rother expone con gran claridad y detalle las rutinas únicas de mejora y liderazgo utilizadas en Toyota, o *katas*,² merced a las cuales Toyota logra una ventaja competitiva que se mantiene en el tiempo. La nueva perspectiva transformadora de *Toyota Kata* es que la «kata de mejora (*improvement kata*)» y la «kata de coaching (*coaching kata*)» rebasan el nivel de pensamiento orientado hacia los resultados, inherente a los métodos de gestión que aún siguen siendo utilizados por la mayoría de las compañías del mundo occidental.

Las conclusiones de *Toyota Kata* confirman mi propia interpretación de lo que yo a menudo observaba en Toyota durante mi primera misión de estudio a las gigantescas instalaciones de Toyota (TMMK) en Georgetown, Kentucky, en 1992.³ Lo que distingue a las prácticas de Toyota respecto a las que se observan en las compañías americanas y otras compañías occidentales es su focalización en lo que yo denominé «gestión por medios» (*managing by means-MBM*) en oposición a «gestión por resultados» (*managing by results-MBR*). Ya en 1992, aprendí del presidente Fujio Cho y los miembros de su equipo directivo en Georgetown que Toyota cree firmemente que son las rutinas organizacionales para la mejora y la adaptación, y no los objetivos cuantitativos/económico-financieros, las que definen la ruta hacia la ventaja competitiva y a la supervivencia organizacional a largo plazo.

En la era presente, las organizaciones empresariales tienen también una gran influencia en la naturaleza de la sociedad. El modo en que funcionan dichas organizaciones, y especialmente las formas de pensar y actuar que enseñan a

sus miembros, define no solo el éxito de la organización, sino también extensas franjas de nuestro tejido social. Aunque actualmente se está produciendo un rápido avance de los conocimientos sobre el comportamiento humano, estos hallazgos científicos están aún muy lejos de las operaciones cotidianas de nuestras compañías. Las organizaciones empresariales no pueden acceder todavía a ellos ni utilizarlos en su provecho de forma práctica. En la medida en que *Toyota Kata* trata del desarrollo de nuevos patrones de pensamiento y comportamiento en las organizaciones, proporciona un medio para que la ciencia encuentre aplicación en nuestras vidas cotidianas. El potencial a nuestro alcance es llegar a nuevos niveles de rendimiento del esfuerzo humano a través de la adopción de métodos de trabajo más eficaces y de la colaboración mutua.

En mi opinión, el cambio más importante que *Toyota Kata* de Mike Rother puede aportar al mundo empresarial que se encuentra fuera del ámbito de Toyota es sustituir el pensamiento de gestión tradicional orientado a las finanzas y a los resultados, por una interpretación de que los grandes resultados económico-financieros y la supervivencia de la organización a largo plazo son consecuencia, sobre todo, de mejoras y adaptaciones de procesos realizadas de forma continuada y enérgica —y no de dirigir a la gente al logro de objetivos económico-financieros sin tener en cuenta cómo sus acciones influyen en los procesos—. Lo que ha impedido que este cambio se produjera con anterioridad es la ausencia de una explicación clara y completa del modo en que la mejora y adaptación continuada tienen lugar en Toyota, la única compañía del mundo, que yo sepa, que gestiona de verdad a través de medios y no de resultados. Dicha explicación se encuentra ahora a disposición de todo aquel que estudie los mensajes y las conclusiones de Mike Rother en su libro *Toyota Kata*.

H. THOMAS JOHNSON
Portland, Oregon

1. Mike Rother y John Shook, *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda* (Cambridge, Massachusetts, Lean Enterprise Institute, 1998).
2. Kata significa 'rutina'. (N. del E.)
3. Describo las conclusiones de dichas misiones de estudio en el capítulo 3 y en otras partes del libro de H. Thomas Johnson y Anders Broms, *Profit Beyond Measure: Extraordinary Results Through Attention to Process and People* (Nueva York: The Free Press, 2000; y Londres: Nicholas Brealey Publishing, 2000 y 2008).