

**MIKE ROTHER**

AUTOR DEL BESTSELLER *TOYOTA KATA*

**GERARDO AULINGER**



# **CULTURA TOYOTA KATA**

CÓMO DESARROLLAR LA CAPACIDAD  
Y LA MENTALIDAD DE SU ORGANIZACIÓN  
A TRAVÉS DE LA KATA DE COACHING

Con la colaboración de:



Instituto Lean Management



**PROFIT**  
editorial

# CULTURA TOYOTA *KATA*

Cómo desarrollar la capacidad y la mentalidad de su organización a través de la *KATA* de coaching

# CULTURA TOYOTA KATA

CÓMO DESARROLLAR LA CAPACIDAD Y  
LA MENTALIDAD DE SU ORGANIZACIÓN  
A TRAVÉS DE LA KATA DE COACHING



MIKE ROTHER

Y

GERARDO AULINGER

ILUSTRACIONES DE LIBBY WAGNER

 **PROFIT**  
editorial

La edición original de esta obra ha sido publicada en lengua inglesa por McGraw-Hill con el título Toyota Kata Culture. Building Organizational Capability and Mindset through Kata Coaching, de Mike Rother y Gerardo Aulinger.

© 2017 Mike Rother y Gerd Aulinger © para la edición en lengua castellana, Profit Editorial, 2018

Diseño de cubierta: Xicart

Traducción: Emili Atmetlla

Ilustraciones: Libby Wagner Maquetación: Montserrat Minguell ISBN: 978-84-17209-03-2

Producción del ebook: booqlab.com

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); teléfono 91 702 19 70 – 93 272 04 45).

## Referencias

## Sobre los autores

**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.

**[Más información sobre Mike Rother.](#)**

**Gerardo Aulinger** ha trabajado como ingeniero, consultor, coach, kata-coach, conferenciante y autor de libros durante los últimos veinte años. Publica los resultados de sus investigaciones a través de conferencias, revistas y en su web [es.coachingkata.de](http://es.coachingkata.de). Del año 2007 al 2011, lideró la producción de equipos fijos en Festool, en su fábrica de Neidlingen (Alemania), galardonada varias veces como «Fábrica del año».

**[Más información sobre Gerardo Aulinger.](#)**



Nunca sabremos exactamente cuáles son los pasos que nos conducirán a nuestros objetivos, pero sí que podremos practicar y aprender *cómo alcanzar dichos objetivos*.

*Gracias a mis muchos colegas y a mi familia, con los cuales experimento y aprendo.*

— Mike Rother

*Me considero privilegiado por poder trabajar con varias compañías que están dispuestas abiertamente a experimentar y trabajar conjuntamente. Estoy especialmente agradecido a mi familia, en la que nuestros tres hijos desafían y entrenan a mi esposa Mariecke y a mí cada día.*

—Gerardo Aulinger *Nuestro más sincero agradecimiento a Mark Rosenthal y al Profesor Jeffrey Liker.*



# ÍNDICE

## PRÓLOGO

## PREFACIO

DE KATA A CULTURA

## INTRODUCCIÓN

PINTEMOS UN CUADRO

## CAPÍTULO 1

PLANIFICACIÓN

Comprender el desafío, entender el estado actual, establecer el siguiente estado objetivo

## CAPÍTULO 2

EJECUCIÓN

Llevar a cabo experimentos y ciclos de coaching

## CAPÍTULO 3

EXPANSIÓN ASCENDENTE

## CAPÍTULO 4

EXPANSIÓN LATERAL

Manejar los obstáculos en los interfaces

## CONCLUSIÓN

# PONGA MANOS A LA OBRA Y ENCUENTRE SU PROPIO CAMINO

ANEXO

FORMULARIOS CLAVE

# PRÓLOGO

por el Profesor Jeffrey K. Liker

Este es el primer libro que he leído que ofrece una imagen clara de lo que hace falta para desarrollar y movilizar la capacidad creativa a lo largo de toda una organización para alcanzar objetivos que supongan un desafío.

Toyota ha estado utilizando anualmente desde los años 60 algo que se denomina *policy deployment* o despliegue de políticas para alinear las actividades de mejora en dirección a los desafíos existentes a nivel organizacional. Esto funciona, pero todos sus documentos internos sobre *policy deployment* incluyen dos acrónimos que Toyota considera necesarios para que sea eficaz—PS y OJD. “PS” (*problem solving*) se refiere a la solución de problemas, qué es el enfoque científico utilizado para convertir los objetivos de un determinado nivel jerárquico en un plan coherente y, a continuación, para trabajar iterativamente en la mejora de procesos necesaria para conseguir dichos objetivos. “OJD” (*on the job development*) se refiere al entrenamiento realizado en el puesto de trabajo, que es la forma en que el directivo o coach forma y entrena al empleado o aprendiz día tras día para desarrollar las competencias necesarias para una solución de problemas (PS) científica.

Sin dichas competencias, el *policy deployment* se convirtió fuera de Toyota simplemente en una serie de objetivos desglosados en cascada, utilizados para que todo el mundo cubra las metas establecidas de la forma que mejor pueda. La ruta más sencilla entre la situación actual y cualquier objetivo numérico es una línea recta. Descubrir cosas que usted ya sabe cómo implementar y hacerlas. Los directivos de empresa han estado haciendo esto desde los albo-

res de la burocracia y han alcanzado sus metas económicas, pero con poca innovación y poca mejora real en la forma de llevar a cabo el trabajo. Eso es peligroso para cualquier organización a largo plazo. Hoy en día sabemos que el secreto de Toyota para impulsar verdaderas mejoras es PS y OJD. Sin embargo, esto sigue dejando en el aire la respuesta a ¿Cómo realizamos el PS y el OJD?

Mike Rother nos proporcionó en Toyota Kata (2009) una pieza esencial del rompecabezas que estábamos pasando por alto. Introdujo un enfoque claro y aplicable al desarrollo de estas competencias en personas reales, sobre todo aquellas que no trabajan para Toyota, con el objetivo de que las competencias necesarias para la mejora continua se conviertan en hábito. Si usted quiere saber en qué consiste esto, eche un vistazo a una lección de piano u observe como un buen entrenador enseña a sus jugadores. Lo que ha evolucionado a lo largo de muchos años es un modo de preparar músicos, atletas, artistas, cocineros, etcétera, competentes a través de una práctica deliberada.

El primer paso consiste en definir lo que consideramos maestría o dominio. En el caso del *Lean* estilo Toyota, Rother definió la maestría como un abordaje científico a la mejora continua, del cual, por cierto, han estado hablando los principales coaches de Toyota con relación a sus sistema de producción durante más de 70 años. El segundo paso consiste en descomponer cualquier competencia compleja en partes enseñables, las cuales reciben el nombre de "*Kata*" en el campo de las artes marciales. Las *Kata* son pequeñas rutinas o ejercicios, que cuando se practican repetidamente bajo supervisión de un coach que corrija las desviaciones, generan nuevas competencias y formas de pensar. Piense en el patrón básico de tres pasos del vals. Para dominarlo, al principio se va contando 1-2-conscientemente mientras se intenta mover los pies de la forma correcta. Un enfoque científico a la mejora exige también unas com-

petencias o habilidades fundamentales que solo llegan a aplicarse de forma natural a través de la práctica.

Las rutinas de la práctica de la *Kata* de Mejora están concebidas para ayudarle a desarrollar las competencias necesarias para poder aplicar el pensamiento científico. Hay rutinas de práctica para definir el rumbo estratégico a seguir, para comprender el estado actual, para establecer el próximo estado objetivo a corto plazo hacia el cual innovar, y luego para alcanzar dicho estado objetivo a través de la experimentación. Incluso hay rutinas *Kata* para la práctica del coach, para aprender a proporcionar un *feedback* correctivo sin desmotivar a su aprendiz.

El primer paso de la *Kata* de Mejora es comprender la dirección. Esto comienza en la cima de la empresa con la estrategia, la cual consiste en algo más que recortar los costes en un determinado tanto por ciento. ¿Qué nos hace falta para que en los próximos años podamos atender mejor a los clientes y superar a la competencia? Podría ser un nuevo producto innovador, podría ser el plazo de entrega más rápido del sector, o podría ser la prestación de un servicio a un nivel jamás visto por los clientes.

La estrategia se descompone en un desafío global para toda la empresa. Este se descompone a su vez en cada nivel jerárquico, en forma de desafíos apropiados para dicho nivel. El desafío de ventas será distinto del desafío de desarrollo de producto, el cual será diferente a su vez del desafío de producción. Esto se resuelve a través de diálogos continuos entre coach y aprendiz, cómo los que se ilustran en este libro.

Una vez que la dirección está clara se produce la magia, una magia que no consiste simplemente en precipitarse a la línea de meta sino en diseñar y ejecutar cuidadosamente experimentos rápidos para descubrir de forma sistemática el camino que lleva a un nuevo nivel de rendimiento en dirección al desafío. Entrene la capacidad de hacer esto en

todos los niveles de su organización y su capacidad de ofrecer valor a los clientes se multiplicará.

La cadena del coaching que se ilustra gráficamente en este libro muestra lo que debería ser el despliegue de políticas o *policy deployment*, pero que raramente es así. Sin la *Kata* de Mejora y la *Kata* de Coaching, pocas organizaciones tienen siquiera una visión de cómo las políticas desplegadas se traducen en la práctica en mejoras reales. Con la *Kata*, disponemos de un medio que va más allá de una visión, para acceder a las competencias necesarias para la aplicación y la práctica real.

Si doy la impresión de que estoy entusiasmado es porque realmente lo estoy. He estado insistiendo durante décadas sobre el hecho de que el despliegue de políticas es tanto un enfoque de desarrollo de personal como una forma de alcanzar los objetivos más críticos de una empresa. He estado insistiendo en la importancia del proceso de traducir los objetivos a nivel de empresa en objetivos e indicadores significativos a todos los niveles y a lo largo de toda la organización. Y luego hay que experimentar para descubrir el propio camino que lleva a estos objetivos. Yo puedo describir como Toyota hace esto, pero no estaría exponiendo un método claro para desarrollar las competencias necesarias que hicieran esto realidad en su organización. ¡Y aquí está! Lea al respecto, medite sobre ello, capte la intención y a continuación, emprenda su propio viaje en una nueva dirección basada en el pensamiento estratégico y la ejecución científica. Todo lo que hace falta es el primer paso de práctica, y el siguiente, y el siguiente.

Ann Arbor, Michigan, EE.UU

## PREFACIO

---

# DE KATA A CULTURA

*Cultura Toyota Kata* muestra cómo expandir la práctica individual de la *Kata* de Mejora y la *Kata* de Coaching a lo largo de toda una organización, para crear capacidades de pensamiento científico *de equipo* que sean aplicables a cualquier objetivo que suponga un desafío.

El pensamiento científico es tal vez el mejor método disponible para avanzar a través de territorios impredecibles, desconocidos y complejos, porque nos hace más adaptables y creativos frente a la incertidumbre. Se puede considerar el pensamiento científico como un método reservado a los científicos profesionales, pero en realidad es una habilidad útil de por vida para todos nosotros. La práctica del pensamiento científico tal como se ilustra en este libro le situará en un proceso de adaptación e integración del mismo en la cultura de su organización y responderá preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo es posible alinear a una organización para que, a través de sus objetivos individuales y de equipo, todos sus miembros trabajen en conjunto para alcanzar unos objetivos compartidos orientados al cliente?
- ¿Cómo motivar y producir mejoras innovadoras en todos los niveles?
- ¿Cómo asegurarse de que cada equipo trabaje en dirección a los objetivos de una forma sistemática y