

CULTURA KATA.

Cómo asegurar la prosperidad de la empresa a largo plazo



**JOAQUÍN
GONZALO GASCÓN**

Consultor en Excelencia Operacional
Asenta Management Consultants

 **Contacta:**

 <https://www.linkedin.com/in/joaquingonzalogascon/>

Si multitud de empresas han copiado los métodos de trabajo de Toyota, ¿Por qué no consiguen los mismos resultados?

Ésta es sin duda una pregunta que nos ha asaltado alguna vez a todos los que nos dedicamos a la Mejora Continua.

Una de las diferencias más notables entre el sistema de gestión de Toyota y los tradicionales, es que estos últimos prestan más atención a los elementos visibles de la gestión, principalmente las herramientas “lean” y los resultados obtenidos directamente de su aplicación. Sin embargo, en Toyota el foco está

puesto sobre las personas y sus comportamientos, es decir, su forma de pensar y de actuar frente a los obstáculos. Si estos comportamientos son los adecuados, podemos estar seguros de que se traducirán en resultados sin necesidad de una intervención continua por parte de los niveles jerárquicos.

En este artículo describimos lo que hemos aprendido en ASENTA Management Consultants sobre la forma de gestionar la mejora en Toyota, y que asegura no sólo la consecución de sus objetivos de manera consistente, sino una capacidad de adaptación al entorno sin parangón.

Qué es Mejora para Toyota

Intentar alcanzar la excelencia operacional únicamente en base a la realización de eventos puntuales o listas de acciones puede que nos permita disfrutar de algunos resultados, pero no provocarán en la organización el cambio cultural que nos acerque a un ideal de excelencia.

Repasemos algunas de las características de la cultura de mejora en Toyota:

- ➔ Mejora y Gestión son lo mismo, en contraposición al enfoque tradicional en el que la mejora es una actividad separada y adicional a la gestión. Según Mike Rother, en su libro “Toyota Kata” la definición que mejor se ajusta a gestión en Toyota sería la “búsqueda sistemática de situaciones deseadas mediante el uso de competencias humanas de forma coordinada”
- ➔ El foco está en el proceso, como medio generador de resultados frente a los resultados en sí (el “fin” a obtener).
- ➔ Visión a largo plazo, que se extiende más allá de una vida laboral y que evita la toma de decisiones o mejoras individuales y cambios de dirección.
- ➔ Cualquier mejora que acerca a esa visión, es considerada.
- ➔ Las únicas acciones que tienen valor son aquellas que se generan tras un estudio profundo sobre la causa raíz del problema a solucionar. El resto nos alejan de nuestro destino.

En Toyota entienden que la capacidad de una empresa para ser competitiva no está en las soluciones, sino en la capacidad de las personas para analizar problemas, aprender de ellos y superarlos.

Esto es lo que se conoce como Kata de mejora.

Que es Kata de mejora. El Pensamiento científico aplicado a los procesos

El origen de la palabra Kata está en la palabra japonesa para “la manera” y se refiere a los movimientos repetidos constantemente en las



artes marciales para su memorización y perfeccionamiento.

Definimos Kata de mejora como la aplicación deliberada, rápida y constante, de ciclos PDCA, con el fin de desarrollar personas que actúen “instintivamente” aplicando el pensamiento científico a la mejora de sus procesos. Si estos ciclos PDCA son aplicados por todos, en todos los procesos, cada día, obtendremos como resultado final una organización que aprende continuamente y es capaz de superar casi cualquier desafío.

Kata de mejora es por tanto un método no tanto para mejorar, sino para aprender a mejorar.

A pesar de que esta cultura es la verdadera esencia de los logros de Toyota en el campo de la mejora de procesos y de su enorme capacidad de adaptación, no se le ha dado la importancia que merece. Fue Mike Rother quien inició su estudio, llevando a un creciente interés en conocer este método, gracias a los trabajos entre otros de Gerardo Aulinger, con quien colaboramos en ASENTA Management Consultants desde 2019 organizando talleres de formación e implantación con nuestros clientes.

Mediante Kata las personas superan el pensamiento basado únicamente en resultados cortoplacistas, y lo sustituyen por una forma de pensar basada en el conocimiento, la mejora sostenida a largo plazo y la continua adaptación de sus procesos al output deseado y que como sabemos varía con el tiempo.

**Kata de Mejora
es un método
no tanto para
mejorar,
sino para
aprender a
mejorar**

El Estado Objetivo

Como decimos, Kata es el método para aprender a mejorar; lo que nos indica qué parte concreta del proceso debe ser mejorada son los obstáculos a superar para llegar al Estado Objetivo.

Este Estado Objetivo es una descripción completa y detallada de cómo debería funcionar un proceso para que éste nos entregue consistentemente el resultado esperado. No confundir por tanto Estado Objetivo

con el objetivo (la mera cuantificación del output de ese proceso)

En Toyota no se aborda ninguna mejora sin tener claro el Estado Objetivo, esto asegura que los esfuerzos sean concentrados en lo que realmente “debe” hacerse, y no lo a lo que “puede” hacerse.

La utilidad del Estado Objetivo radica en que ayuda a identificar los obstáculos que se interponen directamente entre la situación actual del proceso y ese Estado Objetivo.

El Estado Objetivo es el desafío a batir y debe situarse en la región entre lo fácil y lo imposible (en ambos extremos no hablaríamos de desafío), deber ser desafiante pero alcanzable. En principio, no sabremos cómo llegar a él, debe de estar fuera de nuestro umbral de conocimiento y tendremos que ir avanzando paso a paso.

Avanzando hacia el estado objetivo

Realizar el clásico plan de acción para alcanzar ese Estado Objetivo, sería una pérdida de tiempo y esfuerzo, ya que no sabemos a priori qué obstáculos encontraremos en el camino hacia ese Estado Objetivo. Como mucho, ese plan tendrá el valor de mera predicción que necesitará de continuos ajustes y del que lo único que estamos seguros es de que se retrasará en su implementación.

Como nos han enseñado desde Toyota, es más efectivo ser flexible y eliminar únicamente el primer obstáculo que nos separa del Estado Objetivo, realizando Katas de mejora, es decir, ciclos PDCA ejecutados rápidamente para conocer qué pequeños cambios deben realizarse en el proceso para eliminar el obstáculo y aprender de cada uno de ellos.

Imagen 1: Estado Objetivo

MÉTODO

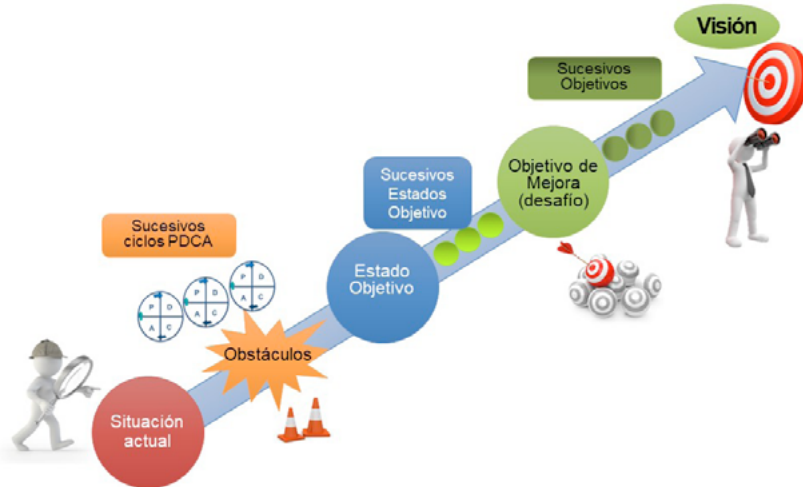
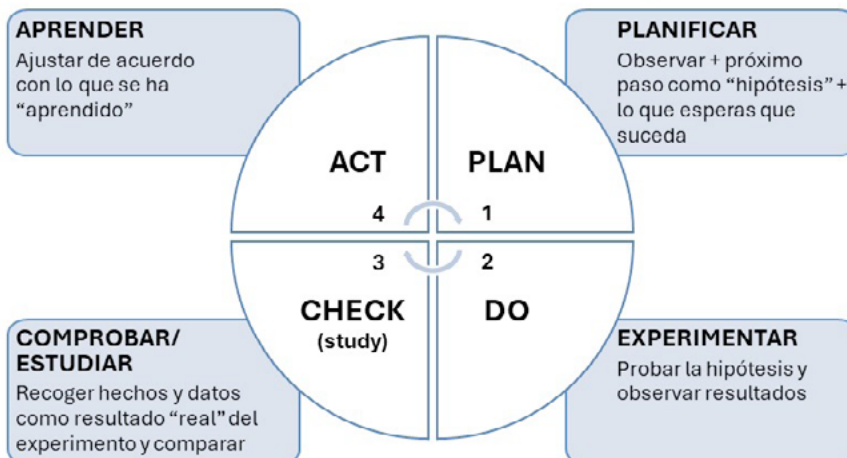


Imagen 2: El ciclo PDCA como ciclo de “aprendizaje”

Plan-Do-Check-Act" o "Plan-Do-Study-Act"



Recordemos el contenido de los pasos del ciclo PDCA:

- P:** Observar el funcionamiento actual del proceso, plantear el cambio a realizar como próximo paso y declarar lo que esperamos que ocurra, es decir, hacer una hipótesis.
- D:** Experimentar según el plan definido en “P”. Observar con detalle.
- C:** Recoger el resultado real y comparar con el esperado.
- A:** Aprender, sacar conclusiones antes de empezar otro ciclo.

Una vez superado este obstáculo, no solo habremos avanzado hacia el Estado Objetivo sino que habremos adquirido nuevo conocimiento práctico y detallado para identificar el siguiente obstáculo.

Kata de coaching: El papel de los Directivos

Si aceptamos la idea de que parte del trabajo diario debería consistir en mejorar los procesos, se entiende que el papel de los responsables jerárquicos incluya aumentar las capacidades de las personas para realizar mejoras.

Esto se consigue no sólo mediante formación, sino mediante entrenamiento: requiere la práctica repetida de las Katas de mejora en condiciones reales y recibir feedback por parte de alguien más experimentado.

Las rutinas o Katas de coaching consisten en escuchar al responsable de la mejora para entender su forma de pensar respecto al obstáculo al que se enfrenta, comparar con el modelo PDCA y guiarlo en su aprendizaje. Sin duda es una forma eficaz y estructurada de ejercer el papel de líder y desarrollar las capacidades de su equipo.

La persona que realiza las Katas de coaching, no solo adopta un papel de coach de quien realiza la mejora, sino que además se hace corresponsable de su éxito. Quien realiza la Kata de mejora o mejorador es responsable de alcanzar los objetivos, pero el coach es responsable de que estos se alcancen de la forma correcta a través de las personas de su equipo.

Como decimos en ASENTA Management Consultants, el Coach es el que “mejora al mejorador”.

¿Cómo comenzar?

¿Cómo difundir el comportamiento de Kata de mejora para que sea aplicada por todos, todos los días y en todos los procesos?

Como ha quedado patente, no hablamos de aplicar algunas herramientas predefinidas sino de una forma de capacitar a las personas para que estas mejoren los procesos. Por tanto, hablamos de un cambio cultural y de comportamiento.

Gerardo Aulinger durante una sesión de implantación de Kata organizada por ASENTA Management Consultants



Desde ASENTA Management Consultants estamos convencidos de que aplicar este método supone una ventaja competitiva para aquellas empresas que deseen hacer participar a toda su plantilla en el logro de desafíos constantes y ambiciosos

No se trata de formar y aplicar posteriormente, sino de formar y practicar a la vez: el coach observa en tiempo real e introduce los ajustes necesarios.

La implementación de este nuevo comportamiento solo vendrá por la práctica repetida y consciente; esto resultará en un cambio en la forma de pensar y en las actitudes, lo que a largo plazo afectará positivamente a la cultura de la empresa convirtiéndola en una organización que aprende y es capaz de alcanzar cualquier desafío.

“Somos lo que hacemos de forma repetida. Por tanto, la excelencia no es un acto, sino un hábito” – Aristóteles.

Ideas clave

Como resumen de ideas clave, me gustaría resaltar las siguientes:

➔ **La Cultura Kata** es la forma en la que Toyota maneja la incertidumbre para

poder prosperar a largo plazo y adaptarse a los cambios.

➔ **La aplicación de las Katas de Mejora y Coaching** resulta en una cultura de “Desarrollar soluciones” frente a una de “Implantar soluciones”

➔ **La aplicación frecuente y extendida de las Katas** crea el hábito y cultura de mejora

➔ **La organización dispondrá de personas que dominan un método para encontrar soluciones y alcanzar los Estados Objetivos** en contraposición a una organización que se autolimita al aplicar soluciones previamente conocidas y experimentadas.

Desde ASENTA Management Consultants estamos convencidos de que aplicar este método supone una ventaja competitiva para aquellas empresas que desean alcanzar sus desafíos de manera consistente y con la participación de todos.