

# Claves para entender e incorporar la cultura Kata en una organización

Entrevista a Gerardo Aulinger, co-autor del libro "Cultura Toyota Kata"

La transformación de las organizaciones en la búsqueda de la excelencia requiere de coraje y esfuerzo, precisa de método y sistemática, y también de algunas herramientas, aunque quizá no sea lo más relevante.

De lo que no puede prescindir una organización, si quiere transformarse de una forma consistente, es de la existencia de líderes como factor diferencial.

Uno de los objetivos de ASENTA en sus más de 30 años de trayectoria ha sido “aprender de los mejores”. Hoy compartimos algunas reflexiones a través de una entrevista a nuestro aliado y amigo Gerardo Aulinger, destacado miembro de la Comunidad Lean que mejor conoce las claves del éxito de Toyota como proyecto empresarial.



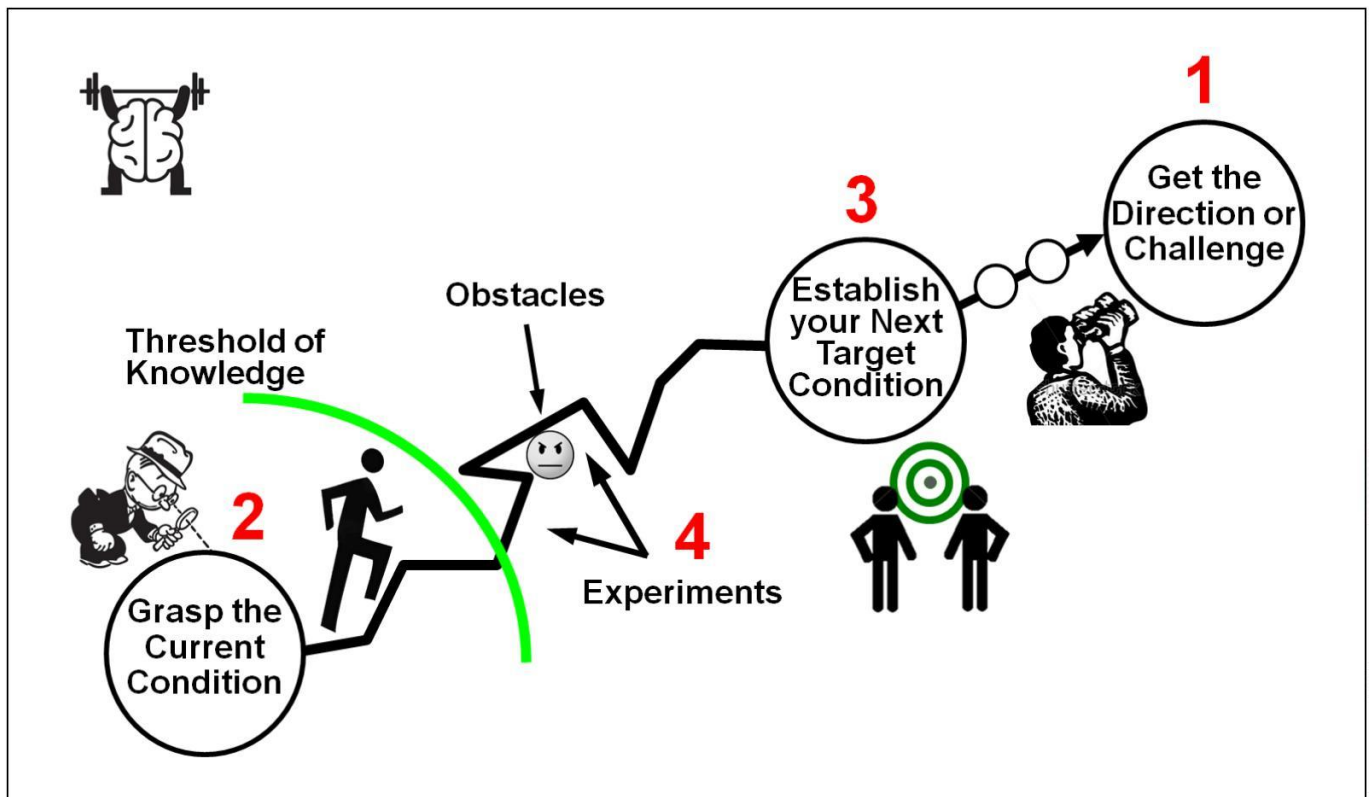
Gerardo Aulinger es ingeniero, investigador, conferenciante y coach de gestión a través de la Kata de Mejora y la Kata de Coaching orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos.

Como él mismo se califica “es un fanático de la mejora continua y del desarrollo de la gente” que, con curiosidad y con ganas de experimentar y aprender, quiere trabajar superando desafíos hacia un futuro mejor para todos.

Gerardo es co-autor, junto a Mike Rother, del libro TOYOTA KATA CULTURE, donde expone de una manera sencilla cómo poner en práctica este sistema de gestión.

Según palabras de Jeffrey K. Liker, autor del libro THE TOYOTA WAY: “Este es el primer libro que he leído que proporciona una imagen clara de lo que se necesita para desarrollar y movilizar la capacidad creativa en una organización, para alcanzar objetivos desafiantes”.





Kata de Mejora

**¿Cuándo descubriste KATA, qué es lo que te atrajo como para dedicar tu carrera a ayudar a otros en su adopción?**

Desde aproximadamente 2001 he tenido el honor de colaborar muy intensamente con Mike Rother, uno de los mayores expertos de la escena LEAN, quien se convertiría en un gran amigo y mentor desde hace más de 20 años. En incontables conversaciones, proyectos y publicaciones realizados con Mike y otros amigos de diversas empresas, siempre resurgía la pregunta de cómo asegurar que la mejora continua y la capacidad de innovación, necesarias para la supervivencia de toda organización competitiva, fueran parte integral del trabajo diario de todas las personas y en todas las posiciones de la empresa. La respuesta a esta difícil pregunta la obtuve a través de la práctica del Kata.

Las mejoras esporádicas hechas por unos pocos de vez en cuando no tendrán jamás el mismo efecto positivo y sostenible que tiene la mejora continua arraigada en la cultura y la mentalidad de todos los miembros de una organización orientada a atacar desafíos de forma sistemática, asistida por excelentes líderes y coaches, y alineada con una visión común. Por ello es fundamental lograr que

cada miembro del equipo aporte mejoras cada día, ya que el efecto acumulado a lo largo del tiempo significa un aprendizaje enorme.

Para crear hábitos de mejora continua es fundamental asegurar que todos practiquen diariamente la rutina científica, experimental de solución de problemas a la que llamamos Kata de Mejora. La práctica rutinaria de la Kata de Mejora nos permite desarrollar nuestros hábitos y capacidad de aprendizaje e innovación. En consecuencia, la práctica diaria y sincronizada en todos los niveles de la organización, apoyados por coaches que a su vez aplican la Kata del Coaching, nos permite desarrollar esa cultura de mejora continua e innovación a la que toda empresa que desea progresar exitosamente debería aspirar. Una cultura compartida que une, motiva, habilita y potencia a todos los miembros de un equipo a evolucionar con gran eficacia.

Lo que sin duda más me atrae de la práctica del Kata, más allá de los excelentes resultados, es ver el entusiasmo en los ojos de la gente que la practica, verlos progresar y lograr cosas que ellos mismos consideraban imposibles poco tiempo atrás. Ayudar a las empresas al desarrollo de las personas es uno de los placeres más grandes que he descubierto en mi

vida. Considero esto un gran privilegio y no conozco mejor forma de lograrlo que a través de la práctica del Kata y del Coaching.

### ¿Cuáles son las claves para una incorporación efectiva en toda la organización?

Para la incorporación efectiva de la Kata de Coaching hemos descubierto seis claves fundamentales:

- 1- La dirección de la empresa debe proporcionar coaching y dar ejemplo desde arriba hacia abajo practicando intensivamente el Kata.
- 2- El coaching debe ser una rutina diaria que se convierta en hábito.
- 3- Aprovechar el instinto “de rebaño” que todos poseemos para proporcionar propósito y motivación asegurándose que cada miembro del equipo trabaje sobre un aspecto de una visión desafiante compartida por todo el equipo.
- 4- Establecer una comunicación vertical y horizontal rápida, asegurar una retroalimentación veloz y compartir los aprendizajes de inmediato.
- 5- Disfrutar del trabajo creativo, celebrar los logros y aprendizajes encontrados en el camino.
- 6- Todos somos un coach, todos tenemos un coach.

El secreto del éxito está en lograr simultáneamente estos seis puntos implantando Kata como sistema de gestión holístico en muy pocos meses. Para lograrlo, desde ya hace varios años, me he concentrado en aplicar el Kata instalando “cascadas de coaching” que conectan a todas las personas y niveles jerárquicos de una organización logrando un sistema de mejora de 10 a 100 veces más eficaz que cualquier sistema de gestión convencional.

### ¿Identificas algún tipo de organización en la que KATA sea más necesario/efectivo?

Todas las empresas motivadas a aceptar desafíos, crecer y mejorar su competitividad deberían trabajar de esta forma. Kata puede ser aplicado en todo tipo de empresa. No es ni siquiera necesario que las empresas tengan experiencia profunda en Lean.

Esto es así debido a que todas las herramientas Lean que hemos aprendido de Toyota y practicado en los últimos 30 años requieren del Kata como sistema de

gestión base para poder funcionar de forma efectiva.

Históricamente, fue a través de la práctica del método científico del Kata que Toyota desarrolló a lo largo de varias décadas todas las soluciones y herramientas (Kanban, 5S, Andon, SMED, Ishikawa, entre muchas otras) que hoy conocemos como Lean.

### ¿En tu experiencia, cuáles son los beneficios más visibles que se pueden apreciar después de la adopción de esta práctica?

Kata permite mejorar con gran eficiencia y eficacia todo tipo de procesos y resultados, siendo siempre la mayor prioridad la satisfacción del cliente a través de la calidad, productividad y mejora del coste. Desde el punto de vista económico, la práctica del Kata suele producir ahorros muy significativos y sostenibles con impacto en los costes.

Desde el punto de vista de la cultura de la empresa, Kata es el mejor instrumento que conozco para desarrollar una cultura de aprendizaje con personas altamente capacitadas, con alta autoestima, entusiasmadas y motivadas a progresar.

### ¿Cuánto tiempo es necesario invertir para la incorporación de la cultura KATA en una organización?

El desarrollo de la mentalidad y cultura de pensamiento científico de aprendizaje y progreso altamente innovador ocultos detrás de la práctica del Kata requieren paciencia, disciplina y suelen llevar muchos años de práctica. Sin embargo, he descubierto que es posible instalar un núcleo de crecimiento del Kata como sistema de gestión en tan solo 2 a 3 meses. Este núcleo de crecimiento del sistema de gestión Kata se basa en la práctica del Kata en cascadas de coaching a lo largo de todos los niveles jerárquicos de una organización.

En mi experiencia, y a modo de ejemplo, para una empresa con 100 a 500 empleados, la introducción del Kata requiere unos 10 a 15 días de entrenamiento inicial intensivo con unos 12 a 16 “key players” a lo largo de unos 2 a 3 meses.

Una vez entrenadas, estas personas son las que

luego en su función de multiplicadores entrenan e introducen la práctica del Kata al resto de la organización, básicamente a través del coaching.

Por supuesto, posteriormente a estos entrenamientos iniciales, suele ser necesario acompañar el desarrollo de la práctica del Kata a lo largo de varios años a medida que el sistema se va fortaleciendo y la cultura va evolucionando.

### ¿Cómo funcionan las dos rutinas del KATA (Kata de Mejora y Kata de Coaching) de forma armoniosa en una organización?

Todos nosotros, siendo seres humanos, somos animales de costumbres. Todo lo que nos es habitual nos resulta fácil de hacer. Si hacemos las cosas de forma repetitiva y habitual, tendemos a hacerlas mejor cada vez, ya que vamos ganando experiencia y seguridad, mientras aprendemos a evitar los errores. Siempre es la práctica intensiva de cualquier disciplina que deseemos dominar, lo que nos permitirá llevarla a cabo con destreza y en forma armoniosa. Esto se aplica a toda clase de habilidad, como tocar un instrumento, practicar un deporte y también a la habilidad de conducir personas y guiar procesos de mejora. La armonía es resultado de la práctica, la armonía en un equipo de trabajo resulta de la práctica conjunta de hábitos compartidos.

La Kata de Mejora y la Kata de Coaching son los hábitos fundamentales (descubiertos en gran parte al estudiar el método de gestión de Toyota) que todos los miembros de la organización pueden compartir y practicar independientemente de su cargo, función y tarea en la empresa. Kata funciona como un vínculo entre todos los miembros del equipo ya que, siendo rutinas universales, pueden ser compartidas por todos, cada día y en toda situación.

### ¿Qué condiciones de partida son necesarias en una organización para adoptar KATA?

Creo que tan solo son dos: ganas de progresar en equipo y una honesta intención de invertir tiempo cada día en mejorar, tanto uno mismo, como los procesos y actividades que llevamos a cabo.

### En los años que llevas apoyando a las empresas con KATA, ¿cuáles son las principales barreras/ obstáculos que identificas para una práctica eficaz de la misma?

La mayor barrera es sencillamente comenzar. Kata funciona de forma sorprendente, Kata nos enseña a superar casi cualquier obstáculo. Pero es fundamental comenzar por practicar el Kata para, de esta forma, rápidamente poder convencerse de sus resultados. Una vez logrados los primeros resultados, la práctica del Kata tiende a crecer rápidamente proporcionando aún mejores resultados cada vez lo cual nos permite ir superando paso a paso los obstáculos que encontremos en el camino.

¡No hay barreras reales, Kata es sorprendente y todos deberíamos practicar Kata ya mismo!

Agradecemos a Gerardo sus reflexiones esperando que este camino de colaboración que iniciamos hace cinco años siga siendo fructífero en el futuro.

Para concluir, destacamos una de las ideas centrales presentadas en la entrevista; en cualquier organización sus líderes son responsables de la siguiente generación y esa es una alta responsabilidad que requiere de altas cotas de disciplina y constancia. La puesta en práctica de las dos Katas de una manera extensiva en todos los niveles de la empresa resulta fundamental para el desarrollo de todas las personas.

