

ACADEMIA LÍDERES ADUM

CON LA COLABORACIÓN DE ISAO YOSHINO, ANTIGUO
MANAGER DE TOYOTA

El rol de los managers en Toyota

Aprendiendo de los Mejores



ORGANIZACIÓN GENERAL

Asistentes	El curso está destinado a grupos de hasta 15 personas.
Destinatarios	Dirección General, Dirección de Fábrica, Dirección de Producción, Dirección de la Empresa, Jefes de Departamento
Duración	4 Sesiones de 2,5 horas de duración + 1 Sesión con Isao Yoshino (aprox 2 horas) On line en directo a través de plataforma Zoom
Fechas Previstas	5 Sesiones Grupales: <u>Sesión 1:</u> Martes 6 de Mayo 15:30 a 18:00 <u>Sesión 2 (con Isao Yohino):</u> Jueves 8 de Mayo de 8:30 a 10:30 <u>Sesión 3:</u> Martes 13 Mayo 15:30 a 18:00 <u>Sesión 4:</u> Martes 20 de Mayo 15:30 a 18:00 <u>Sesión 5:</u> Martes 27 Mayo 15:30 a 18:00
Logística	Se entregará a cada participante: - Acceso a plataforma on line para Sesiones en vivo (acceso posterior a grabación) - Material de Apoyo
Precio	<u>Opción 1:</u> Completo (5 Sesiones): 750 € (1 Participante) <u>Opción 2:</u> Solo Sesión con Isao Yoshino (400 € Participante) Precio Especial a partir de 3 Participantes de la misma empresa. El 20% de lo recaudado irá para <u>Cáritas Valencia</u> para los afectados por la <u>DANA de Valencia.</u>

INTRODUCCIÓN

En muchas empresas han fallado las iniciativas de mejora continua (Kaizen-Lean). Se ponen en marcha muchas herramientas, algunos equipos de mejora y se consiguen mejoras puntuales. Se pretende “subcontratar” el liderazgo del programa a alguien externo o incluso interno, y el cambio no sucede, o no se mantiene como nos gustaría.

La parte más importante, y a menudo la más olvidada quizás sea el desarrollo de liderazgo “lean”. En este curso aprenderás cómo desarrollar a tu gente y su talento... cómo empezar a desarrollar “líderes lean”. Como desarrollarte tú mismo como un Líder Lean. Que hacer en tu día a día para que la Mejora Continua sea no sólo la filosofía si no la realidad de tu empresa.

El Liderazgo Lean es el “ingrediente secreto” para sostener el camino de la Mejora Continua, partiendo de los directivos ... hasta todos los niveles.

OBJETIVO

- Conocer y Practicar el Modelo de Desarrollo de Líderes Lean fomentado por Jeff Liker y el Lean Leadership Institute (LLI), evolución del Modelo Toyota de Desarrollo de Personas.
- Acelerar la verdadera transformación Lean comenzando a crear “Líderes Lean” en todos los niveles de la empresa.
- Se aprenderá:
 - A Entender las Características del “Liderazgo Lean”
 - A Entender cómo desarrollar y como auto-desarrollarse como “Líder Lean”
 - A progresar a través de los pasos del Modelo:
 - ✓ Autodesarrollo
 - ✓ Coach y Desarrollar a Otros
 - ✓ Apoyar el Kaizen “Día a Día”

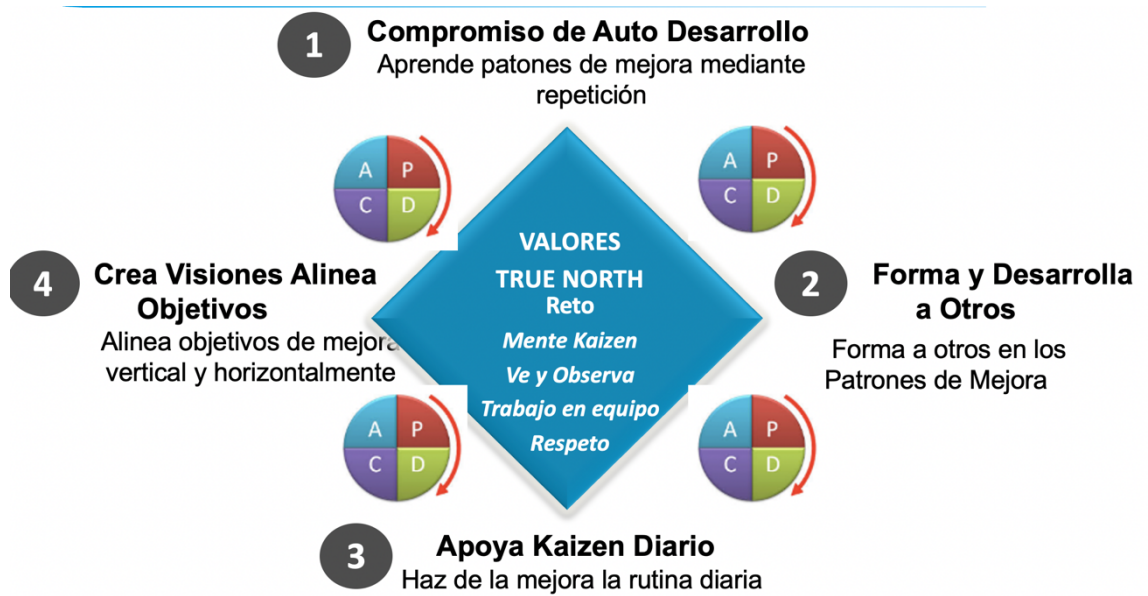
- ✓ Crear Visión y Alinear Objetivos
- Habilidades básicas que los líderes “Lean” deben practicar:
 - ✓ Habilidades de Liderazgo
 - Escucha, Comunicación, Motivación y Refuerzos Positivos, Gestión del Tiempo, Resolución de Conflictos
 - ✓ Habilidades para hacer de la Mejora Continua un hábito (Kaizen Diario)
 - Ideas e Mejora
 - Liderazgo Estándar (Rutinas y Hábitos)
 - Procesos, su importancia y la confirmación de procesos
 - Problemas, el ciclo diario de resolución
 - Toyota Kata (Kata de Mejora y Kata de Coaching)
 - Gemba Walk
 - ✓ Habilidades para el Despliegue de Objetivos
 - Sistema de Despliegue de Objetivos
 - Dinámicas de Comunicación y Seguimiento

PROGRAMA COMPLETO

Área 1: Introducción a Lean y Liderazgo Lean

- ¿Por Qué Kaizen – Lean – Mejora Continua?
- El Origen del TPS (Toyota Production System)
 - Las 4P's en Toyota
- El Modelo 4P29 de ADUM
 - Personas
 - Procesos
 - Problemas
 - Prioridades
 - Los 29 Segundos y el Kaizen
 - Todas las Personas
 - Todos los días
 - En Todas las Partes
 - Kaizen y Kaikaku
- Desarrollo del Sistema. Las Personas en el Sistema de Mejora Continua.
- Sesión con Isao Yoshino: El Rol de los Mánagers-Leaders en Toyota

- El Modelo de Desarrollo de Liderazgo Lean:



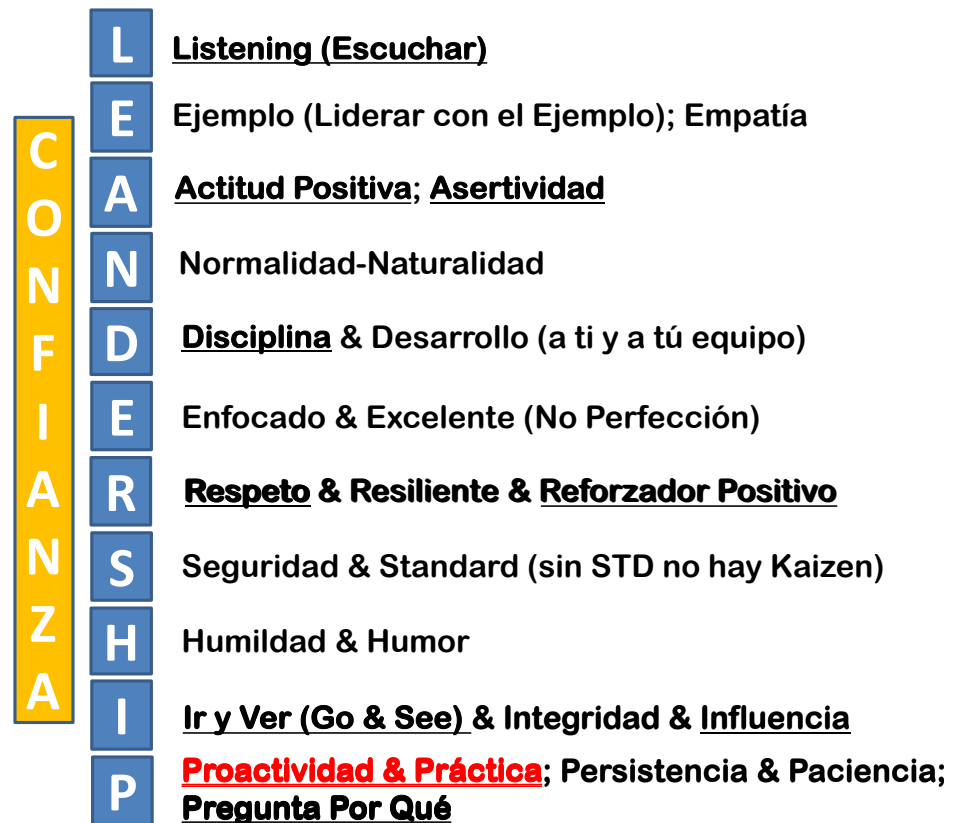
Fuente: *The Toyota Way to Lean Leadership*

1. Autodesarrollo
2. Coach y Desarrollar a Otr@s
3. Apoyar el Kaizen "Día a Día"
4. Crear Visión y Alinear Objetivos a través del Hoshin Kanri

Área 2: Autodesarrollo como un Líder Lean - Forma y Desarrolla a Otros

• 2.1.- Liderazgo y Liderazgo Lean

- ¿Qué es Liderazgo?
 - Líder o Manager, dos caras de la misma moneda
- ¿Qué es un Líder? ¿Qué es un Líder Lean?
 - Características del Líder Lean



- ¿Cómo desarrollarse uno mismo para convertirse en un líder Lean?

2.2.- Desarrollando habilidades clave

- Escucha Activa, la clave del liderazgo
- Gestión Equipos y Plan Para Cada Personas
- Motivación y Gestión de Equipos:
- Gestionar tu tiempo, Clave de la Productividad:
- Comunicación y Asertividad
- Cómo Dar y Recibir Feedback
- Reuniones 1:1
- Resolución de Conflictos

Parte 3: Apoya en Kaizen (Diario & Enfocado)

- **3.1.- Sistema de Ideas de Mejora. Teian Kaizen**
 - Pequeñas ideas implantadas. Cantidad vs calidad.
 - Pequeñas recompensas económicas. Cantidad vs calidad.
 - Ágil, sin procesos de control complejos en la evaluación de las ideas.
 - Debate entre los asistentes:
 - Situación en su empresa
 - Experiencias
- **3.2.- El Trabajo Estándar de los Líderes (Leader Standard Work)**
 - Las Rutinas y hábitos.
 - ¿Por qué rutinas y hábitos?
 - Definiendo Rutinas
 - Compartiendo Experiencias

3.3.- Gemba Walk

- ¿Por qué Gemba Walk?
- ¿Qué es el Gemba?
- ¿Qué No HACER en un Gemba Walk?
- Objetivo del Gemba Walk
- Tu Enfoque es Clave



"Cuando vayas a observar al Gemba haz algo para ayudarles. Si lo haces, la gente confiará en que puedes ayudarles y esperarán verte de nuevo en el gemba "

Taichii Ohno

- 4 Pasos para tener éxito en el Gemba Walk
- Implementando el Gemba Walk.
 - Algunos consejos

3.4.- Toyota Kata, haciendo de la Mejora un hábito

Toyota Kata es una práctica de gestión y mejora continua que permite a las organizaciones rápidamente conseguir los objetivos a través de un enfoque específico y un sistema de gestión rutinario (diario).

La Metodología Toyota Kata puede ayudarle a cambiar la cultura de su organización hacia una cultura de Mejora Continua.

Toyota Kata se basa en dos rutinas:

- ***Improvement Kata (IK), ó Kata de Mejora***
 - IK es una rutina simple y efectiva que utiliza “ciclos cortos de resolución de Problemas (PDCA)” para reducir-eliminar los obstáculos que te alejan de tu situación objetivo de forma sistemática.
 - **Factores Diferenciales IK:**
 - PDCA en el día a día (no esperemos a los problemas, ciclos cortos pero continuos)
 - Experimentos continuos en vez de largos planes de acción
 - Desarrollo de las personas y los equipos a través del aprendizaje continuo (experimentos)
- ***Coaching Kata (CK), ó Kata de Coaching***
 - CK es una rutina simple y efectiva basada en 5 preguntas de coaching realizadas de forma sistemática, utilizadas al final de cada experimento o ciclo PDCA rápido. Estas preguntas “obligan” a la persona que está recibiendo coaching (el aprendiz) a reflexionar en el proceso corto PDCA (el experimento) y extraer aprendizajes continuos. El proceso es beneficioso tanto para el aprendiz como para el coach, fomentando la creación de “Organizaciones de Aprendizaje”.
 - **Factores Diferenciales CK:**
 - Rutina de Coaching estructurada
 - Coach aprende a ser coach. Aprendiz aprende en base a experimentos continuos.
- ***PRÁCTICA A TRAVÉS DE JUEGO***
 - Practica y Aprende un “Modelo Científico” para conseguir los Objetivos, a través del **IK (Improvement Kata)**
 - Aprende a ser Coach a través del **CK (Coaching Kata)**, rutina específica para enseñar el **IK (Improvement Kata)**

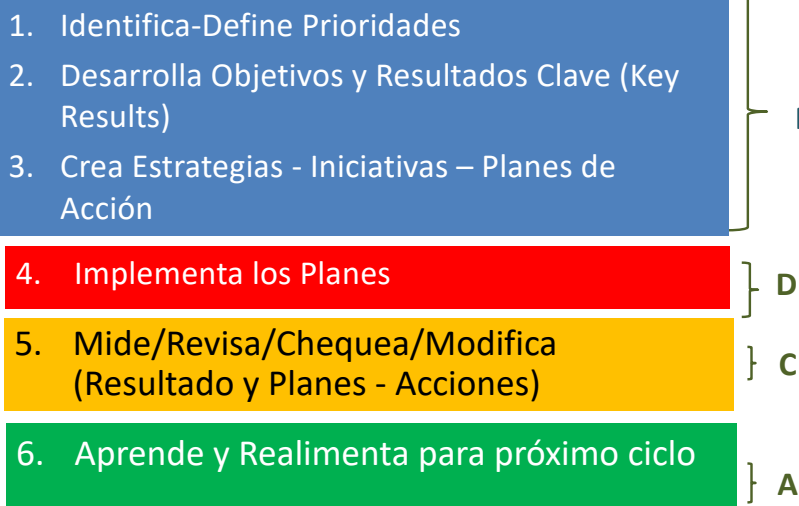
Parte 4: Crea Visión y Alinea Objetivos

Despliegue de Objetivos. Hoshin Kanri, OKR.

1. Introducción a Despliegue de Objetivos

- Despliegue de Objetivos. ¿Qué es?
- ¿Por qué Despliegue de Objetivos?
- Hoshin Kanri, OKR, OGSM. Mismo Concepto. Distintos Nombre
- Despliegue de Objetivos de HACER LO POSIBLE A HACERLO POSIBLE

2. Los pasos del Proceso de Despliegue de Objetivos



3. El Proceso

- ¿Objetivos Anuales o Trimestrales?
- Fijando Objetivos del Top Management
- Despliegue en Cadena
- Revisión del Desempeño

4. Elementos y Herramientas clave para el Despliegue

- KPI's y Seguimiento (en la K está la clave)
- Los Objetivos Moonshot & Roofshot
- Daily Management System
 - Ligando los Objetivos con el día a día
 - Dinámicas de comunicación y seguimiento
- A3 Report. El Despliegue en un A3 (por Equipo)

5. Revisiones

- Sin Revisiones Continuas no hay Despliegue Efectivo (DMS)
- Checklist & Guías para poner en marcha
- Aprendiendo para el próximo ciclo