

Toyota Talent ::

Developing your people the Toyota way

Talento Toyota ::

Cómo desarrollar el estilo Toyota en su gente

SUMARIO

Contenido

Sumario

Pág. 1

Nos dicen los autores:

Pág. 2, 7

Conozca a los autores

Pág. 8

Algunas citas incluidas en el libro

Pág. 9

Las últimas palabras

Pág. 10

Toyota produce autos y también gente talentosa. El libro presenta una metodología que ha sido utilizada por la compañía para crear una cultura del aprendizaje y la enseñanza en las organizaciones y ejemplos específicos que demuestran cómo capacitar a los empleados de todas las áreas y cómo hacer para acompañar a cada persona para que pueda alcanzar su máximo potencial.

Esta metodología ofrece las claves para iniciar un detallado proceso de preparación, capacitación y seguimiento en el marco del cual los lectores aprenderán a definir los objetivos y necesidades organizacionales, crear planes de desarrollo para todos los empleados, analizar el trabajo de rutina y las tareas auxiliares, identificar las tareas implicadas en un puesto para diseñar capacitaciones efectivas y quebrar el ciclo de la capacitación no efectiva para estar

en óptimas condiciones de crear un ciclo de aprendizaje y mejora continua.

Algunas preguntas que responde Talento Toyota

- 1- ¿Cómo debemos preparar a la organización para que pueda desarrollar personas con talentos excepcionales?
- 2- ¿De qué modo es posible identificar el conocimiento crítico?
- 3- ¿Cómo transferir el conocimiento a otros?
- 4- ¿Cómo verificar el aprendizaje y el éxito?



NOS DICEN LOS AUTORES

Qué es el sistema Toyota



El sistema de producción Toyota (Toyota Production System o TPS) es un sistema integral de producción y gestión que ha surgido en la empresa japonesa. En su origen el sistema fue diseñado para las fábricas de automóviles y sus relaciones con proveedores y consumidores, pero se ha extendido a otros ámbitos. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de los operarios liberándolos de las tareas rutinarias y repetitivas. Muchos de sus métodos han sido replicados por otras empresas y en la actualidad el sistema se conoce también como lean manufacturing (manufactura esbelta). El concepto de manufactura esbelta implica la anulación de los mandos y su reemplazo por el liderazgo y proporciona a las compañías herramientas para sobrevivir en un mercado que exige calidad más alta, entrega más rápida, a más bajo precio y en la cantidad requerida.

Algunos principios del estilo Toyota

La resolución colaborativa de problemas en Toyota

El estilo Toyota sugiere que se adopte un enfoque estructurado para identificar cuáles son las causas de los problemas y desarrollar medidas sustentables para resolverlos. De ese modo una organización será capaz de transformarse en una organización que aprende. Cada problema no puede resolverse mediante una solución estandarizada, sino que es necesario comprender en profundidad cada situación y desarrollar soluciones en forma colaborativa con la contribución de todas las personas que están involucradas en el proceso. La meta es crear un flujo continuo de modo tal que los problemas se resuelvan y el sistema se fortalezca mediante la resolución continua de problemas.

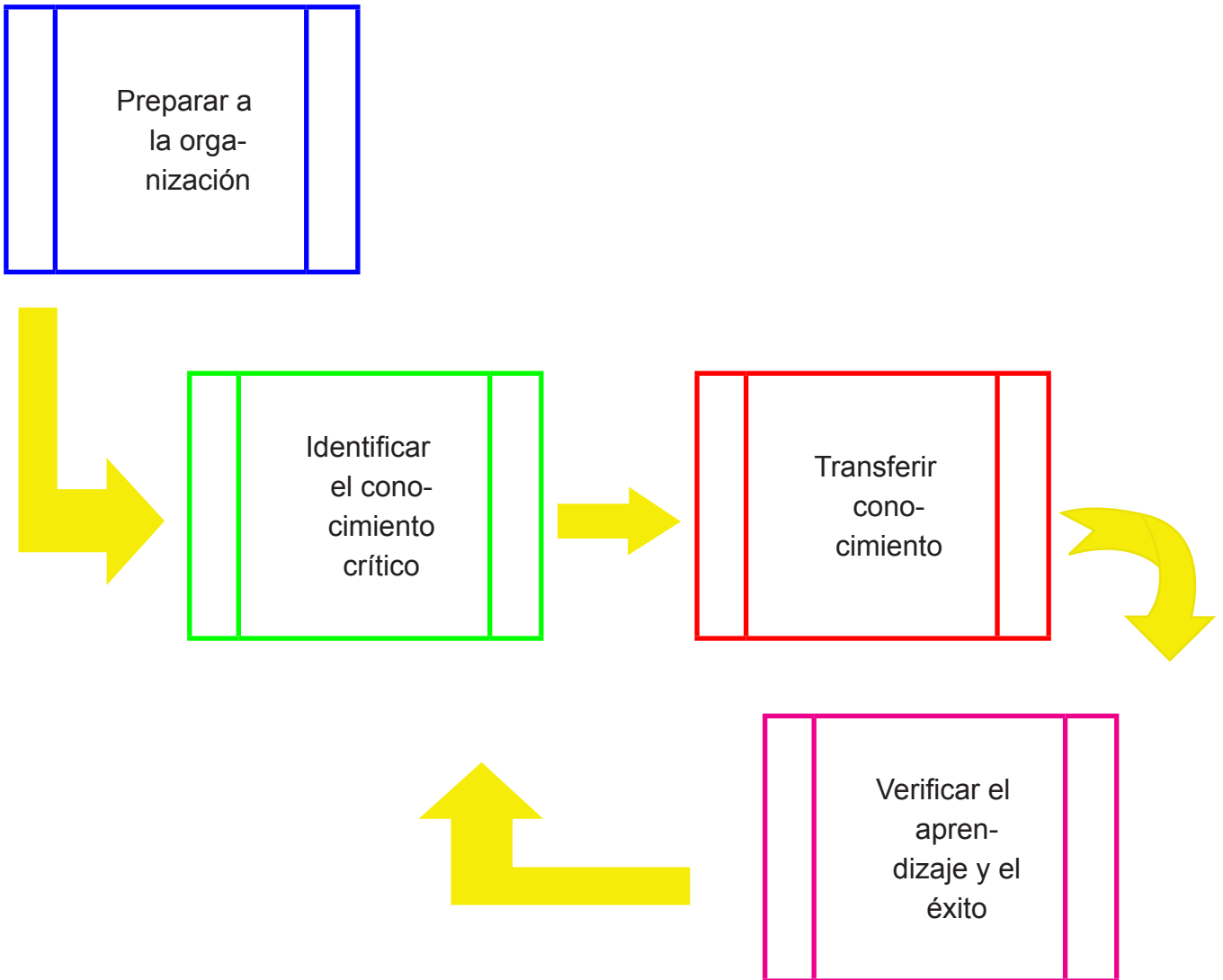
Aprender haciendo y convertirse en una organización que aprende

Este es el principio básico de Toyota. Es necesario dividir las tareas en pequeñas fracciones, identificar los puntos clave para esos fragmentos, capacitar y verificar la capacitación. El desarrollo del talento es un proceso sin fin. No existen "techos" para el aprendizaje. Siempre la gente puede aprender y mejorar. Además, es necesario desarrollar la capacidad de reflexión para poder convertirse en un aprendiz autónomo. En Toyota la enseñanza es considerada una parte central de cualquier trabajo de management.

Hacer lo mejor

Los líderes en Toyota continuamente les recuerdan a todos los miembros de sus equipos que hagan lo mejor. Lo mismo aplica para los instructores. Los instructores se enfrentan con situaciones desafiantes y en ocasiones no generan las condiciones óptimas para la capacitación. Los instructores deben ser flexibles y adaptar y modificar su método en función de las situaciones. Además, los instructores deben evaluar sus propios métodos en función de los desempeños de los aprendices.

El proceso Toyota para el desarrollo de talento



Preparar a la organización

Aun cuando uno esté ansioso por iniciar el viaje para desarrollar gente excepcional es necesario pensar y desarrollar un plan de capacitación y preparar a la organización para encararlo. Para ello es imprescindible definir la situación actual y explorar información y antecedentes.

Preguntas claves:

- ¿Por qué desea usted desarrollar talentos en sus empleados?
- ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Ser un líder en el mercado? ¿Alcanzar niveles superiores en relación con la satisfacción de los clientes?

Identificar el conocimiento crítico

En esta etapa es necesario seleccionar una tarea por vez y analizar quiénes son los empleados y los capacitadores eficientes para poder identificar el conocimiento crítico.

Para transformarse en un habilidoso conductor de automóviles es necesario considerar las habilidades fundamentales, las tareas nodales y auxiliares y el conocimiento (saber- cómo) acumulado.

Por ejemplo:

- **Habilidades fundamentales:** acelerar, frenar, estacionar, etc.
- **Tareas nodales:** doblar en una intersección de calles, operar en el tráfico, etc.
- **Tareas auxiliares:** chequear el aceite, cargar gasolina, verificar las luces, verificar los cinturones de seguridad, etc.
- **Conocimiento (saber- cómo) acumulado:** qué normas deben ser respetadas, cómo conducir cuando hay niebla, cómo conducir de noche, etc.

Transferir conocimiento

En esta etapa es necesario reconocer que así como la información pobre que se transfiere con excelencia no produce los resultados deseados, tampoco la información de excelencia que no se transfiere en forma adecuada habrá de producir los resultados deseados. La capacitación es mucho más que decirle a la gente lo que tiene que hacer. Por lo tanto, es necesario desarrollar técnicas que permitan acelerar el aprendizaje e incrementar la retención de información.

Verificar el aprendizaje y el éxito

A menudo no se verifica qué ha aprendido realmente una persona ni tampoco si se encuentra en condiciones de realizar una actividad sin cometer errores. Si bien es verdad que una persona que está aprendiendo comete errores, es inaceptable que esos errores resulten en daños a los clientes. En esta etapa es necesario ofrecer sistemas de apoyo a la persona que aprende, indicarle a quién puede recurrir si necesita ayuda, verificar frecuentemente los progresos e ir gradualmente reduciendo el monitoreo y el coaching.

Algunos beneficios que ofrece Talento Toyota

- Enseña a identificar las necesidades de desarrollo en una organización y a elaborar un plan de capacitación.
- Permite comprender los diferentes tipos de trabajos y cómo dividir tareas complicadas en habilidades que puedan ser enseñadas.
- Ayuda a reconocer y desarrollar instructores potenciales en la fuerza de trabajo interna.
- Permite educar en forma efectiva a empleados y miembros del staff.
- Enseña cómo desarrollar expertos en fabricación esbelta o magra.

CONOZCA A LOS AUTORES



Jeffrey K. Liker

Jeffrey K. Liker es profesor de ingeniería industrial y operativa en la Universidad de Michigan y copropietario de Optiprise, Inc. Es autor de publicaciones líderes sobre el estilo Toyota.

David P. Meier

David P. Meier ha asistido a las compañías del grupo Toyota desde 1992 en actividades de mejoramiento alcanzando importantes resultados. Es presidente de Lean Associates, Inc., una consultora que se dedica a apoyar a las compañías para que desarrollen el estilo Toyota.

Para visitar:

<http://www.toyota.com/>

<http://www.optiprise.com/>

<http://www.leanassociates.com/>

Ficha técnica del libro

Título en inglés:

Toyota Talent

Título en castellano: Talento

Toyota

Subtítulo en inglés:

Developing your people the

Toyota way

Subtítulo en castellano:

Cómo desarrollar el estilo

Toyota en su gente

Autores: Jeffrey K. Liker y

David P. Meier

Cantidad de páginas: 240

páginas

Editorial: McGraw-Hill

Año: 2007

Otros libros de Jeffrey K. Liker

Las claves del éxito de Toyota

The Toyota way fieldbook

The Toyota product development system

Becoming lean: inside stories of U.S.manufacturers

Concurrent engineering effectiveness: integrating product development across organizations

Otros libros de David P. Meier

Make your life tax deductible: easy techniques to reduce your taxes and start building wealth immediately

ALGUNAS CITAS INCLUIDAS EN EL LIBRO

Si usted quiere un año de prosperidad, plante semillas.

Si usted quiere diez años de prosperidad, plante árboles.

Si usted quiere cien años de prosperidad, haga crecer a la gente.

Proverbio chino

Déme seis horas para talar un árbol y yo pasaré las primeras cuatro afilando el hacha.

Abraham Lincoln

No solo construimos autos, construimos personas.

Toyota

Las últimas palabras

Cada gran maestro sabe que en primer término es necesario ser un gran estudiante para poder convertirse en un gran maestro. Ser un maestro requerirá todavía más aprendizaje. Todos los líderes deben esforzarse para enseñar todo lo que saben y a partir de allí deberán aprender y también enseñar en forma constante. Desde este ciclo sin fin todos estarán creciendo continuamente en sus capacidades y comprensiones. Este ciclo de aprendizaje y enseñanza continuos brindarán la prosperidad mencionada en el proverbio chino que se incluyó al comienzo de este libro. Invertir en la gente y desarrollar el talento en todos romperá el ciclo de dificultades y derrotas y lo reemplazará por un ciclo de éxito y crecimiento. Se dice que: "nada ocurre sin pagar un precio" y nosotros creemos que esto es cierto. Creemos que la inversión en el desarrollo de su capital humano retornará en producción y que será mucho mayor al costo de la inversión. Usted debe decidir por si mismo si vale la pena trabajar fuerte para preparar la tierra, plantar las semillas, atender las plantas, proteger la cosecha de modo tal de que esa buena cosecha sea posible. No hay garantías y habrá muchos desafíos pero- finalmente- esto proveerá años de prosperidad. Por favor, pruebe y ¡haga lo mejor que pueda!