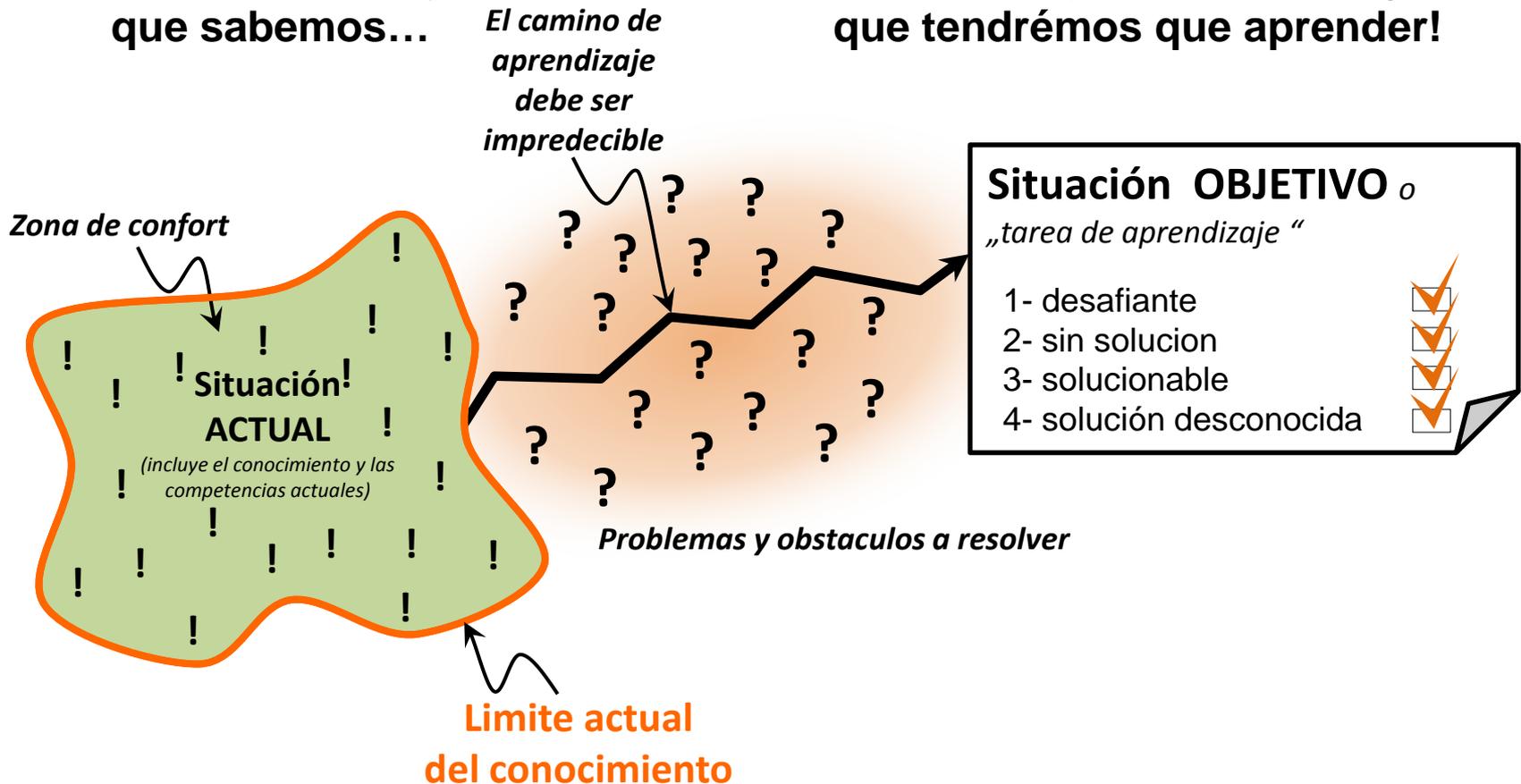


Kata es una rutina de aprendizaje científico cuyo fin es desarrollar nuevas capacidades y competencias

Dónde estamos y que sabemos...

...dónde queremos estar y que tendremos que aprender!



Las 5 preguntas*

1 – ¿Cuál es la **situación objetivo** de tu proceso?

2 - ¿Cuál es la **situación actual** de tu proceso?

Ir al lugar , girar la ficha, y reflejar el último paso →

3. - ¿Cuáles son los **obstáculos** que actualmente te impiden conseguir tu situación objetivo?

- ¿Qué **obstáculo** de los mencionados quieres atacar ahora?

Girar la ficha para detallar el obstáculo →

4 – ¿Cuál será entonces tu **siguiente paso** y que esperas **aprender** de él?

Girar la ficha para anotar el siguiente paso →

5 - ¿Cuándo podemos ver lo que has aprendido tras dar el siguiente paso?

* Las 5 preguntas en esta cara de la página y la pregunta 2.1 deben de ser literalmente preguntadas

0.1- Hola [nombre]! Hemos quedado en hacer un coaching. ¿Te va bien ahora?

Reflejar el aprendizaje de los últimos pasos

2.1- ¿Qué último paso habías planificado y que has aprendido de él?

2.2- ¿Cuál era tu expectativa?

2.3- ¿Qué has aprendido de tu último paso?

2.4- ¿Qué ha sucedido exactamente?

2.5- ¿Qué valor numérico has medido?

2.6- ¿Qué más has aprendido a parte de lo que ya me has mencionado?

2.9- ¡No olvidarse de felicitar! ¡Muchas gracias! Déjanos (volver a la pizarra y) escribir lo que hemos aprendido para no olvidarlo .

Ser muy específicos detallando el problema

Un entendimiento detallado de la causa y del efecto no deseado, es necesario para poder describir el siguiente paso a dar ¡No saltar a las soluciones!

3.1- ¿Cual es **exactamente** el problema (con/debido a que...[palabra clave])?

¿Podrías enseñármelo , por favor?

3.2- ¿Podemos **simular** el problema/[palabra clave]?

3.3- ¿Qué debería pasar (con [palabra clave]) **correctamente**?

3.4- ¿Dónde puedo ver lo que debería pasar correctamente/[palabra clave]?

3.5- ¿Qué ha pasado **exactamente** con [palabra clave]?

3.6- ¿Cómo es posible que este fallo/problema pueda aparecer?

3.7- ¿ Por qué [palabra clave] es un problema para ti?

3.8- ¿Qué es **exactamente** lo que desconoces (sobre...[palabra clave])?

3.9- ¿Qué obstáculo **exactamente** quieres atacar ahora?

Hipótesis y experimentos describirlos con un nivel de detalle alto

¡En el siguiente paso, las hipostasis siempre serán testeadas y pueden ser rebatibles!

4.1- ¿Cómo **exactamente** quieres [palabra clave]?

4.2- ¿Cómo **exactamente** quieres dar el siguiente paso?

4.3- ¿Qué esperas aprender de este paso?

4.4- ¿Cómo quieres evaluar/medir tu expectativa?

4.5- ¿Cómo quieres documentar tus mediciones?

4.9- ¡Muchas gracias! Déjanos (volver a la pizarra y) escribir lo que hemos aprendido para no olvidarlo .

Nunca saltarse un paso

5.1- ¿Qué podrías hacer hoy (proponer cita)?

Palabra clave: el coach/mentor formulara la siguiente pregunta incluyendo estas palabras claves. Su aprendiz apreciará que su coach/mentor está escuchando atentamente.

Las 5 preguntas*

1 – ¿Cuál es la **situación objetivo** de tu proceso/[...]?

2 - ¿Cuál es la **situación actual** de tu proceso/[...]? 

Ir al lugar , girar la ficha, y reflejar el último paso

3. - ¿Cuáles son los **obstáculos** que actualmente te/les impiden (a ti y a tu equipo) conseguir vuestra situación objetivo?

- ¿Qué **obstáculo** de los mencionados quieres atacar TU ahora? 

Girar la ficha para detallar el obstáculo

4 – ¿Cuál será entonces tu **siguiente paso** y que esperas **aprender** de el?

Girar la ficha para anotar el siguiente paso 

5 - ¿Cuándo podemos ver lo que has aprendido tras dar el siguiente paso?

0.1- Hola [nombre]! Hemos quedado en hacer un coaching. ¿Te va bien ahora?

Reflejar el aprendizaje de los últimos pasos

2.0- Con quien has hecho tu(s) coaching(s) hoy y que has aprendido de él/ellos?

2.1- ¿Qué último paso habías planificado TU y que has aprendido de él?

2.2- ¿Cuál era tu expectativa?

2.3- ¿Qué has aprendido de tu último paso?

2.4- ¿Qué ha sucedido exactamente?

2.5- ¿Qué valor numérico has medido?

2.6- ¿Qué más has aprendido a parte de lo que ya me has mencionado?

2.9- *[¡No olvidarse de felicitar!] ¡Muchas gracias! Déjanos (volver a la pizarra y) escribir lo que hemos aprendido para no olvidarlo .*

Ser muy específicos detallando el problema

Un entendimiento detallado de la causa y del efecto no deseado, es necesario para poder describir el siguiente paso a dar ¡No saltar a las soluciones!

3.1- ¿Cual es **exactamente** el problema (con/debido a que...[palabra clave])?

¿Podrías enseñármelo , por favor?

3.2- ¿Podemos **simular** el problema/[palabra clave]?

3.3- ¿Qué debería pasar (con [palabra clave]) **correctamente**?

3.4- ¿Dónde puedo ver lo que debería pasar correctamente/[palabra clave]?

3.5- ¿Qué ha pasado **exactamente** con [palabra clave]?

3.6- ¿Cómo es posible que este fallo/problema pueda aparecer?

3.7- ¿ Por qué [palabra clave] es un problema para ti?

3.8- ¿Qué es **exactamente** lo que desconoces (sobre...[palabra clave])?

3.9- ¿Qué obstáculo **exactamente** quieres atacar ahora?

Hipótesis y experimentos describirlos con un nivel de detalle alto

¡En el siguiente paso, las hipostasis siempre serán testeadas y pueden ser rebatibles!

4.1- ¿Cómo **exactamente** quieres [palabra clave]?

4.2- ¿Cómo **exactamente** quieres dar el siguiente paso?

4.3- ¿Qué esperas aprender de este paso?

4.4- ¿Cómo quieres evaluar/medir tu expectativa?

4.5- ¿Cómo quieres documentar tus mediciones?

4.9- *¡Muchas gracias! Déjanos (volver a la pizarra y) escribir lo que hemos aprendido para no olvidarlo .*

Nunca saltarse un paso

5.1- ¿Qué podrías hacer hoy (proponer cita)?

Palabra clave: el coach/mentor formulara la siguiente pregunta incluyendo estas palabras claves. Su aprendiz apreciará que su coach/mentor está escuchando atentamente.

* Las 5 preguntas en esta cara de la página y la pregunta 2.1 deben de ser literalmente preguntadas

Preparación de la simulación **Kata-Coaching**



1- División en (máximo) 4 grupos repartidos en cada mesa.

2- Rellenar Matrix de Tema y Rol (usar Flipchart) :

- Quién es **1** trabajador en el proceso?
- Quién es **2** mejorador del proceso o hancho?
- Quién es el **3** Coach del hancho?



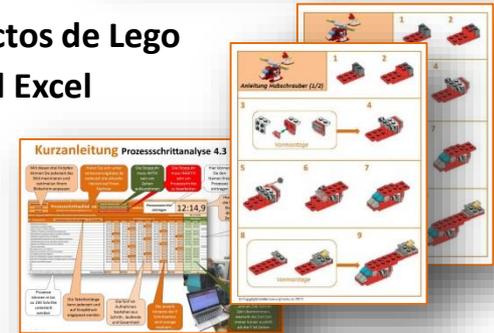
THEMA	1	2	3
	IM PROZESS	AM PROZESS	COACH
THEMA			
PROZESS			
SPACE			
SHUTTLE			
PROZESS			
FEHLSCHLEIFEN			
PROZESS			
HILFSMATERIAL			

3- Rellenar la placa con el nombre

4- Trabajador en el proceso: adquiere confianza con el montaje de sus productos de Lego

5- Mejorador del proceso : adquiere confianza en el proceso de análisis con el Excel

- Leer tutorial
- Inscribir el número del paso de proceso en la columna „Prozessschritt“
- Inscribir el nombre del proceso en la celda blanca situada en la parte derecha superior
- Clicar/activar el botón **Stoppuhr aktivieren (alles Löschen)**
- Con el ENTER practicar y hacer pruebas cogiendo tiempos



6- Ejecutar y medir tiempos de la situación actual con el Excel (5 veces):

- Importante! El trabajador en el proceso avisa cuando empieza diciendo: „empiezo“ y después de acabar cada paso diciendo „primero acabado“, “segundo acabado” etc.
- Es vital no olvidarse de guardar los tiempos de la situación actual en disco rigido
- No hacer mejoras durante las 5 repeticiones

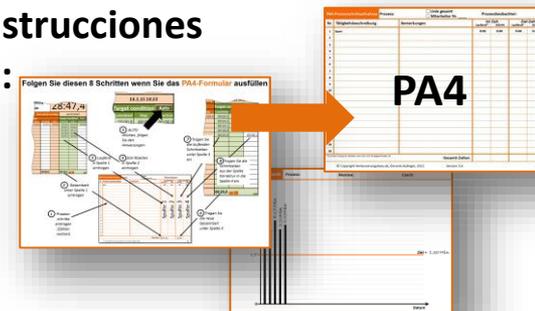
7- Llamar al Señor Aulinger, que especificarándole el objetivo y dara instrucciones

8- Trasladar los tiempos actuales y tiempos objetivo del Excel a la PA4 :

- seguir los 8 pasos del proceso de documentacion PA4

9- Rellenar Pizarras-Coaching (un tablero por grupo) :

- Colgar los PA4 a la izquierda, grafica 5 con objetivo y los 5 valores medidos en el medio y el formulario 6 Coaching a la derecha



Coja usted su guía-coaching con su pizarra...



Los ejercicios de coaching pueden empezar ahora mismo!

Ejercicio: describir la situación actual IST y la situación objetivo

Resultados del análisis del proceso de la línea de montaje

Situación-IST

Número de trabajadores IST = 6

Turno: 6:00 – 14:00

Pausas: 2 x 15 min + 2 x 5 min

Pedido actual= 88 piezas

Tiempo ciclo ideal/mínimo posible (NWZZ) = 4 min

Tiempo de trabajo SOLL =

Tacto cliente=

Tiempo de montaje =

Paros =

Tiempo de trabajo IST =

Tiempo extra =

Situación objetivo-SOLL

Número de trabajadores SOLL = 5

Turno :

Pausas:

Pedido actual=

Tiempo ciclo planificado (Geplante ZZ) =

Tiempo de trabajo SOLL =

Tacto cliente =

Tiempo de montaje =

Paros =

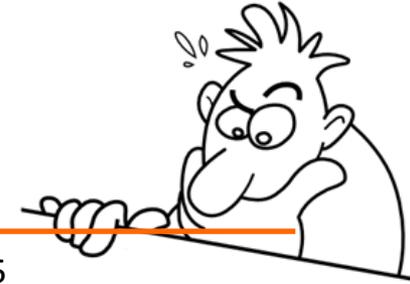
Tiempo de trabajo IST =

Tiempo extra =



Intentando conseguir el objetivo con un porcentaje de piezas defectuosas del 10%, se necesitan 24,6 min extra, demasiado tiempo

Resultados del análisis del proceso de la línea de montaje



Situación-IST

Número de trabajadores IST = 6

Turno: 6:00 – 14:00

Pausas: 2 x 15 min + 2 x 5 min = 40min

Pedido actual= 88 piezas

Tiempo ciclo ideal/mínimo posible (NWZZ) = 4 min

Tiempo de trabajo SOLL = $(14-6)*60-30-10 = 440$ min

Tacto cliente= $440/88 = 5$ min

Tiempo de montaje = 6×4 min = 24 min

Paros = $(5,1-4)/5,1 = 21\%$

Tiempo de trabajo IST = $5,1$ min x 88 Stk = 448,8 min

Tiempo extra = 8,8 min

Situación objetivo-SOLL

Número de trabajadores SOLL = 5

Turno :6:00 – 14:00

Pausas: 2 x 15 min + 2 x 5 min = 40 min

Pedido actual= 88 piezas

Tiempo ciclo planificado (Geplante zz) = 24 min /5 trab. = 4,8 min

Tiempo de trabajo SOLL = $(14-6)*60-30-10 = 440$ min

Tacto cliente = $440/88 = 5$ min

Tiempo de montaje = $5 \times 4,8$ min = 24 min

Paros = 10%

Tiempo de trabajo IST = $4,8 \times 1,1 \times 88$ min = 464,6 min

Tiempo extra = 24,6 min



Para lograr el objetivo sin tiempos extras se añadirá, a la mejora de porcentajes de piezas defectuosas, el objetivo de reducir a 22,5 min el tiempo de montaje



Resultados del análisis del proceso de la línea de montaje

Situación-IST

Número de trabajadores IST = 6

Turno: 6:00 – 14:00

Pausas: 2 x 15 min + 2 x 5 min = 40min

Pedido actual= 88 piezas

Tiempo ciclo ideal/mínimo posible (NWZZ) = 4 min

Tiempo de trabajo SOLL = (14-6)*60-30-10 = 440 min

Tacto cliente= 440/88 = 5 min

Tiempo de montaje = 6 x 4 min = 24 min

Paros = (5,1-4)/5,1 = 21 %

Tiempo de trabajo IST = 5,1 min x 88 pieza = 448,8 min

Tiempo extra = 8,8 min

Situación objetivo-SOLL

Número de trabajadores SOLL = 5

Turno :6:00 – 14:00

Pausas: 2 x 15 min + 2 x 5 min = 40 min

Pedido actual= 88 piezas

~~Tiempo ciclo planificado (Geplante-zz) = 24 min / 5 trab. = 4,8 min?~~

Tiempo de trabajo SOLL = (14-6)*60-30-10 = 440 min

Tacto cliente = 440/88 = 5 min

~~Tiempo de montaje = 5 x 4,8 min = 24 min ?~~

Paros = 10%

~~Tiempo de trabajo IST = 4,8 x 1,1 x 88 min = 464,6 min~~ **440 min**

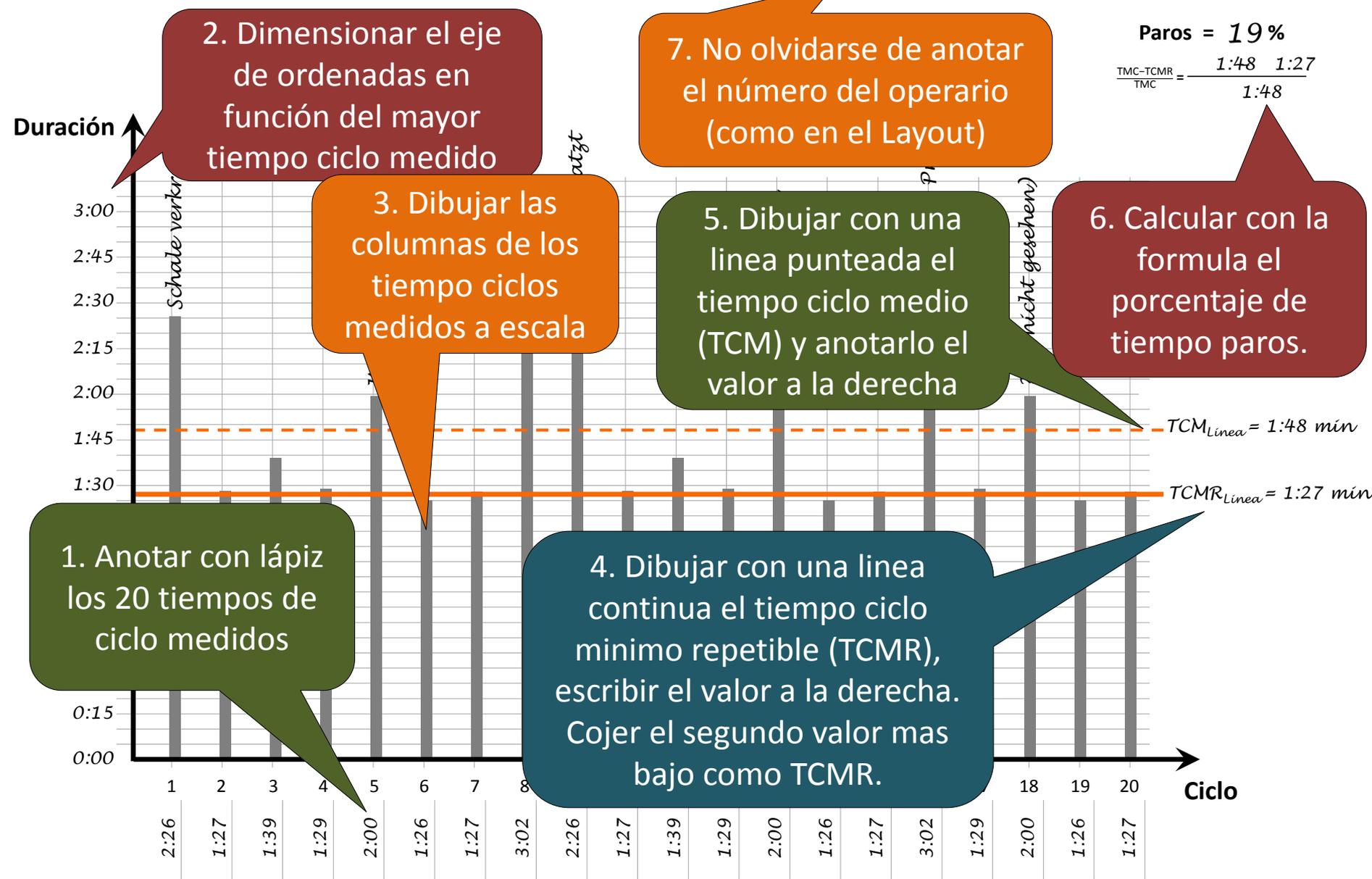
~~Tiempo extra = 24,6 min~~ **0 min**

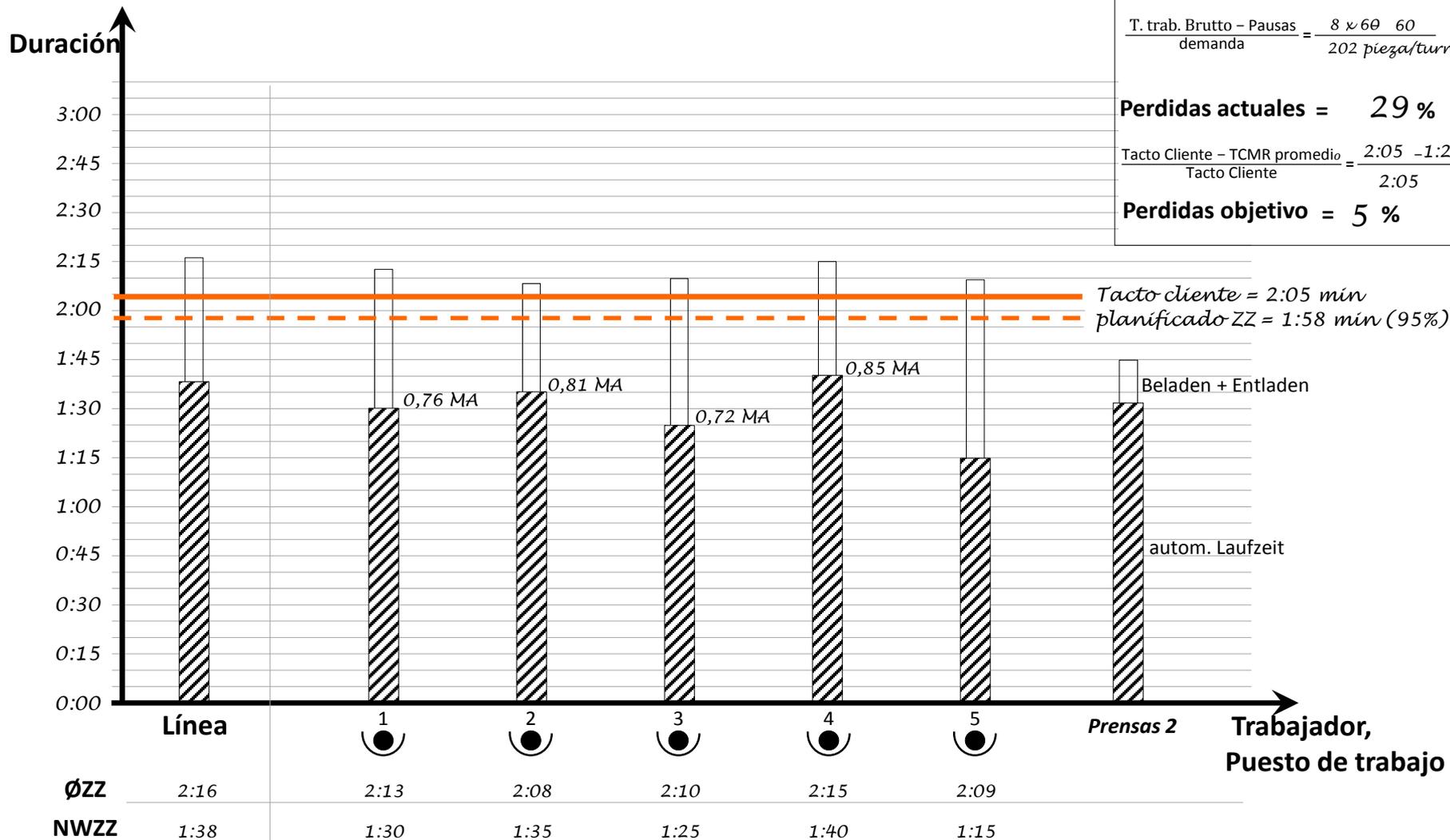
Tiempo neto de trabajo (90% de 440 min) = 396 min

Tiempo de ciclo planificado = 396 min / 88 pieza = 4,5 min

Tiempo de montaje = 4,5 min x 5 trab. = 22,5 min







Tacto cliente KT = 2:05 Min

$$\frac{T. \text{ trab. Brutto} - \text{Pausas}}{\text{demanda}} = \frac{8 \times 60 - 60}{202 \text{ pieza/turno}}$$

Perdidas actuales = 29 %

$$\frac{\text{Tacto Cliente} - \text{TCMR promedio}}{\text{Tacto Cliente}} = \frac{2:05 - 1:29}{2:05}$$

Perdidas objetivo = 5 %

Tacto cliente = 2:05 min
 planificado ZZ = 1:58 min (95%)

Número de trabajadores optimo = $\frac{\text{Sumatorio de NWZZ der MA}}{\text{Tacto cliente} \times (1 - \text{Piezas defectuosas objetivo})} = \frac{1:30 + 1:35 + 1:25 + 1:40 + 1:15}{2:05 \times 0,95} = 3,75 \text{ trabajadores}$



Duración

3:00
2:45
2:30
2:15

2. Dimensionar el eje de ordenadas en función del tiempo ciclo mayor.

1. Calcular el tacto cliente. Si es posible, introducir los pedidos medios diarios de los últimos 2-3 meses

3. Representar el tacto cliente con una línea continua

5. Calcular las perdidas actuales con esta fórmula

Tacto cliente TC = 2:05 Min

$$\frac{T. \text{ trab. Brutto} - \text{Pausas}}{\text{demanda}} = \frac{8 \times 60 \text{ } 60}{202 \text{ pieza/turno}}$$

Perdidas actuales = 29 %

$$\frac{\text{Tacto Cliente} - \text{TCMR promedio}}{\text{Tacto Cliente}} = \frac{2:05 - 1:29}{2:05}$$

Perdidas objetivo = 5 %

4. Una columna por trabajador con el NWZZ y el ØZZ representado (Obviar las columnas Línea y prensas 2)

6. Paros objetivo (por ej. 5%)

Tacto cliente = 2:05 min
Tacto planificado ZZ = 1:58 min (95%)

0:45
0:30
0:15
0:00

7. Calcular el tiempo de ciclo planificado y representarlo con una línea discontinua

8. Calcular el número de trabajadores correcto

Línea

1

2

3

4

5

Prensa

Trabajador, Puesto de trabajo

ØZZ

2:16

2:13

2:08

2:10

2:15

2:09

NWZZ

1:38

1:30

1:35

1:25

1:40

1:15

Número de trabajadores optimo =

$$\frac{\text{Sumatorio de NWZZ der MA}}{\text{Tacto cliente} \times (1 - \text{Piezas defectuosas objetivo})} = \frac{1:30 + 1:35 + 1:25 + 1:40 + 1:15}{2:05 \times 0,95} = 3,75 \text{ trabajadores}$$



Cálculo de la Situación Objetivo (con Tiempo de Montaje y Minutos de perdida) partiendo del **Número de Operarios Objetivo**

Completar primero el lado „Objetivo“ a la derecha del formulario “T”

The image shows a screenshot of a form with a table structure. The table has columns for 'Prozess', 'Goaltz', and 'Monter'. Below the table, there are sections for 'Ergebnis' and 'Ziel Prozess'. A red circle highlights the right side of the form, which corresponds to the 'Objetivo' section mentioned in the text.

Procedimiento

Ejemplo

Resultado

1- Definir el número de operarios objetivo

2- Volumen (por turno o por día)

3- Tiempo de trabajo (presencia por día)

4- Pausas por día

5- Tiempo de trabajo neto disponible = T. presencia - pausas

6- Tacto cliente (TC) = T. trab. disponible / volumen por día

7- **Objetivo de pérdidas porcentuales** (p. ej. 10%)

8- Minutos de perdida = pérdidas % x T. trab. disponible

9- Tiempo ciclo planificado (TCplan) = TCliente x (1 – perd. %)

10- **Objetivo tiempo de montaje** = número oper. x TCplanificado

3 op.

220 piezas/turno

8 horas x 60 min = 480 min

2 x 15 + 2 x 5 = 40 min

480 – 40 = 440 min

440 Min/220 piezas = 120 s

10 %

0,1 x 440 min = 44 min/turno

120 s x (1-0,1) = 108 s

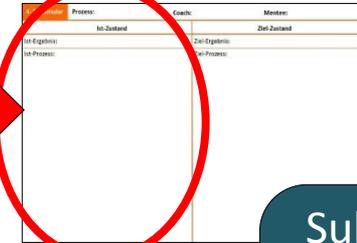
3 oper. x 108 s = 5:24 min



Introducir en **lado izquierdo del formulario en T** los valores IST medidos

El número actual de operadores

Rellenar el lado „Situación actual“ a la izquierda del formulario “T” solo después de haber rellenado el lado derecho



Anotar porcentaje de pérdidas actual (como formulario PA3)

Calcular minutos de pérdida por turno

Tiempos ciclo mínimo repetible TCMr de cada operario

Tiempo de montaje actual = suma de todos los TCMRs de cada operario

Situación actual

Número de operarios = 4 operarios

Demanda = 220 piezas/turno

trab. Brutto = 8 h x 60 = 480 min

Paradas = 2 x 15 + 2 x 5 = 40 min

T.trab. Brutto = 480 - 40 = 440 min

KT = 440 Min/220 Stk = 120 s

Perdidas % = 23 %

Minutos de pérdida = 0,23 x 440 = 101,2 min/turno

TCMR₁ = 123 s, TCMR₂ = 97 s,

TCMR₃ = 62 s, TCMR₄ = 90 s

Tiempo de montaje = $\sum NWZZ = 6:12 \text{ min}$

Situación objetivo

3 operarios

220 piezas/turno

8 h x 60 min = 480 min

2 x 15 + 2 x 5 = 40 min

480 - 40 = 440 min

440 min/220 piezas = 120 s

paros = 10%

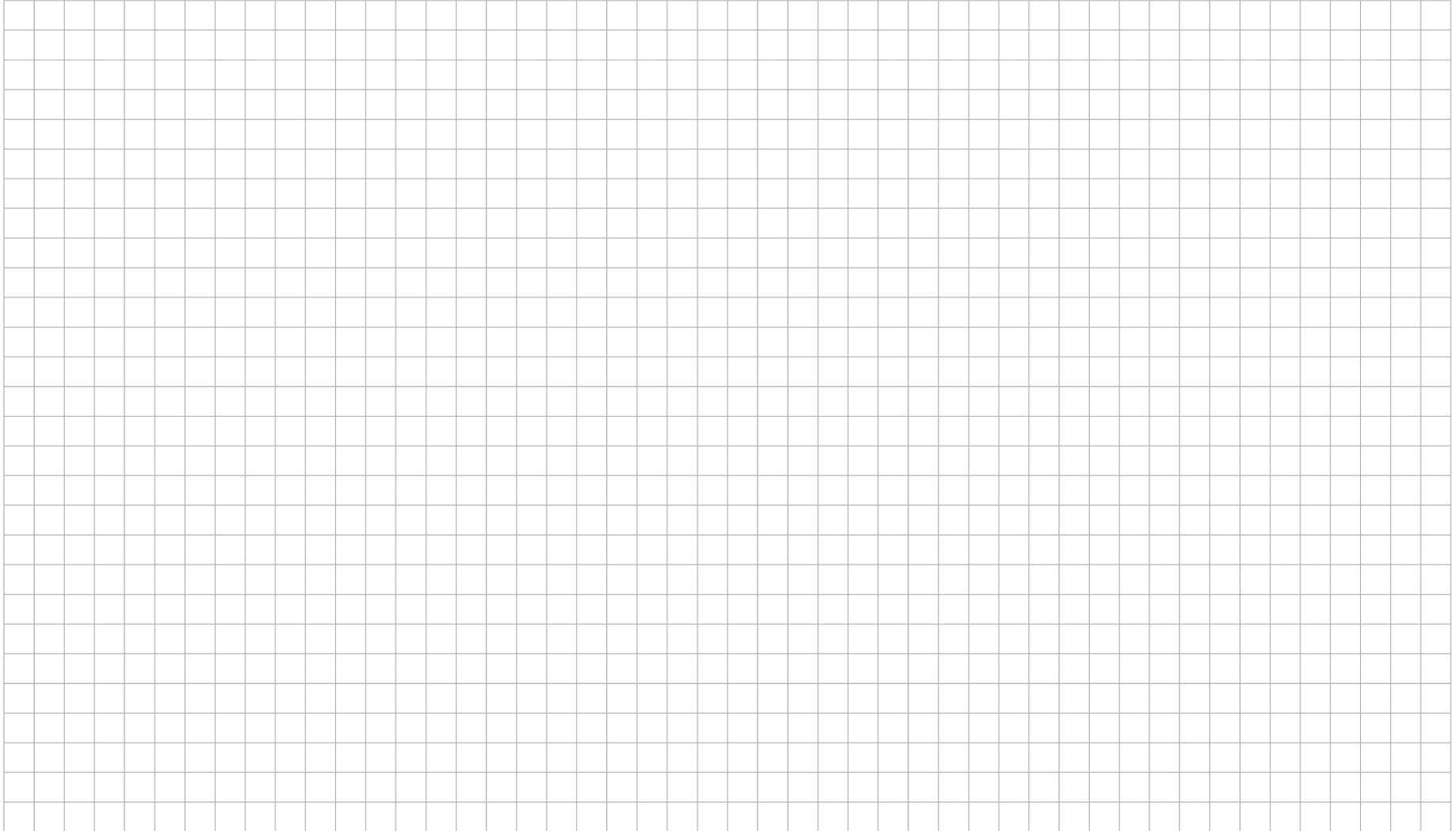
0,1 x 440 Min = 44 min/turno

planificado ZZ = 120 x (1 - 0,1) = 108 s

T. montaje = 3 trab. x 108 s = 5:24 min

Subrayar los puntos de obra que queremos atacar y redondear sendos objetivos





trabajadores  3

Nombre de la estación:



material:



Contenedores grandes
incluyendo llegada y
partida



Flujo de
material:

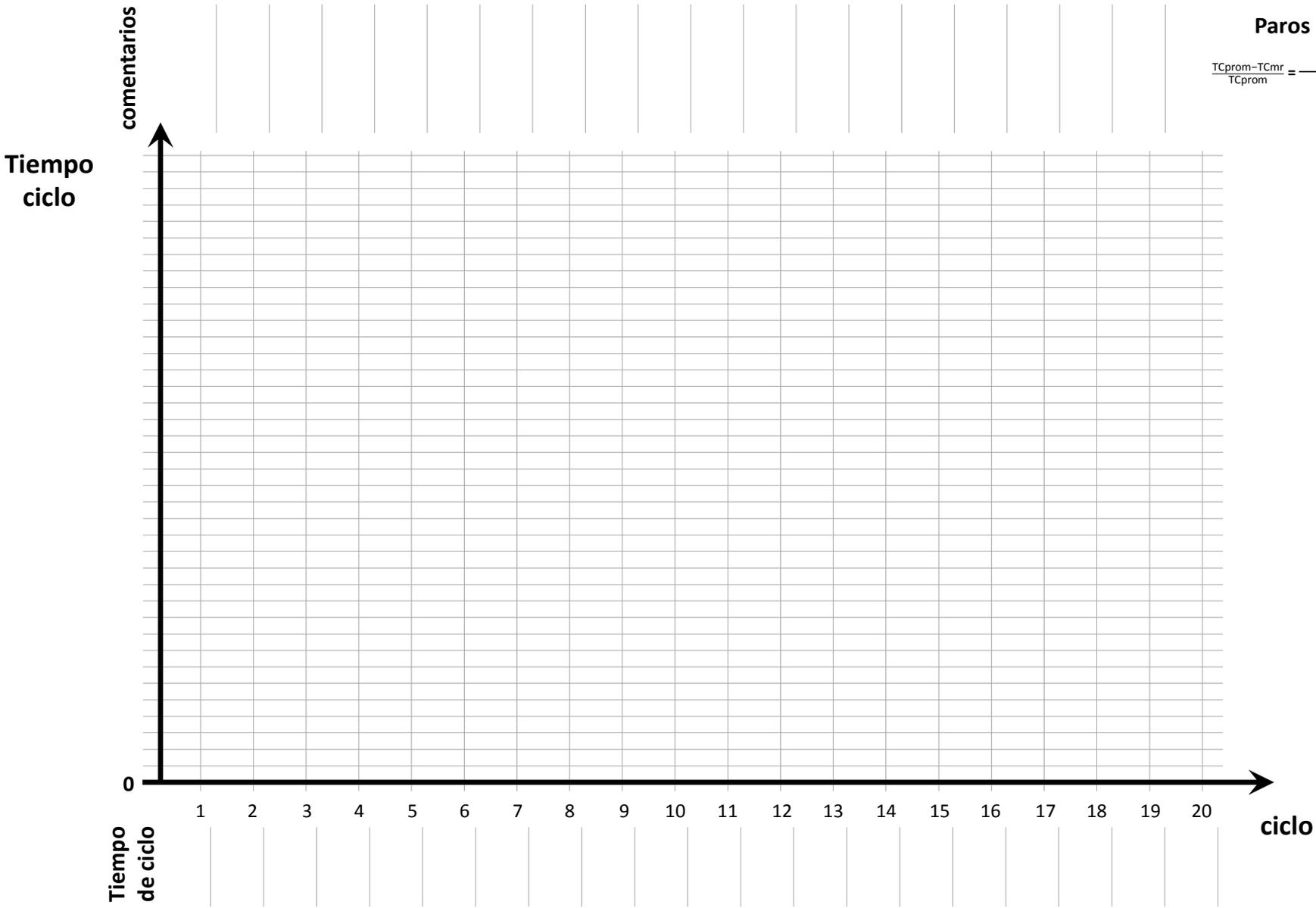


Fronteras del
sistema :



Paros = %

$$\frac{TC_{prom} - TC_{mr}}{TC_{prom}} = \frac{-}{-}$$





$$\frac{T. \text{ trab. Brutto} - \text{Pausas}}{\text{demanda por día}} = \frac{-}{-}$$

Tacto cliente TC =

$$\frac{TCC - TCmr \text{ promedio}}{TCC} = \frac{-}{-}$$

Paros = %

TC promedio

TC mín. repetible

Número optimo de trabajadores = $\frac{\text{Sumatorio de TCmr de los operarios}}{\text{Tacto cliente} \times (1 - \text{Perdidas objetivo})} = \frac{-}{-} =$



Proceso:

- Toda la línea
- Trabajador N.º _____

Mentee:

N.º	Descripción de cada paso del proceso	Comentarios	Tiempo actual		Tiempo objetivo	
			Acumulado*	Paso a paso	Acumulado *	Paso a paso
0	Inicio:		0:00	0:00	0:00	0:00
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
Tiempos totales						

*Leer el cronometro siempre al final (y no al inicio) de cada paso.

Encontraran una versión Excel de esta hoja en www.verbesserungskata.de/es



Situación actual (fecha de la medición: _____)

Situación objetivo (fecha finalización: _____)

Resultado actual:

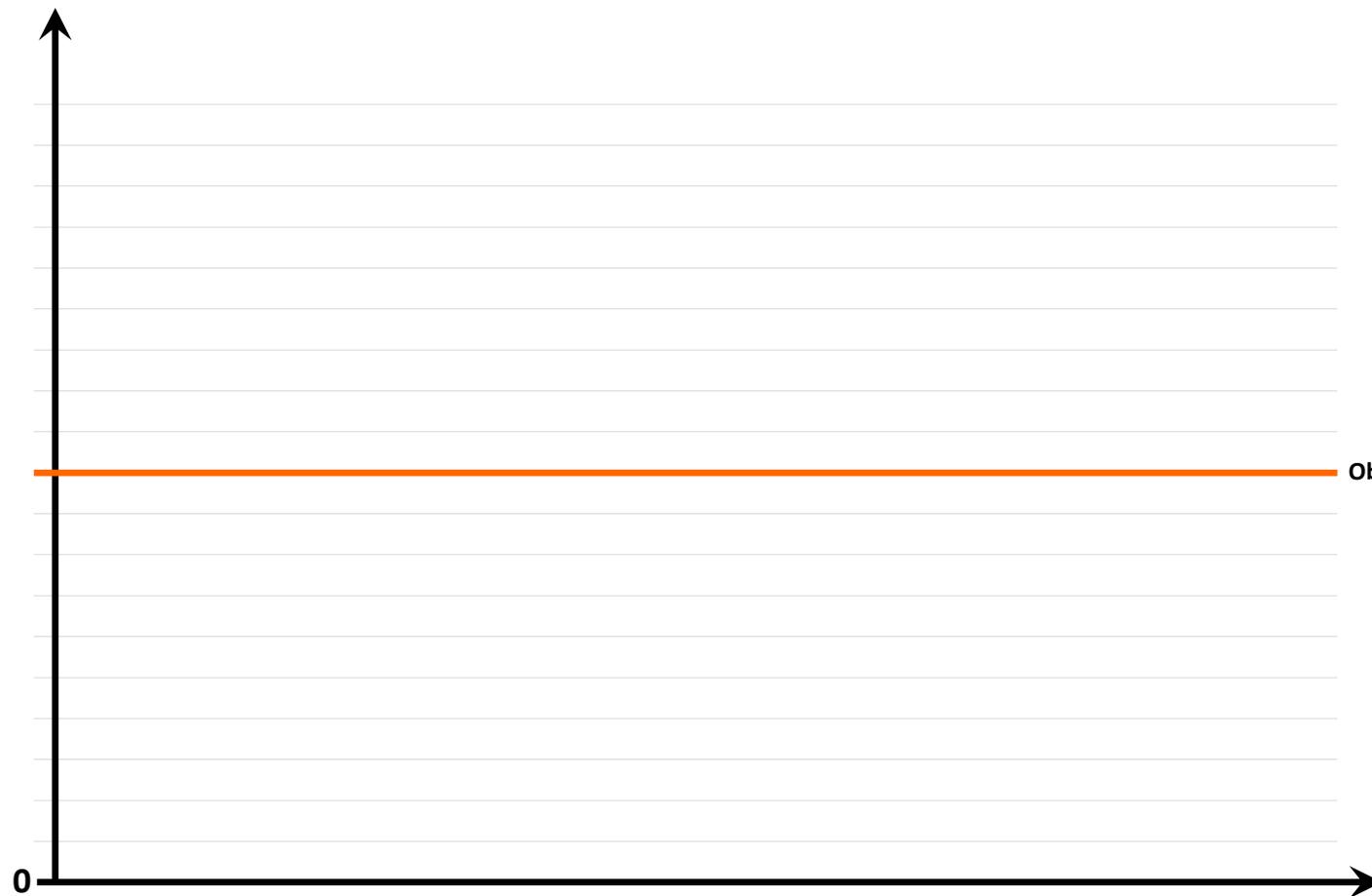
Resultado objetivo:

Proceso actual: *debido a que...*

Proceso objetivo: *para lo cual necesitamos...*



Indicador
(con unidad
de medida)



Objetivo = _____

Fecha



Respuesta del mentee ó aprendíz:
Comienze aquí, anote la hora de inicio →

Pregunta correspondiente del Coach:

Observaciones del Coach-Coach:

Cuanto tiempo duró el coaching? _____ Min

Posibles abreviaturas: SO?: Situación Objetivo, SA?: Situación Actual, PPA?: paso planificado y aprendido?, OO?: Obstaculos?, IO?: un obstáculo, CEP?: Cuál es exactamente el Problema?, PPE?: Próximo Paso y Expectativa?, HCD?: Hasta cuándo/dónde?



Panel-Coaching-Kata

Proceso:

Panel-Coaching-Kata

Proceso:

Panel-Coaching-Kata

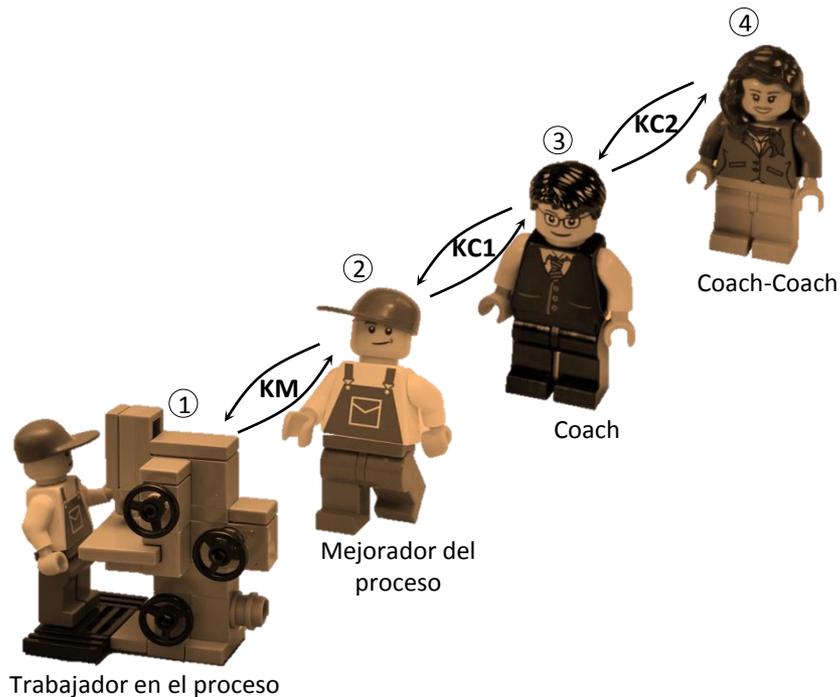
Proceso:

Panel-Coaching-Kata

Proceso:



Queremos profundizar 3 de los 4 roles de la cascada de coaching, por favor forma grupos de 3, una persona por rol



- ① **Trabajador en el proceso : ¿Puedo trabajar siguiendo el estándar?**
Trabaja cíclicamente intentando seguir el estándar de trabajo. Su deber es hacer la tarea en el tiempo requerido y con la calidad establecida. Como está siempre trabajando productivamente no tiene tiempo para implantar mejoras. Sin embargo sí tiene la responsabilidad de indicar al mejorador de procesos en forma inmediata y en el mayor detalle posible, los fallos o puntos débiles encontrados al trabajar. De esta forma tiene un rol fundamental en el proceso de mejora continua en equipo.
- ② **Mejorador de procesos: ¿Funciona el proceso cómo planificado?**
(a menudo „Hancho“, „Mentor“ o „ingeniero de procesos“) Su tarea es observar el proceso y buscar desviaciones del estándar. Reacciona ante fallos y avisos de fallo en el proceso. Desarrolla los procesos y estándares de trabajo correspondientes siguiendo la Kata de mejora y conduce experimentos siguiendo el método PDCA. Buscar y desarrolla soluciones a través del dialogo de coaching con los trabajadores y su coach.
- ③ **Coach: ¿Funciona el proceso de mejora cómo planificado?**
(a menudo „Maestro“ o „Mentor“) El Coach se asegura de que el mentor trabaje científicamente experimentando de acuerdo a la Kata de mejora y de que practique la misma. Su tarea es mejorar al mejorador del proceso y no al proceso en sí, para lo cuál él le hace con frecuencia (diariamente) las 5 preguntas del Coaching-Kata a su aprendiz. El Coach no propone ni sugiere soluciones, sólo es responsable de establecer el objetivo y del resultado obtenido por su aprendiz.
- ④ **Segundo Coach: ¿Funciona correctamente el proceso de coaching?**
Se asegura de que los coachings se organicen rutinariamente, estructuradamente y en dirección al objetivo. Se ocupa de proveer las condiciones básicas necesarias: tiempo, organización, medios, etc.

Los cuatro **FOCOS** de este segundo Curso de Kata, días 4 a 6



- 1- Están claros los **temas, roles y objetivos** de los grupos  ?
- 2- Cómo definir estado objetivos **matemáticamente correctos**?
- 3- Como debe el Coach-Coach dar **Feedback** al Coach?
- 4- **Entender el problema** es 90% de la tarea al hacer mejoras



Has vuelto a **saltar prematuramente**
a la solución?

ENTENDER
EL PROBLEMA

⇒ Solucionar el problema



La solución de un problema requiere siempre eliminar la causa raíz y su correspondiente efecto indeseado



PROBLEMA = CAUSA + EFECTO
RAÍZ INDESEADO

„Analizado, comprendido y cuantificado“

„valor numérico vinculado matemáticamente con el Estado Objetivo“



Esto es lo que se elimina...



... para evitar que ocurra esto!

Ejemplo:

„Queremos reducir el tiempo de cambio de modelo de 32 min a 12 min. Los tornillos y tuercas en uso actualmente tienen distintas medidas: métricos M6, M8 y M10. Debido a esto debemos utilizar distintas herramientas con lo cual perdemos unos 5 min por cambio. Si pudiéramos unificar todos los tornillos y tuercas a una medida única M8, creemos poder evitar el cambio de herramientas y reducir 5 min el tiempo de cambio de 32 min a 27 min.“



A nadar solo se puede aprender en el agua! Es posible hacer un coaching respetuoso en la zona de comfort?

Tengo mucho miedo! Mi propia madre me quiere ahogar!?!



El eterno dilema de un buen coach

Aunque todavía no me puedas entender: es porque te quiero, que te obligo a meterte en el agua fría!

Zona de comfort

Zona de aprendizaje

Límite del conocimiento

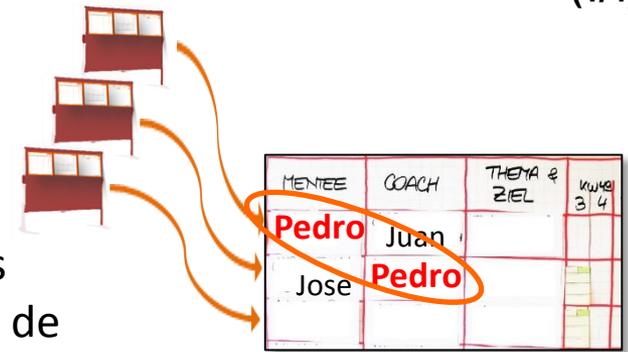
Quelle: Youtube.com, Columbuszoomedia



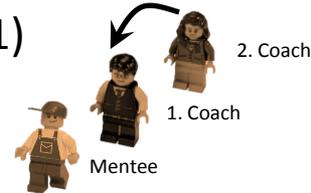
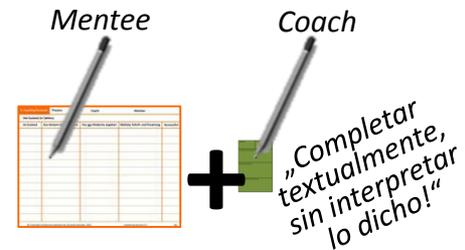
Reglas para el uso correcto del panel de coaching de grupo

(1/4)

1. Un renglón por mentee, o sea un panel de coaching por renglón en el panel de coaching de grupo
2. Cada coach también es mentee de su propio coach. Para que la cascada del coaching no tenga interrupción, todos los nombres aparecen al menos una vez en las columnas de „Mentee“ y la columna de „Coach“ (*Únicas excepciones: coach de mayor jerarquía y los mejoradores de proceso que no son coaches*)
3. Durante cada ciclo de coaching el mentee rellena el formulario de coaching (6) y el coach rellena una tarjeta PDCA simultáneamente. El coach llevará la tarjeta y la colocará en el panel del grupo.
4. Tarjeta de PDCA verde  significa, la „pelota“  queda en manos del mentee, no es necesario escalar el problema. Una tarjeta de PDCA roja  indica „escalación del problema!“ El coach se hace cargo de la „pelota“ (obstáculo), el problema será resuelto un nivel jerárquico más arriba. (Tarjeta azul  ver punto 11)
5. „En su ausencia, el coach representa al mentee!“



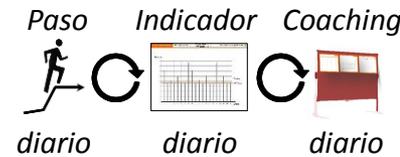
MENTEE	COACH	TEMA & ZIEL	row
Pedro	Juan		3 4
Jose	Pedro		



Reglas para el uso correcto del panel de coaching de grupo

(2/4)

6. Para sincronizar y acelerar el flujo de la información, los diálogos de coaching deben ser realizados a diario. Como consecuencia los pasos de los mentees deben poder ser dados a diario y los indicadores del proceso deben ser actualizados a diario (no semanal- ó mensualmente)



7. Ordene los renglones del panel de coaching de grupo de acuerdo a la jerarquía, para que el flujo de la información de abajo hacia arriba se pueda reconocer viendo las tarjetas PDCA. Corte el panel de papel horizontalmente den caso de necesitar cambiar de posición los renglones.



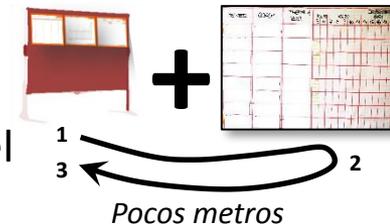
8. Los nombres de un mismo coach que aparece en varios renglones debe ser agrupado para facilitar el reconocimiento de los equipos de trabajo.



9. Los paneles de coaching de los mejoradores de proceso están in situ, cercanos a los procesos. Todos los 1os. coaches van al proceso.



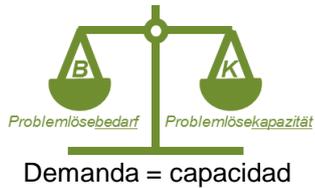
10. Todos los diálogos de coaching comienzan frente al panel de coaching individual. Si el mentee también es coach, este panel estará al lado del panel de coaching de grupo para que pueda ir y venir rápidamente.



Reglas para el uso correcto del panel de coaching de grupo

(3/4)

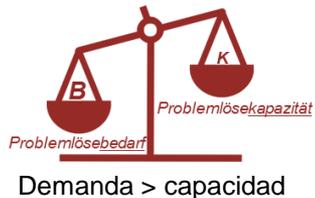
11. Las tarjetas de colores  indican la actual demanda de capacidad de resolución de problemas. Hay tres posibles situaciones que el mentee debería poder indicar:



- Experimentos van como planificado, sin retrasos según el plan
- Tarjeta tiene el fin de **informar**, el mentee no necesita ayuda

Objetivo	En Wert
Auslösen Schrittplaner:	
Nächstes Hindernis:	
Nächstes Schritt - Bewertung:	

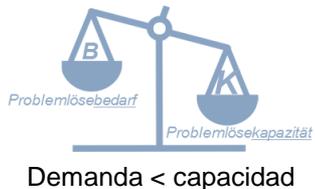
verde



- Falta de capacidad de resolución de problemas: retraso del plan
- **Escalación**: capacitar al mentee, delegar, simplificar objetivo,...

Objetivo	En Wert
Auslösen Schrittplaner:	
Nächstes Hindernis:	
Nächstes Schritt - Bewertung:	

rojo



- Sobrecapacidad de resolución de problemas (frente al plan)
- El mentee se dedica a resolver problemas fuera del objetivo
- **Debería actualizarse y repetirse el desglosado de objetivos**

Objetivo	En Wert
Auslösen Schrittplaner:	
Nächstes Hindernis:	
Nächstes Schritt - Bewertung:	

azul

12. En determinadas circunstancias puede ser conveniente utilizar un formulario de coaching **azul** para actividades „sin objetivo“.

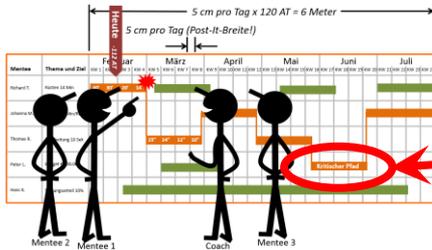


13. Varios Flujos de Valores (Wertströme) generalmente recibirán paneles de coaching de grupo separados. Un panel puede tener hasta 15 renglones o parejas de coaching.

Reglas para el uso correcto del panel de coaching de grupo

4/4)

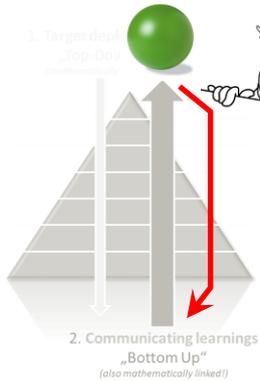
14. Cada renglón tiene una altura de 10 cm, las tarjetas de PDCA tienen 8 cm de altura. Los 2 cm restantes son utilizados para **Gestión de proyectos** incl. plazos, hitos y los objetivos diarios necesarios para verificar el proceso (objetivos del día) y eventuales retrasos:



Ejemplo de subproyecto: 9 días x 5 cm = 45 cm de largo x 2 cm de alto

15. La tarjeta PDCA verde  indica: „Ningún retraso frente al objetivo del día y progreso como planificado“. La tarjeta PDCA roja  indica (por ej.) „Retraso con respecto al objetivo del día y retraso frente al plan del proyecto. Escalación del problema. Quién puede ayudar aquí para recuperar el retraso?“

Una vez alcanzado el último coach se lleva a cabo un **coaching de grupo**, el último coach informa a **todos!**



Finalizada la escalación las decisiones tomadas y los próximos pasos a dar son acordados con todos los presentes

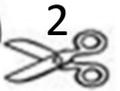
1- Los siguientes temas han sido escalados hasta mi...

2- Con respecto al tema XY de (ayer) les puedo informar que el siguiente paso será... Qué opinan al respecto?

3- Hay otros obstáculos que nos impidan alcanzar nuestro estado objetivo que estemos olvidando y que quieran mencionar a los compañeros? Hay alguna sugerencia a los compañeros?

4- Quería agradecer a ... por ... (de ser posible con números y nombre)



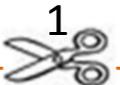


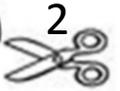
8 cm

Objetivo:	Estado actual:						
Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:	
Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:	
Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:	
Objetivo:	Estado actual:						
Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:	
Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:	
Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:	



Comience con este corte





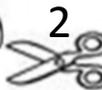
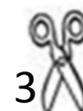
8 cm

Objetivo:	Estado actual:						
Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:	
Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:	
Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:	
Objetivo:	Estado actual:						
Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:	
Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:	
Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:	



Comience con este corte





8 cm

Objetivo:	Estado actual:						
Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:	
Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:	
Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:	
Objetivo:	Estado actual:						
Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:		Aprendido del último paso:	
Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:		Próximo obstáculo:	
Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:		Próximo paso y expectativa:	



Comience con este corte



