



Noelia López,
Organization & People Transformation
manager de **Toyota**

PérezMeca

En Toyota nos dirigimos hacia un modelo organizativo más ágil

A lo largo de su historia, Toyota se ha convertido en uno de los líderes del mercado de la automoción no solo por incorporar los principios de la producción en cadena, sino por mejorarla al eliminar todas las ineficiencias del proceso. En un momento de importante transformación en el sector, que pasa de vender coches a vender servicios de movilidad con base tecnológica, la compañía está incorporando este sistema a su estructura corporativa. Se dirige hacia una organización más ágil, pero sin perder de vista uno de sus principales pilares: la mejora continua.

¿Cómo se traduce la filosofía Kaizen a la gestión de RRHH de Toyota?

Si hay algo que define el éxito de esta compañía es el éxito de sus empleados, el cual viene determinado por la cultura corporativa que trabajamos y fomentamos día a día dentro de la organización. La base de nuestra cultura, que se aplica de igual manera en cualquier parte del mundo, se sustenta sobre dos pilares: la mejora continua y el respeto por la gente. Y dentro del pilar de la mejora continua encontramos uno de nuestros principales valores: Kaizen.

Kaizen significa "cambio bueno", es decir, es la búsqueda constante de la mejora continua. Nunca nos conformamos con lo que tenemos, pensamos que siempre se pueden hacer las cosas mejor y en eso trabajamos todos los días. Sería como decir: "Si algo funciona, pregúntate como lo podríamos hacer todavía mejor". Esto es una constante en nuestro día a día que aplicamos tanto a nivel de desarrollo personal y profesional como a nivel de procesos de negocio. Desde RRHH nos encargamos de trasladar de manera adecuada la cultura a todos los empleados y mantenerla viva en la organización, ya que nos asegura poder trabajar como un equipo con las mismas bases y un lenguaje común.

En Toyota creen que el éxito de la compañía no sería posible sin la mejora continua del empleado. ¿Cómo lo llevan a cabo?

Realmente hay que empoderar al empleado para que sea capaz de cambiar y mejorar las cosas en su puesto de trabajo. Pensamos que, una vez que haya logrado esa mejora individual, se convierte en mejor profesional porque ha desarrollado una serie de capacidades. Se trata de un círculo ascendente, es decir, cada empleado mejora a nivel individual, ello provoca que mejore el equipo y, en consecuencia, que mejore la compañía y sus resultados.

Entonces, trasladan el concepto de Kaizen al desarrollo continuo...

En Toyota trabajamos el desarrollo profesional utilizando el modelo de aprendizaje 70/20/10, a través del cual las personas crecen y se desarrollan de tres formas y porcentajes diferentes. El 70% del desarrollo corresponde al aprendizaje en el puesto de trabajo porque creemos firmemente que la única manera de desarrollar las capacidades para

ser mejor profesional es enfrentándonos a nuevos retos y desarrollando nuestra capacidad para alcanzarlos. Si llevamos a todos los miembros del equipo a su máxima capacidad, este se convertirá en un equipo de alto rendimiento que, a su vez, va a dar elevados resultados a la compañía.

Paralelamente, el 20% del desarrollo profesional se basa en el aprendizaje a través de la observación de "cómo lo hacen otros", compartiendo conocimientos, habilidades y experiencias, y entendiendo nuestro trabajo dentro de una comunidad de aprendizaje. Y, finalmente, el 10% restante corresponde al aprendizaje formal, como cursos formativos,

Nunca nos conformamos con lo que tenemos, pensamos que siempre se pueden hacer las cosas mejor y en eso trabajamos todos los días

vos, que nos permiten ampliar nuestros conocimientos para el desarrollo profesional y personal.

En Toyota apostamos por este modelo, impulsando el desarrollo y el autodesarrollo de las personas en base a las necesidades individuales de cada una, potenciando así su desempeño.

El sector de la automoción está inmerso en un proceso de importante transformación. ¿En qué punto se encuentra Toyota?

El entorno está cambiando y la digitalización nos ha llevado a lo que ya llaman la Cuarta Revolución Industrial. Estamos pasando de un entorno muy industrial, de fabricación y venta de vehículos, a un concepto en el que la tecnología ha creado un consumidor diferente, ha dado lugar a nuevos competidores y nuestro modelo de negocio tiene que adaptarse a ello. De hecho, la nueva misión de Toyota es que queremos ser el referente de movilidad con una base tecnológica.

Estos cambios en el entorno han provocado cambios en el modelo de negocio que se traducen en cambios organizacionales. A su vez, los cambios en la estructura provocan nuevos perfiles capaces de gestionar esos nuevos modelos que están basados en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

¿Hacia dónde se está transformando la organización?

En Toyota nos dirigimos hacia un modelo organizativo más ágil, que nos permita dar respuesta al nuevo modelo de negocio definido. Esto supone alejarnos de una estructura jerárquica, eliminar los silos e ir hacia una organización que tienda hacia la agilidad no solo en la toma de decisiones o sobre el negocio, sino también en la visión completa del proceso. Al final, se trata de trasladar a la organización el proceso de fabricación que nos ha hecho líderes.

Hemos sido líderes porque hemos sabido eliminar al máximo las ineficiencias del proceso a través de metodologías ágiles y empoderando al empleado, y esto nos ha permitido fabricar el producto en menos tiempo, con mayor calidad y, por lo tanto, ser más competitivos en el mercado. Ahora tenemos que hacer lo mismo a nivel corporativo. La suma de los empleados es más que el esfuerzo de cada uno.

¿De qué manera lo van a lograr?

A partir de la nueva organización, trabajamos básicamente en cuatro palancas de cambio que nos ayudan a engranar todas las piezas y nos permiten hacer funcionar la estructura de una manera más ágil, más eficiente y, por supuesto, más centrada en el cliente. Estas palancas son las personas, los procesos, los sistemas y las instalaciones.

Internamente contamos con un *Transformation Army*, un equipo de embajadores y líderes que son nuestro principal motor de cambio. Junto con nuestro *Army*, trabajamos en la construcción de una visión ideal global, así como en la co-creación e implementación de acciones que nos permitan acercarnos a esa visión. Ellos son los principales líderes del cambio.

¿Cómo están gestionando este proceso de cambio?

La forma de gestionar el cambio es actuando, no hay otra forma. Si esperas que el cambio llegue, no cambiarás y te habrás quedado atrás. Vivimos en un momento en el que el cambio no es una opción y para cambiar hay que actuar, evaluar y volver a actuar, pero hay que actuar. No nos podemos quedar parados esperando a que el cambio llegue. Los errores son parte de la acción, del cambio y del aprendizaje, y en Toyota siempre hemos trabajado así.

El error en la fase de innovación, bien gestionado, forma parte de la evolución. Aquí tenemos, de nuevo, muy presente el concepto de Kaizen. No nos conformamos nunca con lo que tenemos y buscamos soluciones que nos permitan mejorar todos los días, que nos permitan superarnos. En este sentido, es algo que venimos haciendo siempre, como parte de nuestra cultura, y ahora seguimos haciendo lo mismo, pero orientados a otro objetivo.

¿Esto ha obligado a cambiar el rol de Recursos Humanos?

Desde RRHH estamos viendo que necesitamos cambiar nuestro rol completamente, como pieza fundamental de soporte a la organización, porque la generación de nuevos servicios y productos está requiriendo nuevas capacidades en los empleados. La realidad es que nosotros antes fabricábamos un producto y teníamos a la totalidad de la plantilla capacitada para gestionarlo, pero ahora desarrollamos nuevos productos y servicios y necesitamos capacidades diferentes, no solamente para la gestión de nuevos productos y servicios, sino también capacidades nuevas para trabajar en un entorno diferente que es digital. Por este motivo estamos inmersos en un proceso muy potente de desarrollo de capacidades dentro de la organización. Queremos preparar a la gente para este cambio.

Entonces, ¿ha sido necesario reconvertir a los perfiles de la compañía o desarrollarlos en nuevas competencias?

Sí, por supuesto. Los nuevos modelos de negocio reclaman nuevas capacidades que permitan el desarrollo y gestión de nuevos productos y servicios. La digitalización está suponiendo un gran desafío dentro de las organizaciones y para los profesionales que trabajan en ellas; por eso, des-

de Recursos Humanos estamos trabajando en el desarrollo de capacidades que permitan a las personas acercarse al cambio y adaptarse mejor a las nuevas formas de trabajo que cada vez más se van a requerir para la gestión de los nuevos modelos de negocio. En definitiva, necesitamos que los perfiles adquieran nuevas capacidades, pero no solamente tecnológicas. Hemos pasado de conducir por una carretera de barro a una carretera asfaltada y hay que enseñar a la gente el nuevo entorno. Simplemente es eso.

¿Cómo están capacitando a los profesionales?

Nos regimos por qué situación tenemos actualmente dentro de la compañía y qué situación se-

Las personas, los procesos, los sistemas y las instalaciones son las cuatro palancas de cambio que nos ayudan a funcionar de una manera más ágil

ría la ideal en un futuro respecto a lo que se quiere conseguir a nivel de negocio. Entonces, desde Recursos Humanos vamos en línea con el negocio y diseñamos un plan que capacite a los profesionales para que sean capaces de gestionar lo que ha definido este. Vamos dando respuesta a lo que el negocio va marcando y vamos preparando a las personas para que puedan cumplir esos objetivos.

Y cuando esto no es suficiente, ¿de qué forma se acercan al talento que necesita el negocio?

Nos acercamos al talento a través de nuestra propuesta de valor, donde intentamos adaptarnos a la diversidad y a las diferentes necesidades actuales. Es decir, no solo contamos con una política retributiva competitiva, sino que también contamos con beneficios emocionales que permitan al empleado sentirse bien en su día a día, así como sentirse valorado y reconocido por la empresa. Por eso, las empresas, en este sentido, necesitamos renovarnos constantemente, adaptando nuestra propuesta de valor a las diferentes generaciones que, cada vez más, deberán convivir en las empresas.

¿Cómo definiría esta propuesta de valor?

Como comentaba, trabajamos para que la propuesta de valor crezca y evolucione continuamente. Hoy creemos que ofrecemos una propuesta completa e interesante, con un paquete competitivo a nivel de compensación y beneficios, con mucho foco en ofrecer una buena experiencia a nuestro cliente interno, y una política de desarrollo que consideramos bastante potente, siempre intentando mejorar.

Además, ofrecen a sus empleados la posibilidad de movilidad interna y proyección internacional.

¿Cómo lo estructuran?

Nuestros programas de movilidad interna e internacional se estructuran teniendo en cuenta, por

Desde cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que todas las personas tienen talento, que pueden aportar mucho y se puede aprender de todos. Lo complicado es identificar el talento y gestionarlo de manera adecuada para hacerlo exponencial.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Haz las cosas lo mejor que puedas porque la vida es un escaparate.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Lo mismo que he aprendido, pero mucho antes...

Tres adjetivos que la definan.

Las personas más cercanas me definen como valiente, generosa y cercana.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Menorca.

¿Cómo le gusta desconectar?

Con familia, amigos, un buen libro y momentos de relajación/meditación dedicados a mí.

¿Quién cocina en su casa?

Una persona que nos cuida a todos.

¿Qué le hace reír?

Mis hijos, mi marido, mi familia, mis amigos...

¿Cuál es su serie o película favorita?

La que toque ver... Tengo muchas.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Vivir en paz con uno mismo.

un lado, las necesidades de desarrollo de los empleados y las necesidades de la empresa. Ambos programas tienen una respuesta muy positiva y los empleados los acogen como una oportunidad de desarrollo que les permite conocer y tener una visión más global de la gestión del negocio.

Finalmente, ¿cuéntenos cuáles son sus retos de futuro?

Poder contribuir, junto con todo el equipo de Toyota España, a seguir manteniendo la compañía en el lugar que ocupa, trabajando en la mejora continua y en la definición de nuevos modelos de desarrollo y nuevos procesos de gestión organizacional y de personas que pongan al empleado en el centro de la compañía. Debemos comenzar a trabajar en el desarrollo de nuevos procesos y sistemas más eficientes que permitan una mayor agilidad en la toma de decisiones del negocio ■

