



“Fortalezas y debilidades en la implementación de los Equipos
Autodirigidos: Roche Chile”

Parte II

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA
ORGANIZACIONAL

Alumno: Alberto Cruz Mac-kellar

Profesor Guía: Matías Sanfuentes Astaburuaga

Santiago, Diciembre 2021

Tabla de Contenidos

V. Análisis de Resultados	20
A. Obstaculizadores	25
B. Facilitadores	41
VI. Propuesta de Intervención	46
VII. Conclusiones.....	52
Bibliografía.....	57

V. Análisis de Resultados

Como resultado de las conversaciones acerca del cambio organizacional llevado a cabo por Roche Chile en los PST's y de la recolección de material dispuesto por la organización, se pudo identificar el contexto y obtener distintas visiones en que se produjo el cambio

A nivel general, lo primero que se pudo constatar es que cualquier cambio organizacional de por sí provoca ruido y genera resistencias, y Roche Chile no fue la excepción. En las entrevistas se reveló que existieron distintos grupos que expresaron su resistencia de diferentes formas: colaboradores que ignoraron o negaron el cambio, otros que no creían en su efectiva implementación porque no es lo que le conviene a la compañía y también estaban presentes aquellos que lo expresaron tácitamente, confirmándose así una tendencia natural al status quo y baja tolerancia al cambio de parte de los colaboradores, de querer mantener las cosas tal cual y no perder algo valioso que se ha conseguido hasta ahora. Al mismo tiempo se cuestionó la real necesidad de cambiar, si es que hoy se consiguen los resultados esperados por la compañía.

Lo cierto es que todo cambio afecta más a algunos grupos o a personas que a otras, donde hay áreas que se ven más favorecidas por sobre otras, en que se ganan y se pierden cosas simultáneamente y por ende, son las desfavorecidas las que manifestaron de alguna manera su descontento con el cambio.

Paralelamente, todo cambio trae novedad o esperanza de que llegue algo valioso y por esto mismo existen colaboradores que se quieren adherir a este. Aquí se constató el propio sentimiento de desafío de los empleados por la oportunidad de estar implementando algo innovador en la industria farmacéutica y en Chile, representando una oportunidad de aprendizaje al cambiar modelos de trabajo tradicionales, ampliamente reconocidos que han sido ejecutados en los últimos 30 años, como la función comercial de los representantes de ventas.

Como producto del análisis realizado, se identificaron elementos que fueron obstaculizadores para la implementación de la metodología ágil en Roche Chile, así como aquellos factores que facilitaron su desarrollo. Estos elementos se pueden diferenciar según cinco ámbitos, presentados a continuación en la tabla:

Ámbito	A. Obstaculizador	B. Facilitador
I. Planificación del cambio	1. No se definieron métricas para medir el avance del cambio: no se definieron plazos, etapas, ni indicadores de las actividades del cambio. Esto provocó ajustes continuos sobre la marcha de la transformación sin evidenciar un objetivo claro.	1. Plataforma común de objetivos: Simplificó procesos y permitió visibilizar los objetivos de cada PST generando mayor comunicación e integración de la compañía.

Ámbito	A. Obstaculizador	B. Facilitador
	<p>2. Ausencia de Plan de reconocimiento, incentivos y metas colectivas alineados a la nueva mentalidad: No existía una compensación económica o no monetaria que incentivara a los colaboradores a adoptar esta nueva mentalidad. Asimismo las metas permitían seguir pensando y trabajando de manera individual.</p>	
	<p>3. Parte de la compañía no participó del proceso de cambio: el cambio se implementó a distintas escalas y no se consideró a áreas de soporte como parte propiamente tal de la transformación.</p>	
	<p>4. Comunicación poco efectiva: Comunicación poco concreta, uso frecuente de "Muletillas" o terminologías abstractas para referirse al cambio organizacional acabaron por generar una aversión de muchos colaboradores por la transformación.</p>	
	<p>5. Falta de espacios de contención: No se permitió una interacción genuina de los líderes con los colaboradores. Las primeras experiencias provocaron que las personas crearan sus propios espacios informales de contención.</p>	

Ámbito	A. Obstaculizador	B. Facilitador
	<p>6. Insuficiente tiempo de adaptación: faltó tiempo de preparación para la comprensión y ejercicio de la metodología ágil y específicamente de este nuevo tipo de liderazgo.</p>	
	<p>7. Alta carga laboral y complejidad de la transformación: el cambio trajo una mayor exigencia que provocó estrés y presión del trabajo, que desgastó a los colaboradores y representó una parte importante del costo social para la compañía.</p>	
<p>II. Mentalidad jerárquica</p>	<p>8. Posición Jerárquica: dificultad de desprenderse de una posición de toma de decisiones, para participar como un miembro más en los proyectos de la compañía.</p>	
	<p>9. Mentalidad Jerárquica: dificultad para eliminar o disminuir aspectos jerárquicos profundamente arraigados en la mentalidad de los colaboradores y equipo directivo de Roche.</p>	
	<p>10. Procesos Burocráticos: se evidenció un alto número de controles y supervisiones detalladas de los procesos que finalmente retardaron n proyectos de la compañía.</p>	
	<p>11. Silos: se crean nuevos silos debido al empoderamiento de los PST's, definición de objetivos poco claros y competencia implícita entre áreas.</p>	

Ámbito	A. Obstaculizador	B. Facilitador
III. Conflicto de Roles	<p>12. Escepticismo del cambio: Gran parte de los colaboradores no tenía la convicción suficiente de que esta metodología fuera el camino correcto para Roche Chile.</p>	<p>2. Apreciación de este nuevo tipo de Liderazgo: el hecho de no tener un jefe tradicional generó mayor confianza y apertura al trabajo.</p>
	<p>13. Sobre colaboración entre áreas: Creó una falsa sensación de avance de las actividades de la compañía y provocó pérdida de foco y priorización en las actividades.</p>	
	<p>14. Poca claridad sobre el límite del empoderamiento: Existían dudas sobre la real autonomía de los colaboradores para tomar decisiones, debido al cuestionamiento de la real confianza entregada y por posibles reproches producto de malas decisiones de los PST's.</p>	
	<p>15. Ambigüedad de Roles para la implementación del cambio: La falta de definición y preparación de roles generó que personas no pudieran desempeñar adecuadamente su función.</p>	
	<p>16. RRHH enfocado en la implementación de los aspectos técnicos por sobre los aspectos humanos: Esto conllevó a un coste social, que implicó que un gran grupo de colaboradores quedó dolido por cómo se llevó el cambio y contribuyó a que personas dejaran la compañía.</p>	

Ámbito	A. Obstaculizador	B. Facilitador
IV. Mentalidad ágil	<p>17. Experiencia laboral previa en la industria farmacéutica: Una mayor trayectoria en la industria, aumenta la probabilidad de que el colaborador presente dificultades en la incorporación de los nuevos conceptos ágiles, así como desaprender hábitos laborales.</p>	<p>3. Mayor conexión con Clientes : Los clientes apreciaron que Roche tiene una filosofía y sistema de atención más directo acorde a sus necesidades, lo que generó un ambiente de que las cosas se estaban haciendo bien.</p>
		<p>4. Empoderamiento de los PST's: una mayor autonomía de los colaboradores principalmente en procesos diarios, generó buenas sensaciones en los equipos de trabajo.</p>
		<p>5. Colaboración interna: en un inicio se tuvo que inducir, y luego provocó el surgimiento de distintas y mejores ideas gracias al trabajo interdisciplinario y transparentó la demanda de trabajo individual de los PST's.</p>
		<p>6. Poca experiencia laboral previa en la industria: facilitó la predisposición a la incorporación de nuevos conceptos ágiles.</p>

Ámbito	A. Obstaculizador	B. Facilitador
V. Contexto	<p>18. Cultura Chilena: comprende aspectos que no favorecieron el cambio.</p> <p>a. Falta de trabajo con sentido de urgencia.</p> <p>b. Poca frontalidad para conversar y decir las cosas difíciles.</p> <p>c. Perfeccionismo que no aporta al modelo de ensayo y error.</p>	<p>7. Disciplina de abanderados del cambio: Se catalogó que parte del trabajo estructurado de un grupo de la organización, le permitió a la compañía avanzar en la implementación del cambio.</p>
	<p>19. Prácticas de la Industria Farmacéutica: Industria poco propensa al cambio por la naturaleza tradicional de sus funciones y hábitos instaurados.</p>	<p>8. Avance digital: permitió una mayor interconexión con diferentes filiales y clientes debido a la pandemia.</p>
	<p>20. Cultura de Roche Global: impulsó a vivir el cambio, sin dar los lineamientos sobre cómo y qué específicamente implementar, lo que produjo falta de claridad y un vacío sobre cómo proceder en las afiliadas.</p>	<p>9. Cultura de cambio: el hecho de que Roche ya pasó por cambios organizacionales menos intensos y con alta frecuencia, permitió una apertura inicial de la compañía a un nuevo cambio.</p>

A continuación, se describen los elementos definidos en la tabla:

A. Obstaculizadores

1. No se definieron métricas para medir el avance del cambio:

Hay dudas en cuanto a cuáles y cómo las actividades realizadas pueden impactar en el objetivo de la transformación, se señaló que la definición de actividades por área puede diferir según el modo en que las personas interpretan la función, del área de desempeño u otros intereses personales. Dichas actividades pueden realizarse periódicamente, ser controladas rutinariamente, y sin embargo no están necesariamente alineadas al objetivo de la compañía y de la transformación.

Lo anterior y el hecho de que la afiliada de Roche Chile no tuviera métricas para definir el nivel de avance en la implementación del cambio, no le permitió a la compañía realizar una evaluación real de su ejecución, en el sentido que su avance se definía por percepciones y diagnósticos de opinión, pero no por un indicador de cumplimiento. Esto tuvo importantes consecuencias debido a que afectó al implementación del

cambio, pues la Plana Directiva al no contar con una medición no tenía claridad sobre los temas en que se debía avanzar.

Por contraparte, un miembro de RRHH comenta el hecho de que no es tan simple como llegar y definir un indicador que señale que el cambio ya está implementado en un punto, pues el solo hecho de definir un tiempo de cumplimiento para una actividad puede no representar necesariamente un avance del cambio.

En esta línea, el mismo señala que los objetivos tienen que ser grandes, ya que definir metas te limitan individualmente y la ambición para conseguir mejores resultados, ejemplifica la situación imaginando que Amazon podría haberse quedado vendiendo libros. Por esto, indica que es mejor instalar propósitos, objetivos más generales y eliminar las metas específicas.

2. Ausencia de Plan de reconocimiento, incentivos y metas colectivas alineados a la nueva mentalidad:

Como se implementó el cambio produjo que gente se resintiera y no quedara conforme con el proceso llevado a cabo, situación que quedó reflejada en diagnósticos internos.

En vista de esta situación, algunos colaboradores declararon que hubiera sido bueno establecer algún plan de incentivos para que un mayor número de colaboradores se hubieran sentido atraídos a adherirse al cambio, ya que a juicio de los colaboradores no les parecía razonable asumir un mayor nivel de responsabilidad y complejidad en sus labores por la transformación pero al mismo tiempo no recibir una mayor compensación monetaria o no monetaria por la labor realizada, o bien contar con un sistema de reconocimiento que premiará aquellas conductas o acciones que favorezcan al cambio organizacional.

En específico, se indicó que surgió una necesidad de reconocimiento en la transformación, de ver el aporte que realizaban tanto las áreas como los individuos. En esta línea, el miembro de RRHH señala que hay gente que ama el reconocimiento, e indica que se es consciente de que a la gente hay que reconocerla y se ha realizado este tipo de acciones, pero no según lo esperado, observando la dificultad de que a los colaboradores se les debe premiar de diferente manera, pues se le llega de distinta forma a la gente.

Muy mencionado fue el hecho de que las metas individuales hacen que la gente trabaje en silos, por lo que es necesario tornar a un sistema de evaluación de desempeño que comprenda el colectivo.

De esta manera, se concluye que hay bajos incentivos de los trabajadores para tornar a una estructura más ágil, por lo que se señala que es un desafío de la organización poder crear y reconocer esa disposición de servir el cambio.

3. Parte de la compañía no participó o muy levemente del proceso de cambio:

La percepción generalizada sobre el avance de la implementación del cambio es que no fue pareja o equitativa, donde algunas áreas y estamentos (como administrativos) avanzaron más que otros, incluso algunas personas prácticamente no participaron del cambio, sólo a nivel de difusión.

Respecto a los estamentos, se señala que el cambio organizacional generó un empoderamiento de profesionales de la compañía, y no tanto así para los administrativos y auxiliares, donde no hubo mucha variación y más bien se mantuvieron bajo los mismos estándares tradicionales.

Desde la perspectiva de la función, este cambio se dio principalmente en áreas del negocio, más relacionada al cliente, pero que ha sido difícil de permear en áreas más tradicionales, como las de soporte de la compañía; finanzas o administración. Aun así, algunos miembros de estas áreas formaron parte de los PST's, pero esto fue a nivel individual, lo que no significa que el área como tal participó del cambio.

Producto de lo anterior, se señala que la implementación del cambio se realizó de manera desparpajada "a ratos", con distinto nivel de avance según área, que diluyó de cierta manera su propósito global.

Indagando en las razones de por qué el cambio se implementó a distintas escalas, según una entrevistada es porque su integración a la compañía no fue transversal, ni fue equitativa la manera en que se entregaron las directrices, tanto en las características del cambio como en nuevas formas de trabajar. Esto según otro entrevistado ocurrió también porque la transformación partió desde y con un equipo principal y no se consideró a toda la compañía.

Los entrevistados justifican que no es bueno que parte de la compañía quede fuera del proceso de cambio, por una razón de efectividad del trabajo, ya que para el desarrollo e implementación de soluciones la compañía depende de todas las áreas. Tal como se señala:

"Hay que entender que todas las áreas están relacionadas con todas; área legal - médica- ventas. Por ejemplo, un proyecto de un PST necesita ser legalizado en 90 días, pero si el área legal no conoce el planify, los planes de 90 días, puede no responder a tiempo" (2FG).

Por contraparte, el miembro de RRHH señaló que también se pueden observar distintos grados de avance en la compañía y entre los mismos PST's debido a factores que no dependen de la gestión de la organización, como el miedo y una buena actitud de las personas que componen los equipos para aportar y avanzar en el cambio.

Por último, se señaló que si bien el avance de Roche Chile en la transformación ha sido mayor en comparación a los países de la región, éste se debió exclusivamente a que el grupo abanderado por el cambio hizo avanzar a la compañía, progreso que no fue de forma íntegra como empresa, ya que aún se mantenía partes de la compañía distanciadas o fraccionadas del cambio.

Para un entrevistado, lo anterior produjo un tipo de desequilibrio en la compañía, evidenciándose las áreas que eran más consideradas o relevantes de la organización.

4. Comunicación poco efectiva:

Un entrevistado afirma que a pesar de los esfuerzos de la compañía en comunicar adecuadamente el cambio y los artefactos ágiles, ésta no fue suficiente, ya que no encontró una buena recepción por parte de los miembros de la compañía, siendo no aceptada totalmente ya que varios de los colaboradores no sabían si esta transformación tenía sentido para Roche.

El Gerente de Recursos Humanos y responsable por las comunicaciones realizadas también cree que hubo mucha incompreensión e incertidumbre sobre lo que iba a pasar que acabó por frenar el impacto de la comunicación a los trabajadores, dando lugar a que la gente supusiera aspectos del cambio al no tener o no creer la información sobre éste. Ejemplo de esta incompreensión, es que una parte de la compañía no tenía claro si el origen o la razón del cambio era una iniciativa de Roche Global o particular de Roche Chile.

Respecto a esta falta de comprensión, algunos colaboradores mencionaron que este también se daba por el uso de terminologías abstractas para promover el cambio, como la palabra “transformación”, que en su opinión fue super utilizada, ocupándose desde un ideal hasta como chivo expiatorio para algunas decisiones tomadas, incluso hasta ser asociada a despido.

En definitiva, esta palabra causó aversión en un grupo de empleados, reflejada en la siguiente frase:

“Ya no me gusta mucho hablar de transformación, como que siento que me tiene un poco superada la palabra, por todo eso, estamos en transformación, que la transformación pide esto, transformación y que diablos es transformarse” (FG2).

Los colaboradores sugieren que hubiese sido más productivo haber ocupado un lenguaje más directo y concreto, definiendo lo que realmente se esperaba de los colaboradores y de los líderes, en vez de utilizar términos como “pasión”, en que no quedaba claro lo que se quería concretamente.

Como reflejo de que esta comunicación no fue efectiva, según el autodiagnóstico de los PST’s realizado por la consultora, concluyó que sólo un 62% cree que la mitad de su equipo puede explicar el funcionamiento y los beneficios de la agilidad.

En síntesis, los colaboradores creen que la comunicación no fue realizada de la mejor forma, ya que dada la urgencia, se optó por una estrategia de ajustes comunicacionales durante el proceso para responder a las expectativas. Escenario que fue admitido por un miembro de la directiva, señalando que debido al poco tiempo que se tenía, no hubo una intención real de conectar con la gente, sino que de movilizarla hacia un punto.

5. Falta de espacios de contención:

Hubo unanimidad sobre la falta de espacios de contención durante el proceso del cambio en relación a las dudas e inquietudes de los colaboradores de Roche. El encargado de comunicaciones señaló que hubo pocas instancias de contención para la estrategia definida, solo se “lanzó un plan” y le dijeron a la gente que confiara, porque la veía con dudas.

Se agrega que en estos espacios de contención, comunicarse con la plana directiva no garantizaba escucha activa, sino que incluso podría ser algo perjudicial ya que aquellos que tenían el coraje de decir que aún se sentían confundidos, podrían ser considerados reacios a la transformación o detractores del cambio. Además había suspicacia de que la información se filtrará a la plana directiva, dudando de la confidencialidad de la instancia, como lo relata una colaboradora.

“Desde mi punto de vista, instancias formales quizás existieron, pero son falsas, falsas en el sentido de que no puedes hablar la realidad, entonces no sirve mucho si al final están dirigidos por el Gerente General” (FG2).

Se afirma que los espacios de contención fueron solicitados en reiteradas ocasiones ya que las personas necesitaban de más lineamientos y direccionamiento, instancias que finalmente no fueron brindadas según lo esperado.

Se menciona que la falta de espacios de contención formales terminó por formar espacios de contención informales, conformados por los propios colaboradores en espacios no convencionales como videollamadas, chat o fuera de la oficina. A pesar de que estos espacios informales se dieron orgánicamente, los entrevistados creen que no eran las instancias más apropiadas para discutir los temas debido a la falta de otras visiones o información pertinente que pudiera contrastar la discutida.

Respecto a la evaluación interna realizada por los Sponsors, se indicó como una falla la contención realizada, en que se reconoce que faltaron conversaciones difíciles, más crudas en la organización para decirse las cosas con más claridad y calibrar las expectativas de la transformación con distintos actores del cambio.

Al respecto, según la teoría del enfoque socio técnico adoptado por Roche, el no considerar una de las variables; social o técnica, termina siendo contraproducente para la organización, privándola de los resultados esperados del cambio (Appelbaum, 1997). En esta misma línea, según el “Manifiesto Ágil” indica que las personas deben ser valoradas por sobre los procesos, evidenciando la necesidad de un equilibrio de ambos factores en la implementación de la metodología. Sin embargo, ante un conflicto que pudiera ocurrir, el priorizado debería ser el social por sobre los procesos técnicos (Raedemaeker, Handscomb, Jautelat, Rodriguez, Wienke, 2020).

6. Insuficiente tiempo de adaptación:

Varios comentarios apuntaron a los frecuentes ajustes realizados del cambio, en que no se dejaba plasmar y consolidar una iniciativa y ya comenzaba la siguiente intervención, como si fuera una especie de apuesta.

Se señala que esta falta de espacio para la ejecución del cambio generó incertidumbre y ansiedad en los miembros de los PST's, pues se daban señales que el rumbo del cambio no era muy claro para la directiva de la compañía.

En esta línea, un PO define la implementación de cambio como una ejecución brusca, en que no se definieron o dieron los tiempos para ir asimilando el cambio y da el siguiente ejemplo:

"Es como decir de un día para otro en Chile, ya no se maneja por la derecha, sino que vamos a manejar por la izquierda. Te aseguro que van a haber muchos accidentes por mucho tiempo si es que no hay un cambio paulatino, ya que es un cambio en que debes ir entregando los mensajes de una manera diferente" (PO3).

Paralelamente, el miembro de la directiva señala que Roche Chile no podía esperar siempre ver los resultados para implementar un siguiente cambio, pues era un cambio de gran envergadura que se debía implementar intensamente, en un corto periodo de tiempo, y que lamentablemente no había otra manera de hacerlo. En esta línea, indica que las decisiones en Roche Chile no se tomaron pensando en que fueran populares, sino que en el largo plazo, en la sostenibilidad de la compañía y no según la angustia del presente.

Lo anterior hizo ver que el tiempo de adaptación que tenía previsto la compañía eran forzados y no eran los mismo que exigía un cambio de esta magnitud, para que los colaboradores asimilaran efectivamente esta metodología.

Ante eso, el Gerente de RRHH reconoce que no se definió un plan de implementación propiamente tal, sino que se iba hilvanando el cambio en el transcurso de la transformación.

Al respecto, De Loach (2014) señala que las empresas deben considerar que el depender del esfuerzo del ser humano significa que las fuerzas sociales están vigentes y que influyen en la producción de bienes y servicios, por lo que de optar por plazos dependiendo solo tomando en cuenta factores tecnológicos, se considera como defectuoso e inapropiado.

Una colaboradora realiza una crítica manifestando que el ET sólo veía la transformación desde la parte laboral sin ver las consecuencias de ésta, como indica:

“¿Uno puede realmente separar estas dos aguas? No puedes ser ciego y ver la transformación como solamente la parte laboral y no lo que le está pasando a tus personas dentro de tu organización, cachai” (FG2).

7. Alta carga laboral y complejidad de la transformación

Los entrevistados señalaron que la agilidad trajo una mayor presión y estrés de trabajo, ya que al estar todo interconectado hay una mayor responsabilidad de todos por la integración de áreas, de colaboración, co-creación y testeo, lo que se tradujo a una mayor carga laboral y funciones con un mayor grado de dificultad.

Realizando una comparación con el sistema tradicional, se señaló que el cambio trajo una mayor complejidad, debido a que bajo el modelo tradicional cada persona está en su área y solo el jefe sabe lo que hace. En cambio bajo este sistema se saben más las cosas y requiere de mayor reportabilidad, coordinación y flujos de información entre distintas unidades.

Appelbaum (1997) señala que estos tipos de cambios organizacionales suelen ser complejos debido a que requieren una gran cantidad de personas involucradas para que este ocurra y por la interdependencia y conexiones necesarias entre áreas para que este funcione de manera fluida.

Un factor del nuevo modelo señalado como un desafío y clave para la gestión de un PO, es la relevancia de entender e internalizar el rol de liderazgo debido a que el modelo de PST's funciona solamente si la persona que lo está liderando, cultural y técnicamente lo entiende, como se refleja en la siguiente frase.

"Más que el tema de pescar las piezas de ajedrez y de repente agruparlas de otra forma, si uno no entiende para qué fueron creados, o cuál es el funcionamiento, cuál es el estilo de trabajo que se quiere implementar, puede producir una discordancia entre el modelo clásico y el modelo nuevo" (PO1).

En esta línea, Appelbaum (1997) recomienda que dada la complejidad y delicadeza del proceso, es necesario contar con una estructura de transición, la cual es responsable de apoyar a los colaboradores en el aprendizaje de nuevas habilidades y conocimientos necesarios para esta nueva forma de operar. Por lo anterior, hay que estar consciente de que este periodo de transición exige de esfuerzos organizacionales.

8. Posición Jerárquica

Según los entrevistados, el desprenderse de una posición de liderazgo en la cual el individuo tiene como principal función la toma de decisiones, no es tarea simple. Esto, debido a que el actuar bajo el modelo tradicional tanto tiempo termina por preparar Directores y Gerentes con el objetivo de ser tomadores de decisiones en diversas situaciones y no es sencillo traspasar de un día para otro la responsabilidad de una decisión a otro miembro de la organización.

Se indica que el simple hecho de comunicar y promocionar "un nuevo estilo jerárquico", en este caso la estructura de los marcos de trabajo ágiles no fue suficiente para que los individuos se convencieran de cambiar su manera de trabajo para obtener los beneficios declarados del cambio. Al respecto, el gerente de recursos humanos se dio cuenta de lo anterior al escuchar comentarios como el siguiente:

"Rubén, yo viví para la jerarquía, yo estudié para ser líder, jefe, tener una oficina, o sea, ustedes lo que me están diciendo ahora no me convence" (GRH).

En este sentido, la dificultad de desprenderse de una posición jerárquica se vuelve aún más evidente en las situaciones más críticas, en donde se necesitó de una respuesta rápida y práctica ante la adversidad, y en las cuales se observó retrocesos respecto al empoderamiento de los miembros de PST, ya que las decisiones finalmente fueron tomadas por la plana directiva o por miembros respaldados por su posición jerárquica.

Un miembro de Roche Bélgica realiza una reflexión sobre la tensión que conlleva desprenderse de una posición de toma de decisiones.

"Esta mentalidad es rupturista, ya que se define como lo opuesto a la enseñanza común, debido a que nosotros crecimos entendiendo que hay una escalera corporativa, y a medida que tú vas avanzando en tu escalera vas a tener una mejor calidad de vida, vas a poder proporcionarle una mejor calidad de vida a tu familia y vas a asegurar tus objetivos personales" (MRG).

Hodgson (2004), señala que bajo este nuevo paradigma, la posición jerárquica en la organización no determina un poder de influencia real, sino más bien es ejercida en base a la persuasión y cualidades personales, donde el consenso se logra a través del diálogo y no por la posición en la organización.

9. Mentalidad Jerárquica

Al emplear el término mentalidad jerárquica, nos referimos a la forma en que los colaboradores conciben la estructura jerárquica de la compañía y a la propia percepción de empoderamiento que poseen. Esta mentalidad jerárquica varía según la experiencia laboral, personalidad y puesto que desempeña el trabajador.

Se señaló que en el contexto laboral, la mayoría de las personas conciben la organización de manera jerárquica, reflejada en el siguiente comentario:

“Nosotros en Chile, siempre tendemos a que todas las decisiones tienen que ser tomadas muy jerárquicamente, oye voy a preguntar qué le parece al de más arriba o al del lado, entonces estamos muy acostumbrado a trabajar de esa forma, qué opina mi jefe y después qué opina el jefe de mi jefe de él” (FG1).

Durante el periodo de implementación de equipos autodirigidos, catalogado como “periodo de transición”, la coexistencia de equipos autónomos y a su vez la presencia de esta mente jerárquica dificultó el empoderamiento y toma de decisiones por parte de los miembros de los PST 's.

En esta misma línea, el Encargado de RRHH y quien es uno de los responsables de la implementación del cambio, muestra su preocupación por la fuerte presencia jerárquica en la compañía. Resume este sentir, visualizando dos maneras de expresar la jerarquía.

“Uno, yo quiero tener la jerarquía para ejercer el poder y dar órdenes y dos, yo quiero que me den las órdenes, no pensar y ejecutar” (GRH).

Ejemplifica estas conductas, en el hecho de que a las personas les ha costado cambiar esta forma jerárquica de actuar, ya que los colaboradores frente a una dificultad con el par, tienden a elevar la solicitud a sus jefaturas, no siendo necesario frente a un problema de mediana o menor complejidad. Incluso, indica que hubo gente que trajo a las reuniones ordinarias a algún Director para que tome la decisión sobre un proyecto. Ante esto, él cree que una de las causas, puede ser una falta de ambición en los colaboradores de Roche de tomar una actitud de más riesgo frente al cambio, y de preferir quedarse en el área de lo seguro.

Un Product Owner (PO) ve urgentemente la necesidad de cambiar esta mentalidad jerárquica, para que los individuos sean más autónomos e indica que se debe romper este círculo vicioso de jefe-subordinado y él como líder de un PST da el ejemplo, recordándoles a los colaboradores “ustedes no necesitan mi aprobación”, “ustedes no necesitan mi aprobación”, sino que les indica que solo es necesario comentar el avance y pedir apreciación general de los temas. Asimismo analiza que esta transición es normal que ocurra, ya que hay muchas personas “old school”, que piensan de la manera clásica o tradicional.

Paralelamente, el miembro de Roche Bélgica y quien ha visto este tema en más de una afiliada, comenta que muchas veces el tema de asumir más responsabilidad o tomar decisiones era algo que la gente pedía y declaraba, pero cuando llegaba el momento del empoderamiento, no estaba dispuesta a asumir.

Por contraparte, los miembros de los PST's entienden la preocupación a nivel compañía, de esta dependencia y búsqueda de aprobación del superior para tomar decisiones o resolución de problemas,

pero agregan que observan dificultades en la plana directiva de dejar que las decisiones sean tomadas por la organización y de cambiar su forma de liderar.

Los colaboradores considera que no es algo simple de tratar y menos en un periodo de tiempo tan corto, que de un día para otro se posea una nueva mentalidad para operar, que ya no sea jerárquica ni menos burocrática, pues son años en que siempre se ha trabajado de una manera, entonces es complejo desarrollar un cambio así, de manera urgente sin un trabajo o capacitación previa.

“Querer ahora ya, esta mentalidad ágil, que todos seamos líderes, si mucha gente todavía piensa con la estructura antigua es algo que se debería haber trabajado antes” (FG2).

Por otra parte, el miembro de Roche Bélgica señala su visión respecto a este desprendimiento de la mentalidad jerárquica en las diferentes afiliadas de Roche, en que observaba diferencias según la posición de toma de decisión en la organización.

“Las Planas directivas entendían el concepto y estaban dispuestos a caminar en esa dirección, pero más abajo en la organización todavía la parte jerárquica era muy importante, el reconocimiento del cargo y lo que eso representa en la sociedad seguía siendo muy importante” (MRG).

10. Procesos Burocráticos

La burocracia de la compañía fue caracterizada en las entrevistas como la realización de procesos estandarizados, de actividades rutinarias, a una vasta supervisión y control de los procesos y proyectos de la compañía.

Respecto al avance de la compañía de simplificar estos, hay evidencias de una menor burocracia, por ejemplo, se eliminaron páginas de presentaciones y reportes innecesarios, aun así, se alude al hecho de que varios procesos burocráticos siguen inalterables en la empresa, que impacta la productividad y retrasa la toma de decisiones.

En esta línea, un PO agrega que la gran justificación para que ciertas decisiones se queden estancadas o sin evolución durante cierto tiempo y que en definitiva mantienen la burocracia, se fundamenta en el hecho de que se busca la perfección, por los altos estándares de calidad y control requeridos por el rubro farmacéutico, los cuales poseen un alto nivel de regulación, considerando el propio tamaño de la estructura de la filial, que hacen más lentas y costosas las decisiones, contrario a lo que se ha predicado con los artefactos ágiles de experimentar en la elaboración del producto.

Otro colaborador afirma que se ve el control o sobre control de los procesos, por ejemplo cuando el Gerente General se propone a saber los detalles de la venta de una cierta región muy pequeña u otro detalle que va más allá de su tramo de control. En este sentido, se alude al hecho de que todavía existe la cultura del micro control, que ha sido difícil de modificar.

11. Silos

Con la creación de los PST's, nuevos silos se crearon al haber un menor control de las actividades realizadas y a una mayor autonomía de los miembros. Se evidenciaron estos silos ya que se empezaron a realizar diferentes actividades que impactaban diferentes objetivos de la compañía, los que no necesariamente conversaban entre sí. Se mencionó que se podía observar que cada uno disparaba para su lado, reflejado en la siguiente frase:

“Hay unidades aisladas que hacen algo que piensan que está genial, otro que piense que lo hacen genial por el otro lado y desde fuera no se ve una estructura unificada, ya que cada uno está trabajando por sus objetivos o bien interpretando el objetivo, en que todos creen que es el mismo” (FG1).

Adicionalmente, estos silos se fortalecieron debido a la competencia que se originó naturalmente entre áreas, por ser era el área destacada que co-creaba y llevaba más ideas al ET.

Desde otro punto de vista, un PO le baja el perfil a la creación de estos nuevos silos, de que no es un problema en sí, sino que es una consecuencia, una externalidad de implementar un cambio de alta intensidad en un periodo acotado de cambio.

“Aquí no es que haya algo malo, no es que no se quiera compartir o colaborar, sino que se está muy acostumbrado a trabajar en silos, a trabajar de otra manera, de reportar y recibir instrucciones” (PO1).

En esta línea, respecto al autodiagnóstico de los miembros de PST's realizado por la consultora, el 44% de los miembros considera que pese al cambio, se sigue trabajando de manera individual.

Ante esto, Pasmore (2008) señala que es normal que surjan silos debido a que los sistemas de trabajo son altamente especializados y fraccionados, advirtiendo que este peligro conlleva a que el trabajador individual puede ser impotente para corregir la situación en que cada persona está "atada al trabajo" o a la máquina, y no le es posible cambiar el sistema técnico para compensar su malestar con la situación. En esta línea, Trist (1963) indica que querer hacer los cambios en solo una dimensión, esperando que el sistema integral como un todo cambie no necesariamente resulta, ya que el sistema está compuesto por múltiples variables.

12. Escepticismo del cambio organizacional

Si bien hubo un entusiasmo inicial por esta nueva idea de cambio, luego se constató una falta de convicción y dudas por parte de los colaboradores sobre las razones reales que llevaron a la compañía optar por el cambio y de cuestionar sus posibles beneficios, donde varias personas manifestaron que no querían ser parte del cambio.

Este escepticismo hacia el cambio, fue reforzado por el rol de la plana directiva, que de estar bien posicionada en la compañía pasaron a verles como conductores de un buque sin un destino claro, de avances y retrocesos.

Se indica que de acuerdo a la evaluación de los Sponsors, el ET ha tenido que lidiar con una crítica constante y la falta de confianza por parte de los PST's.

Según el estudio realizado, estas críticas se fundamentan en lo siguiente:

- Alta rotación de sus miembros generó sensación de improvisación e inseguridad que dificultó su gestión.
- Autoritarismo del Gerente General produjo una sumisión de los miembros de la plana Directiva, que se evidenció en la invalidación de algunos miembros del ET.

Según Bion (1946) hay un peligro cuando los grupos se vuelven muy dependientes de un líder, ya que el grupo demuestra comportamientos poco saludables, los cuales interfieren con las habilidades del grupo para diagnosticar y lidiar constructivamente con sus propios problemas.

- Rigurosidad del ET al evaluar nuevas ideas de los PST'S. En este contexto se señaló que al presentar nuevas ideas por parte de los miembros de la organización, la directiva fue muy rigurosa al evaluarlas considerando que eran los primeros ejercicios. Según relata un PO:

"Parecía un circo Romano, esperábamos el siguiente pulgar para abajo"(PO3).
- Se evidenció poca autocrítica por parte del ET, pese a la declaración de que es una organización que aprende continuamente en el proceso de transformación.

Se concluye, que la falta de convicción sobre la necesidad del cambio más las críticas por cómo se llevó la transformación, produjo incredulidad o escepticismo de que el cambio pudiera traer algo realmente bueno para la compañía. Como reflejo de lo anterior, la encuesta de clima laboral de la compañía en su última medición del 2020 señaló que la dimensión de liderazgo bajo 11 puntos porcentuales.

En esta línea de insatisfacción de la transformación, una colaboradora señaló que Roche implementó la metodología ágil en su versión light, que no confió en la gente para que tomará las decisiones de su trabajo, y que esto tuvo como consecuencia que no se lograra un real aplanamiento de la estructura de Roche. En esta línea, se indicó que se cambiaron las estructuras o los organigramas en el papel, sin embargo la forma en que funcionaba la empresa continuó siendo de la manera muy tradicional.

"Es verdad, el organigrama sí se aplanó sí hay esa horizontalidad, pero en la práctica yo creo que no pasa, ya que todo recae en las decisiones de arriba y los que están arriba piden siempre aprobación de arriba, entonces yo creo que en realidad no está pasando mucho eso de la horizontalidad. Hay miembros de la directiva que hacen lo que el gerente quiere y son como "yes man" (FG2).

Para Wouter et al.(2017) la implementación de los marcos ágiles no ha estado exenta de ciertas resistencias en su implementación, ya que existe cierto escepticismo debido a que es un sistema que irrumpe la organización y representa un desafío constante el status quo, así como de sus métodos de implementación rápida y de entregas paulatinas de productos inacabados a los clientes para obtener sus feedbacks.

13. Sobre colaboración entre áreas

Luego de un tiempo en que se logró que los equipos pudieran colaborar internamente y con otras áreas, se evidenció una sobre colaboración entre equipos que entorpeció el cambio y que intoxicó de alguna manera a la compañía, ya que se señaló que el colaborar de más hizo daño debido a que el exceso de trabajo, no siempre necesario, terminó causando pérdida de foco, falta de priorización de las actividades y un cansancio generalizado en los colaboradores, y por tanto, retrasó la implementación del cambio.

Según los datos de la autoevaluación de los equipos autodirigidos, un 64% de los colaboradores declararon estar involucrados en más de 3 iniciativas al momento, cifra que indica dispersión de los colaboradores.

Respecto a una de las razones que produjo la sobre colaboración, muy mencionado fue el aspecto cultural, debido a que en Chile no se es muy directo para decir las cosas, ser claros y poner límites, lo que se traduce a que a muchas veces se termina haciendo múltiples actividades que no aporta necesariamente a un objetivo. Otra razón es porque la plana directiva fomentó la generación de nuevas ideas, co-creación, y co-testeo sin mucha claridad sobre lo que requería.

Según Wouter et al.(2017), este modelo ha sido criticado porque demanda que los colaboradores estén involucrados en proyectos diversos, lo que fácilmente genera sobre colaboración y al mismo tiempo los desvía ya que se alcanzan soluciones diversas y disruptivas.

14. Poca claridad sobre el límite del empoderamiento

Se señaló que efectivamente el ET entregó autonomía a los equipos de trabajo, sin embargo esto se dio principalmente para procesos más simples y de mediana complejidad, pues para los demás proyectos un poco más complejo, la decisión recae en quien tiene un puesto de autoridad en la institución. Situación que se refleja en la siguiente frase:

"Nos encontramos en una dualidad, de sí puedo hacer muchas más cosas y es real, pero quizás cosas un poquito más complejas, se necesita una autorización, una luz verde de alguien en específico y esa autorización proviene del Gerente, ya que contar con su aprobación es un trampolín para hacer las cosas" (FG2).

En esta línea, los miembros de los PST's asumieron este empoderamiento inicialmente con entusiasmo pero luego también con cierta incredulidad y dudas, debido a que finalmente la plana directiva tomaba las decisiones relevantes de la compañía en conversaciones a puertas cerradas. Situación que despertaba la incertidumbre sobre la real autonomía brindada y ajustes del cambio que pudieran venir.

Asimismo, colaboradores expresan que existía una aprehensión a tomar decisiones o asumir mayores responsabilidades que va más allá de una mentalidad jerárquica, justificando que se corre un riesgo al tomar una decisión que de no obtener los resultados esperados puede terminar en una desaprobación o reprimenda del superior por mucha libertad y confianza que se declare en la teoría, ya que en el día a día no se percibía claramente tal confianza o apoyo entregado por la Directiva.

15. Ambigüedad de Roles para la implementación del cambio

Se señaló que debido a la mayor necesidad de coordinar las actividades y conectarlas a un objetivo en común, resulta clave para el modelo definir los distintos roles del proceso de cambio y utilizar un mismo lenguaje para referirse al cambio.

Los entrevistados apuntaron a que si bien se asignaron roles para la ejecución del cambio, estos roles no fueron lo suficientemente pensados o preparados para una ejecución exitosa del cambio, debido principalmente a la falta de formación, preparación y de directrices claras para asumir la función de algunos cargos, como del Sponsor, del Product Owner y de los mismos miembros de los PST's.

Dentro de la adaptación parcial de los PST's a los principios de trabajo ágiles, sus miembros encontraron dificultades para encajar de buena manera en este rol. Una de las razones de porque esto aconteció así, fue debido a que la generación de muchas nuevas ideas dificultó el aterrizaje y ejecución de proyectos en el día a día, como se señaló "se estaba un poco en las nubes aún" y esta invitación a ir por nuevas ideas sin tanta claridad sobre el producto esperado, generó un desorden en la coordinación, como se señala:

"Cada PST llegaba como haciendo lo mismo pero de distinta forma, unos que hablan más, otros que eran más callados, otros más innovadores, entonces yo creo que se dieron cuenta que de esa forma no funcionaba"(FG2).

Respecto al rol del Sponsor, la idea era que fueran un coach para los PST's y diera alerta sobre posibles inconvenientes en los procesos. Sin embargo, en la práctica se catalogó su figura un tanto forzada y su rol no fue muy claro.

Un PO señaló que se quiso avanzar en este modelo de Sponsor autónomo pero no resultó porque la gente que estaba en el liderazgo no estaba realmente preparada para liderarlo, no entendía bien los artefactos ágiles y finalmente esto provocó que se forzaría la figura sin ser tan pertinente en sus acotaciones al equipo.

"Finalmente el rol que tomaron los Sponsors parecía ser como poco natural , en donde muchas veces se les veía incómodos y muchas veces quedaban entre comillas no quiero decir como tontos, pero sí quedaban como haciendo preguntas por sonar desafiantes, quedaban mal ante las respuestas que se les daban , y eso siento que estresó mucho el modelo de Sponsors" (FG1).

Asimismo, el Gerente de Recursos Humanos, siendo el mismo uno de estos Sponsors, comentó sobre el inicio del proceso de sponsoreo, quien señala que no se tenían las herramientas para saber cómo ser Sponsor en esta nueva mentalidad y que se aplicó el rol a prueba de ensayo - error. Esto produjo que el desempeño del Sponsor dependiera en gran medida de las capacidades y adaptación de la persona que lo interpretaba.

Respecto al Rol de los Product Owners, se señaló que hubo algunos PO que no entregaron la autonomía esperada a su equipo, donde se evidenció la dificultad de desprenderse de esta forma antigua de liderar equipos. En que el líder siente la total responsabilidad de lo que ocurre en un equipo, de ser también un referente técnico y de dar tranquilidad al equipo, al contener el miedo generado por alguna situación derivada del cambio, tal como lo refleja un PO.

"Me costó liderar gente muy capaz técnicamente y no estar pensando en el temor de cómo nos van a juzgar y qué va a pasar o quienes se van a ir, quienes van a quedar, quienes no van a seguir, no sé, siento que ahí yo no fui capaz"(PO3).

En conclusión, se corroboró que existían Product Owners que no dejaron desplegar la totalidad de las posibilidades del equipo.

Finalmente, de los 5 P.O. que iniciaron el proceso, quedaron solo 2 que se adaptaron en al modelo y se eliminó la figura de Sponsor, tornando a la anterior estructura.

Según Pasmore (2008) un error común de las compañías es que en vez de involucrar a las personas en el aprendizaje de lo que salió mal, se reemplazan los líderes por otros que repiten el mismo proceso una y otra vez.

16. RRHH enfocado en la implementación de los aspectos técnicos por sobre los aspectos humanos

Existió una mirada crítica del Rol de RRHH, principalmente por su enfoque puro en facilitar el cambio, no evidenciándose una preocupación por las personas que pasaban por situaciones adversas en la transformación. Si bien se señaló su aporte en variados temas como aspectos logísticos y actuar como un socio estratégico de la institución, en el fondo se manifestó que RRHH tuvo un vuelco y se preocupó más por apoyar las ventas y acercarse a los pacientes- clientes, del cambio en sí, que por los colaboradores internos de la compañía, de retener el talento, conectar con los empleados y preocuparse por el clima laboral.

Esto se vio reflejado en la estrategia del cambio de la compañía, fuertemente influida por el rol de RRHH en que se priorizaba la estructura y luego se ajustaba la dotación y no en simultáneo como algunos colaboradores expresaron que les hubiese gustado. Lo anterior se tradujo en despidos que no se entendían, movilidad que no se llevó correctamente, gente sin notificar sobre posibles cambios y por dar excusas de todo lo que pasaba al cambio organizacional sin responsabilizarse, dentro de otras acciones.

Al respecto Appelbaum (1997), señala que los métodos tradicionales que se enfocan puramente en el componente técnico y luego consideran a las personas, tienen como resultado un cumplimiento mediocre de la tarea y un alto costo para la organización.

En esta línea, se manifiesta que a RRHH le faltó mano dura para imponer su visión, de cuestionar órdenes y no despedir por ejemplo a 10 personas el mismo día o dejar personas en el "limbo" sin saber que puesto iban a tomar. En síntesis, se indica que faltó un área de RRHH un poco más sensible, medida, que pudo haber cuidado un poco más la cultura organizacional de la compañía y la salud mental de los colaboradores por ejemplo tener cuidado en declarar frases que podían generar ruido en la organización, como "el que no se adapta al cambio, se debe ir.

Respecto a los despidos, muy criticado fue el hecho de que estos no fueron necesariamente por motivos de desempeño, sino más por una aversión al cambio, en que hubo personas capaces y de alto desempeño en la compañía y que sin embargo salieron de la compañía por distintas razones.

Para concluir, una colaboradora expresa su malestar por la gestión de cómo se llevó el cambio y del rol de RRHH en éste, a pesar de las oportunidades de desarrollo que este brinda.

“Este el año en que más angustia he sentido, en que más mal lo he pasado, que más frustración a nivel laboral he sentido, cachai. Entonces mi pregunta es ¿estoy dispuesta a crecer profesionalmente versus mi salud mental” (FG2).

17. Experiencia laboral previa en la industria farmacéutica

Los entrevistados señalaron que la industria farmacéutica es un rubro que posee hábitos aún más tradicionales que el promedio de otras industrias, por lo que una persona con mayor experiencia en Roche tiene mayor probabilidad de querer mantener la burocracia y jerarquía existente (lo conocido), junto con presentar una mayor la dificultad de desaprender prácticas antiguas de liderazgo y de trabajo, lo que no ayuda a la incorporación de la metodología ágil.

El grupo de entrevistados apuntó que aprender no era suficiente, sino que debían “desaprender” hábitos de trabajo para aprender efectivamente los nuevos conceptos, dado el antagonismo de las prácticas.

En orden de facilitar el desaprendizaje de las antiguas prácticas, Roche a nivel global envió un listado de recomendaciones sobre importantes prácticas que debían ser desaprendidas para el éxito del modelo, “Principles and Unlearning Journey”. Sus principales recomendaciones estaban enfocadas en el empoderamiento y toma de decisiones sin validación de jefaturas, experimentación de nuevas soluciones, menos foco en las tareas y más foco en los resultados esperados y por último, optimización del uso del tiempo y recursos de la compañía.

En resumen, se señaló la necesidad de que líderes, que poseen sesgos provenientes de sus experiencias en la industria o experiencias de liderazgo en estructuras más verticales, puedan desaprender hábitos antiguos e incorporar la nueva mentalidad de empoderamiento y confianza.

Como complemento, se señala que no es una tarea fácil, en que se ha visto a compañeros de trabajo que han sufrido mucho en la adaptación, por estar acostumbrados a actuar bajo los principios de los modelos tradicionales.

18. Cultura Chilena:

Se comentó acerca de la cultura local como un elemento que afectó la agilidad del cambio. Se considera que si bien culturalmente el Chileno cumple las tareas asignadas, para él nada es urgente, no tiene prisa, generalmente no considera que si se debe realizar algo medianamente urgente, es para hoy o para mañana, sino fácilmente se puede tomar una semana para entregar lo solicitado, lo que contrasta con el cambio organizacional que implica una mayor exigencia y rapidez de respuesta para los clientes.

En esta misma línea se comenta sobre la actitud al trabajo, que culturalmente el trabajo en Chile suele ser visto como un castigo o como un deber y no también como una oportunidad de aprendizaje, de desarrollo y realización personal, donde el hecho de asumir mayores responsabilidades sin que se reciba un beneficio

directo por ello, se concibe como si a alguien lo estuviera perjudicando. Lo anterior se puede reflejar en el siguiente chiste: “El trabajo es la única cárcel, que por buena conducta, te aumentan la condena”.

Para el desarrollo de esta metodología, se señaló que ayuda mucho contar con gente que tiene un gran propósito en la vida, individuos que le importe trascender, tener un impacto en la sociedad y que eso sea lo realmente le llene y no solo recibir algo a cambio por el servicio prestado.

Un entrevistado ejemplifica lo anterior “a mí no me importa si mañana tengo un mercedes o si ando en bicicleta, si me lleva a donde quería ir”. También sostiene que bajo estos esquemas se requiere de generosidad para poner la necesidad colectiva de la empresa por sobre el interés individual.

Otro aspecto cultural mencionado que merma el desempeño de la organización es lo poco directa o frontal que son los colaboradores para decirse las cosas, como fue mencionado en el punto de sobre colaboración. Se declaró que la cultura chilena no está preparada para decirse las cosas directamente o ser asertivos, lo que se ve reflejado en que no existe mucha retroalimentación y en evadir conversaciones, lo que en definitiva no ayuda a mejorar los procesos o la resolución de conflictos, tal como se señala en un focus group:

"No estamos acostumbrados para que nos digan: lo estamos haciendo mal. Tampoco tenemos autocrítica, tú te deshaces en excusas para explicar por qué lo estás haciendo mal" (FG2).

Otro elemento cultural que dificultó la implementación es que en general el Chileno es descrito como perfeccionista (citado también como un punto que mantiene la burocracia) que afecta el cumplimiento de los plazos establecidos y hace perder el foco sobre lo central del proyecto. Una frase recurrente es “no saquemos esto, hasta que tengamos la certeza de que está bueno”. En esta línea, el perfeccionismo chileno no favorece al desarrollo de la cultura ágil.

Otro aspecto comentado, fue la confianza requerida para operar en el nuevo modelo, en que la confianza se da por entregada en un inicio para una adaptación más efectiva del modelo. En cambio, en la cultura Chilena debes demostrar ser confiable y responsable para que luego confíen en ti.

Por contraparte, hubo comentarios que apuntan a que Roche es una empresa multinacional y que en Roche Chile, el 40% de la dotación es de otra nacionalidad, por lo que la cultura chilena no incide de forma determinante en el cambio.

19. Prácticas de la Industria Farmacéutica:

Si bien se ha mencionado este punto implícitamente en otros obstaculizadores, es necesario relevarlo como un punto en sí, puesto que la estructura farmacéutica no es tan moldeable y propensa a innovar bajo este modelo de equipos autodirigidos, como sí ocurre en otros rubros, como la industria ligada a la tecnología, que da espacio a la innovación, donde se trabaja por proyectos y se puede armar, testear y desarmar con mayor facilidad, tal como se señala:

“En ciertas industrias es más fácil implementar este tipo de cambio y hace mucho más sentido, pero en la industria farmacéutica es más complejo debido al contacto humano del doctor- paciente que es muy relevante y ahí no tienes la libertad de experimentar con un producto” (MRG).

Se señala que una de las razones de esta aversión, es porque se tiene una cultura de muchos años en que se ha hecho lo mismo con buenos resultados, por lo que existe una dificultad en mover una estructura jerárquica, donde ya se tiene hábitos, prácticas, rituales y estructuras definidas.

En esta línea y confirmando lo anterior, un PO argumenta que la mentalidad ágil no es para este tipo de industria debido a que altera la relación directa entre el cliente y el profesional de salud.

“Hablé con muchos médicos y me decían...es maravilloso, no, super lindo y todo el cuento, yo encuentro que es espectacular, pero no sé si es para la industria farmacéutica" (PO3).

20. Cultura de Roche Global:

Como fue mencionado, un punto central del cambio fue su lineamiento proveniente de la Cultura Suiza. Esta cultura invita a vivir el cambio en el día a día, y no tanto a planificarlo o medirlo, lo que es contrario a otras culturas, por ejemplo la americana que busca planificar y medirlo todo. Lo anterior como fue expuesto, tuvo implicancias en la planificación, medición del cambio y definición de roles.

Ilustrando la situación, un miembro de Roche Bélgica, comenta que según su percepción el cambio está tardando más de la cuenta en las distintas afiliadas de Roche y una de las grandes razones es cultural, porque no se dieron instrucciones claras desde Roche Global sobre cómo proceder en su implementación y se enfocaron en una cuestión meramente estructural, donde dejaron al libre albedrío de cada afiliada decidir qué tan rápido y cuán pronto hacer la transformación.

Se concluye que la libertad de implementación otorgada por Roche Global a cada filial pudo ser una buena idea, de dejar que este cambio surgiera de forma orgánica y según la propia originalidad y contexto de cada afiliada. Sin embargo en la práctica no fue así, se manifestó como un problema la falta de directrices de Roche Global de cómo implementar e interactuar con el cambio, que eso afectó los tiempos, la definición y preparación de los roles, así como la profundidad de la intervención y la propuesta final de estructura en Roche Chile, lo que provocó conflictos y ambigüedades en la compañía.

B. Facilitadores:

1. Plataforma común de objetivos:

Una herramienta considerada como uno de los grandes aciertos del cambio que contribuyó a visualizar los objetivos y permitió medir sus resultados por medio de entregas a 90 días de los equipos autodirigidos, fue el Planify. Instrumento que entregó autonomía a los colaboradores y dio transversalización a los integrantes de la compañía, transparentando los objetivos de cada PST.

Por esta razón, se comenta que el Planify también ordenó la casa, en enfocarse en lo medular del proyecto, lo que en definitiva hizo varios procesos más eficientes.

2. Apreciación de este nuevo tipo de Liderazgo:

Si bien la figura de los PO no dio el resultado esperado, su rol fue valorado en el sentido que cambió paradigmas, el poder contar con un liderazgo sin dependencia jerárquica, donde los miembros observaron que efectivamente no hubo un efecto de doble jefatura y que laboralmente tuvo buenos resultados el poder trabajar a la par, lo que permitió un afiatamiento entre el PO y el PST. En este sentido, se indicó como un elemento positivo el poder convivir con un líder de distinto tipo al modelo clásico, ya que al no ser el jefe directo, se sintió una mayor apertura, que generó más confianza, compromiso y un mayor relacionamiento que una jefatura formal.

En esta línea, se comenta que el estilo de liderazgo anterior, de “dar órdenes”, se consideró como dañino en esta nueva mentalidad.

3. Mayor conexión con Clientes

Los entrevistados enfatizaron que los clientes valoraron el hecho de saber que Roche Chile estaba enfocado en entregar servicios innovadores y con mayor rapidez para ellos. Según uno de los Product Owners, esto fue gracias a que la innovación estuvo presente en la transformación de Roche Chile desde el primer minuto, en que los clientes fueron invitados a la oficina a participar en los talleres de co-creación. Situación que se refleja en la siguiente frase:

“Somos parte de una empresa dinámica y ágil que se va adaptando a la necesidad del cliente y ese tema de adaptabilidad no te deja nunca quieto, nunca dejas de estar constantemente viendo lo que pasa en tu entorno” (PO1).

Para Wouter et al.(2017) muchas empresas que adoptan este nuevo modelo de organizar los recursos buscan un mejor desempeño por medio de una mayor satisfacción interna y del cliente.

En suma, los esfuerzos dedicados a mejorar procesos comerciales sumado al enfoque estratégico para sorprender positivamente al cliente fueron apuntado como uno de los aciertos de los colaboradores de Roche que ánimo la continuidad del cambio.

Por medio de una encuesta externa, llamada Net Promoter Score o conocida por la sigla NPS, Roche pudo conocer el impacto de sus acciones en los clientes, quienes reconocieron que Roche ha brindado un mejor servicio, posicionando la compañía por sobre la competencia.

4. Empoderamiento de los PST's

Se señaló que la idea de empoderar a los miembros de los PST's, era crear nuevos líderes de la compañía, y no cortarles las alas al imponer esta dependencia de la figura clásica de estar preguntando todo y pidiendo la aprobación por todo. Asimismo, este empoderamiento estuvo alineado con la necesidad de expresarse que tenían los colaboradores en Roche.

Se indica como una gratificación de estar en los PST's, el hecho de que el colaborador es más autónomo, más dueño y responsable del proceso, desde su principio hasta el fin, en que puedes tomar la decisión por ti sólo, lo que antes tenía que pasar por 4 o 5 barreras previas a una aprobación.

En este sentido, se permite que exista un liderazgo transversal en la organización, independiente de la experiencia o cargo en la compañía. Esto representó un desafío para los miembros de PST's y una gran oportunidad de aprendizaje que implicó ver las cosas de maneras distintas; de ceder y escuchar otras voces, de no necesariamente ser un referente técnico en el propio ámbito de acción. Este nuevo protagonismo se refleja en la siguiente frase:

“Hay gente que está para ser líder, pero es joven y está en posición de Analista, entonces darle la posibilidad de coordinar proyectos, le hace bien a la compañía, al individuo y que participe en la misma mesa de reunión con Directores” (GRH).

Se señaló el resultado del empoderamiento en el siguiente ejemplo.

“El hecho de pasar de armar una presentación para el jefe y después ir a presentar al jefe de mi jefe, para después presentar a mi actual jefe, eran varios procesos engorrosos que se ahorraron al confiar y empoderar a la gente” (FG1).

Para estos equipos, fue útil contar con el Playbook de PST, folleto amigable que contenía las principales características de los principios ágiles.

Es importante contextualizar que este mayor empoderamiento se dio principalmente en procesos de mediana, baja responsabilidad en la empresa. Aún así, esto representó un gran avance para la compañía.

5. Colaboración interna:

La creación de los PST's tenía como objetivo una mayor colaboración e interconexión entre las áreas y en definitiva una integración de la compañía. Se busca la colaboración debido al interés de poder escuchar diferentes ideas de un equipo multidisciplinario y co-crear un producto final mucho más robusto y rápido. Se señaló que el hecho de formar equipos más pequeños, interdisciplinarios y horizontales generó mayor colaboración y creación de ideas que ayudó a la conformación de los PST's. A modo de ejemplo, Un PO señala con sorpresa el hecho de escuchar buenas ideas, desde otra disciplina.

“Y me dicen: oye, Roberto ¿por qué no pensaste en esta cuestión? Sí po, tenís toda la razón, yo a lo mejor tan cerrado aquí, no me di cuenta” (PO2).

Explicaron los entrevistados que ha habido una notoria mayor colaboración en los PST's en donde cada miembro ha colaborado según su tiempo, capacidades y motivación, siendo visible que la opinión de todos los miembros de los equipos ha sido más escuchada bajo este esquema, incluso cuando el que aporta no sea necesariamente un experto en el tema, fortaleciendo así la idea de grupo y su confianza. Asimismo uno de los Product Owners, resalta la escucha activa que se ha generado, permitiendo por ejemplo que personas que hablan mucho, comenten solo al final.

En esta línea, el Gerente de Recursos Humanos, resalta que ha sido notable en los PST's, la nueva apertura a proveer y recibir feedback, lo que ha permitido en mayor medida, el poder discutir temas un poco incómodos lo que ha ayudado a romper el status quo e incentivar el trabajo intragrupo, traduciéndose en mejores soluciones.

6. Poca experiencia laboral previa en la industria

Se indicó que aquellos colaboradores que ingresaron a Roche con poca o sin experiencia en la industria farmacéutica fueron aquellos que presentaron una mejor adaptación al nuevo modelo, siendo catalogados como los de "mentalidad joven o abierta", un ejemplo de estos fueron las personas que ingresaron al mundo laboral o extranjeros.

Esta mejor adaptación se traducía a que el hecho de no obtener experiencia previa les permitía un ahorro de tiempo y de energía al no tener que desaprender antiguas prácticas o estereotipos, por lo que aprendían antes la implicancia del modelo.

Se señala que estas personas fueron quienes en definitiva lideraron proyectos con personas de mayor jerarquía y con buenos resultados, como diría el encargado de RRHH "se ha conseguido gente loca, que ha hecho cosas maravillosas".

Uno de los Product Owners, que considera haberse adaptado y entendido el cambio, menciona que para él fue más fácil adaptarse a este tipo de liderazgo porque era primera vez que tenía reportes directos, por lo que no tenía viejas prácticas aprendidas de su ejercicio de jefaturas previas.

7. Disciplina de abanderados del cambio:

Al realizar la comparación con otras filiales de la región que avanzaron más lento en la implementación de los marcos ágiles, se señaló que en Chile el grupo abanderado por el cambio realizó un trabajo estructurado que permitió crear las condiciones que hizo posible avanzar a la compañía en el cambio, tal como se señaló:

"Yo creo que algo de estructurado tenemos, y eso yo creo que nos ha ayudado a sacar el proceso un poquito más rápido que otros países, pero me tinca que en ese sentido, la cultura creo que influye muchísimo, muchísimo en cómo percibimos y adaptamos un cambio" (FG1).

8. Avance digital:

El Covid rompió paradigmas en la organización, dejó en evidencia de que no hay necesidad de ir a la oficina para realizar el trabajo e incluso los equipos pueden ser más eficientes desde la casa. Se señaló que el avance digital que experimentó la compañía fue apoyado en gran medida por el contexto covid, en el sentido de que la pandemia facilitó la introducción de herramientas digitales al mercado y permitió la interconectividad con más países, sin la necesidad de moverse del escritorio. Asimismo, se indica que la pandemia contribuyó también a hacer las cosas más rápidas y adaptables frente al ambiente volátil que se vivía.

En resumen, la pandemia permitió “sacar adelante” iniciativas gracias al avance digital y al obligarte a pensar y hacer las cosas de otra manera en este nuevo escenario.

Al respecto Appelbaum (1997), señala que estos equipos autodirigidos, poseen la habilidad para responder y adecuarse más rápidamente a las demandas del ecosistema interno y externo en donde se encuentra.

9. Cultura de cambio:

Un factor a destacar es la experiencia de cambio organizacional previa de Roche, que ya ha implementado diversos micro cambios a lo largo de los últimos 12 años. En esta línea, varios de los miembros de PST's mencionaron que el cambio en el plano estructural no les causó un gran impacto por las experiencias previas de cambios de estructuras.

Por esta razón, se puede concluir que existe una cultura de que las cosas cambien en la compañía, de volatilidad, como se refleja a continuación:

“Estamos en un clima que es de mucha incertidumbre, o sea, si ustedes se ponen a pensar, nosotros pasamos de transformación en transformación, en cuanto a lo que es estructura” (FG1).

Esta cultura de cambio permitió a los colaboradores una mayor apertura a aceptar nuevos cambios propuestos por la compañía.

VI. Propuesta de Intervención

Las recomendaciones de este apartado se obtienen a partir de la investigación realizada y de lo que sugiere la teoría respecto a las intervenciones sociotécnicas.

A pesar del limitado número de literatura adaptada a la implementación de los marcos de trabajo ágiles y de buenos ejemplos de organizaciones que han implementado el cambio, se puede encontrar en Pasmore, Winby, Mohrman, Vanasse (2019), un modelo útil de intervención para que las organizaciones se adecuen al ambiente en que están inmersas, para esto los autores rescatan el Modelo de Tres Etapas de Lewin y aplican en él, la Teoría de Diseño de Sistemas Sociotécnicos.

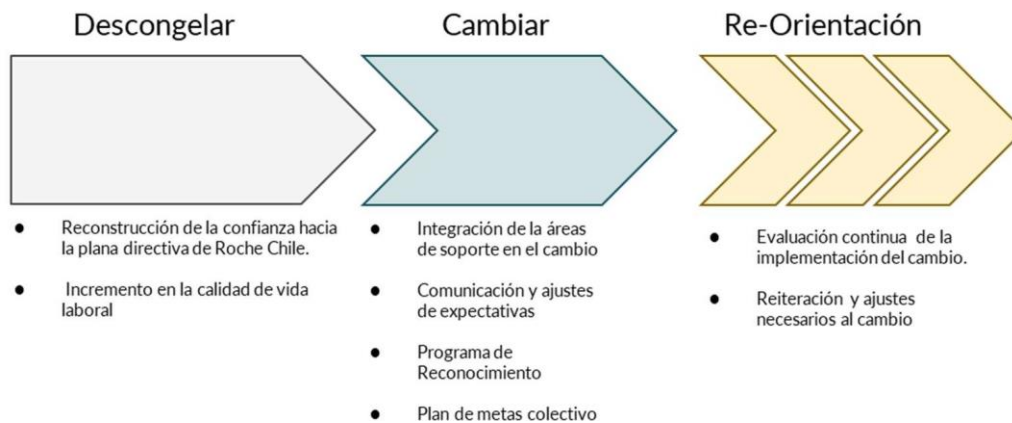
En esta línea, la adaptación del modelo tiene por objetivo considerar la realidad de las organizaciones ágiles actuales inmersas en un ambiente altamente dinámico, donde el modelo de las tres etapas de Descongelar, Cambiar y Congelar, es modificado en su última etapa, definida por Pasmore et al. (2019) como Re-orientación.

Según los autores, el ajuste o reorientación del modelo es necesario ya que el cambio organizacional es algo continuo, que evoluciona y no es algo episódico o estático. En segundo lugar, menciona que el cambio organizacional debe ser más inclusivo, que no sólo incluya a los empleados sino que involucre al público interesado y stakeholders del ecosistema.

Dicho esto, se recomienda a Roche Chile utilizar como referencia el modelo de Lewin adaptado por Pasmore et al. para la implementación de los marcos de trabajo ágiles, de manera que pueda ver la gestión del cambio, como una estrategia global y no acciones aisladas como una lista de soluciones.

La siguiente figura refleja la propuesta de intervención del presente estudio.

Modelo 3 etapas de Lewin Adaptado por Pasmore et al.



a. Descongelar:

Como primer paso, se busca que las personas puedan estar más tranquilas y bajar el nivel de ansiedad e inquietud respecto al cambio, para que no lo vean como una amenaza, sino como una transformación que trae desafíos pero a la vez oportunidades y beneficios.

Para lograr lo anterior, la etapa inicial de descongelamiento tiene como objetivo reconstruir la confianza de los empleados en el liderazgo de Roche Chile, específicamente del rol de la plana Directiva, así como recomponer el rol de Recursos Humanos, que vele genuinamente por el bienestar de los colaboradores. Asimismo y producto del alto costo social que ha traído el cambio, resulta crítico incrementar la calidad de vida laboral de los colaboradores.

Esta etapa, debido a su urgencia se recomienda realizarla en 3 meses, y de no lograr los resultados esperados, luego de una evaluación se podría extender a 6 meses. A continuación se describen ambos objetivos citados:

i. Reconstrucción de la confianza hacia la plana directiva de Roche Chile

Para preparar las condiciones de base que permitan posteriormente una nueva intervención o continuidad del cambio, se hace necesario reconstruir la confianza de la compañía hacia los miembros del equipo directivo, confianza que facilite una incorporación genuina de la mentalidad ágil a los colaboradores y no por el poder jerárquico impuesto. Lo anterior, se plantea realizar de dos maneras:

- **Cambio en el Liderazgo de la plana Directiva**

Se sugiere un cambio en los puestos del Gerente General, el gran Sponsor del cambio y también del Gerente de Recursos Humanos quienes no resultaron ser figuras creíbles de liderazgo.

Para el puesto del Gerente General es necesario la contratación de un perfil enfocado en las personas que sepa conectar con la gente, teniendo como uno de sus valores principales la transparencia en la toma de decisiones hacia la compañía y que permita a la organización tomar sus propias decisiones. Es decir, alguien que pueda predicar y practicar la transformación para que este cambio sea una realidad.

Asimismo, para el puesto de Recursos Humanos, la experiencia en cambios semejantes y el entendimiento de la mentalidad sociotécnica se vuelven piezas claves para la comprensión y empatía que requiere el puesto. Por lo tanto, esta persona tendrá que ser capaz de recomponer la confianza y credibilidad de que el área de Recursos Humanos posee como su mote principal la preocupación por sus empleados, incluso en momentos de mayor exigencia o complejos como el cambio organizacional.

Para ambos casos, el conocimiento de la industria, de la metodología ágil y de la cultura local y organizacional resultan claves para una rápida adaptación a los rasgos particulares de Roche Chile. Una rápida adaptación es necesaria debido a los tiempos que exige el cambio, y para su pronta aceptación como figuras creíbles en la organización. Para que esto sea posible no hay que olvidar una inducción completa a ambos cargos.

Esta acción puede ser altamente factible, ya que la compañía presenta una estructura matricial donde el Gerente General de Roche en Latinoamérica puede investigar el caso de Roche Chile a través de información como encuestas de clima realizada u otros reportes internos, insumos que le permitirán tomar una decisión al respecto.

- **Reinducción del cambio y generar espacios de contención**

Para recomponer la confianza, resulta clave que los colaboradores puedan entender el cambio y hacia dónde va éste. Por lo tanto, se debe reforzar la comunicación y asegurar el entendimiento de los artefactos ágiles por parte de la compañía, por ejemplo, que se entienda la relevancia que representa la colaboración y el desempeño colectivo, la co-creación, co-testeo y desaprender antiguos hábitos en este modelo. Esto significaría una reinducción al cambio organizacional.

Asimismo como existen dudas e incomprendiones de lo que ha pasado en los últimos años, se podrían realizar distintos talleres para conversar sinceramente y explicar por qué se tomaron ciertas decisiones aparentemente no comprendidas por los colaboradores, de manera que las personas puedan ver la transformación desde otra arista y puedan aclarar información o supuestos previos.

Este espacio debería ser llevado frecuentemente, al menos una vez a la semana y ser liderado por el equipo de RRHH de Latinoamérica, de manera que no haya sospechas de que lo hablado se pueda filtrar en la plana directiva.

ii. Incremento en la calidad de vida laboral

En orden de descomprimir la sobrecarga laboral de los colaboradores y la mayor exigencia que trae el cambio, se hace primordial la búsqueda de un mejor balance entre las actividades relacionadas al cambio organizacional, las tareas diarias del trabajo y el tiempo de ocio de los trabajadores.

Para esto, se propone tres alternativas y su realización debería ser elaborada por el área de RRHH y estar apoyada por el mencionado equipo regional de RRHH:

- **Disminución o priorización de proyectos**

Para evitar o al menos disminuir la sobre colaboración existente, resulta necesario establecer un máximo de actividades o proyectos en que los colaboradores pueden estar involucrados. Este número sería de 2 a 3 actividades máximas, tomando como base la información del diagnóstico de los Sponsors.

Para que esto sea posible, es relevante que Roche Chile no sólo respete los tiempos libres de los colaboradores y no sume personas a proyectos del que no requieren participar necesariamente, sino que pueda apoyar a los colaboradores concretamente en la priorización de sus tiempos y tareas.

En este orden, se sugiere que la misma compañía puede definir claramente cuáles son sus proyectos principales o críticos y disponer a toda su gente para que trabaje en ellos.

- **Protocolo de conciliación y calidad de vida**

En línea con el punto anterior, se hace necesario elaborar y difundir un protocolo de conciliación y calidad de vida laboral, que contribuya a lograr un mejor balance de la vida laboral y personal/familiar de los trabajadores. Esto con el objetivo de optimizar las actividades y procesos a realizar, para que los colaboradores trabajen las horas que les correspondan y así puedan ser más productivos.

Por ejemplo, este protocolo podría dar consejos para que los colaboradores puedan ser más eficientes o como organizar mejor el tiempo, o no extender el horario laboral si no es una situación que lo amerite. Este protocolo podría elaborarlo el área de RRHH en conjunto con el equipo regional, con quienes podrían compartir buenas prácticas en este ámbito de otras afiliadas.

- **Actualización de Política de Incentivos y remuneraciones**

Para lograr que la estrategia de incentivos y de remuneraciones de la compañía esté alineada a un mayor desafío de los colaboradores, resulta necesario en primer lugar revisar los objetivos y tareas de las áreas, para así tornar a un sistema de tareas y objetivos más colectivos.

Luego, se requiere revisar la manera en que la empresa remunera a los individuos de la compañía y definir si estas nuevas tareas corresponden a un aumento de responsabilidad, a una mayor carga laboral o mayor complejidad que requieran de nuevos conocimientos. La ocurrencia de dichos factores implicaría una mayor remuneración por la labor realizada.

Esta actualización de la Política de Remuneraciones debiese ser difundida a todos los colaboradores, junto con ofrecer un mayor número de incentivos no monetarios, como días libres u horario flexible, compensación que podría ayudar a disminuir el costo social percibido por los colaboradores.

Es indispensable que este trabajo de actualización involucre a individuos que representen los intereses de cada área, con el fin de obtener un mejor resultado del proceso y así aumentar la transparencia y compromiso con el proceso de cambio.

b. Cambiar: Planificación y ejecución de la segunda etapa del cambio

Una vez que se logre reducir estas resistencias al cambio y se logre conectar mejor con la gente, comienza la segunda etapa del cambio, que consiste en realizar los ajustes clave para redirigir el cambio organizacional. Se plantea considerar 6 meses para esta etapa, con el fin de asimilar adecuadamente las actividades que se describen a continuación:

i. Integración de las áreas de soporte en el cambio

Un aspecto relevante, es la integración de las áreas de soporte al cambio organizacional, las cuales en un comienzo no fueron priorizadas en desmedro de iniciar la estrategia con las áreas de negocio. Esto es necesario porque como se ha dicho, algunas soluciones del cambio dependen de lo que pueden aportar algunas áreas de soporte, como por ejemplo la simplificación de procesos cotidianos.

Así, Roche Chile tendrá que elegir cuáles serán las áreas que participarán de esta segunda etapa, decidiendo si empezará con algunas o todas las áreas de soporte, considerando que la experiencia de dos años en los PST's fue suficiente para habilitar a otras áreas de la compañía en el proceso de cambio.

Luego de elegir las áreas, es relevante definir el grado de participación e involucramiento de cada una de ellas respecto al cambio. Por ejemplo si el área de finanzas no modificará sus procesos diarios, solo sería necesaria la difusión e informarles las novedades del cambio. En cambio si el área de operaciones puede contribuir al funcionamiento de los PST's en la simplificación de procesos, se hace necesario que conozcan de mayor y mejor manera los artefactos ágiles y el funcionamiento del modelo.

Para lograr lo anterior, es factible solicitar y contar con los mencionados profesionales de recursos humanos del equipo global de Latinoamérica, para que puedan liderar el cambio en las áreas de soporte. Este involucramiento de las áreas de soporte de la división debe considerar un equilibrio entre el contexto organizacional, la cultura de los empleados de Roche Chile y los marcos de trabajo ágiles.

ii. Comunicación y ajustes de expectativas

Una vez planificado el punto anterior, se debe preparar una comunicación clara en cuanto a: las áreas que pasaran por cambios, las etapas que contiene, los colaboradores responsables, y los resultados esperados. Junto a esto es muy importante ajustar las expectativas de los colaboradores y señalar lo que va a pasar y lo que **no**, las oportunidades y desafíos, y los probables costos sociales relacionados al cambio. Esto se debe especificar según el grado de participación de las áreas.

En esta etapa, resulta necesario también reforzar la metodología ágil en la compañía, definiendo cuáles son los conceptos centrales a transmitir y cómo se implementarán en la empresa. Para esto, se sugiere realizar comunicaciones diferenciadas según áreas, de las expectativas creadas y su grado de participación en el cambio. Es importante recordar para no cometer errores previos, en que no solo hay que fijarse en el número de las actividades realizadas, sino en su impacto que pueda tener en los colaboradores.

Para esta intervención, se recomienda realizar plenarias, así como reuniones en grupos menores, donde los funcionarios involucrados tengan libertad para expresarse y preguntar sin miedo. Estas conversaciones también pueden servir para identificar si lo transmitido ha sido comprendido por los colaboradores.

A su vez, estas instancias también son estratégicas para el área de RRHH con el fin de identificar los perfiles que podrían ser potenciales foco de resistencia, y por ende, ocupar esta información como insumo para generar una estrategia direccionada a ellos. Asimismo, el involucramiento de los líderes de las áreas es clave para que todos los colaboradores vean a sus líderes como catalizadores y puntos de contención del cambio, a quienes se les pueda dirigir los comentarios, sugerencias, dudas y desacuerdos.

Esta instancia debiese ser manejada internamente por el área de RRHH, para desarrollar una relación más cercana como los colaboradores.

iii. Programa de Reconocimiento

Se le premia y reconoce distinto a la gente, por lo tanto, las personas y áreas que contribuyan al cambio deben ser premiadas. En este sentido se propone crear un Programa de reconocimiento que premie los esfuerzos individuales y grupales, en que no solo reconozca buenos resultados alcanzados con los clientes, sino también aquellas conductas que contribuyan a lograr buenos resultados.

Como no tiene sentido premiar a todas las personas y áreas de la misma manera, se les podría otorgar puntos que podrían canjear por algo de su interés. Este programa podría ser apoyado por el equipo de RRHH de Latinoamérica con experiencia en otras filiales.

iv. Plan de metas colectivo

Se sugiere establecer metas que conduzcan al trabajo colectivo, para esto se podrían mantener un número más reducido de metas individuales y establecer metas comunes por área, que incentive la colaboración e interés por las tareas de la organización a nivel global.

c. Reorientación

Una vez realizado los ajustes al cambio, sigue la última etapa, la reorientación. Ésta se enfoca en una evaluación permanente de la ejecución del cambio y una búsqueda constante de ajuste del modelo en tiempos cada vez más acotados. Por lo anterior, no se define un plazo para esta etapa, sino según las necesidades y eventualidades de la organización. Esta etapa está definida en dos acciones:

i. Evaluación continua de la implementación del cambio.

Esta evaluación tiene como propósito la revisión del cumplimiento de los objetivos del cambio y medir el nivel de costo social que está asumiendo la compañía, de manera de identificar si está de acuerdo a los niveles permitidos.

Esta medición es frecuente, cada cuatro meses y esto se debe a lo ya expuesto, de que una efectiva implementación del cambio hoy, no te asegura el mismo éxito para el día de mañana, debido a que las condiciones de la intervención original suelen ir modificándose.

Dicha evaluación se plantea que pueda ser conducida a través de procesos periódicos de retroalimentación y de evaluación, contando con la participación y apoyo de los propios colaboradores.

ii. Reiteración y ajustes necesarios al cambio

Por último, y a partir de la evaluación realizada, el siguiente paso es la planificación y realización de actividades o acciones de ajustes pertinentes que busquen mantener el equilibrio entre los aspectos técnicos y sociales de la compañía, debido a que tal principio podrá proporcionar una mayor adhesión a los principios ágiles por parte de los colaboradores.

Por último, resulta clave recordar frecuentemente a través de la difusión aquellos aspectos clave del cambio que no cambiarán en el tiempo, por ejemplo los artefactos ágiles, centro en el cliente y asimismo enfatizar en el cuidado de las personas en la organización.

VII. Conclusiones

Luego de haber estudiado el fenómeno de los equipos autodirigidos en los PST's de Roche Chile y los factores que ayudaron y dificultaron su implementación, se identifican variables principales o comunes que inciden en cualquier organización que quiera implementar un cambio o transformación de esta naturaleza. Es decir, si una organización tiene en mente implementar una transformación de este tipo, se recomienda que considere las siguientes variables:

a. Aspectos culturales

No es lo mismo implementar el cambio en un país que concibe el trabajo solo como un medio económico para subsistir versus otro, que lo ve también como una oportunidad de desarrollo personal, o un país que posee una cultura jerárquica marcada versus otro que tiene una estructura más plana en la forma de operar.

A modo de ejemplo, Appelbaum (1997) comparó la implementación del enfoque sociotécnico en diferentes culturas y países, apuntando importante diferencias en su concepción y por tanto implementación, dada la influencia de la educación, sistema político y económico, entre otras características de la cultura del país

En el caso de Roche Chile, se manifiesta que de haber incorporado el aspecto cultural en la planificación del cambio, la transformación hubiese compatibilizado mejor con la cultura local, como señala un PO

“Si hubiéramos incorporado la cultura chilena en el cambio, hubiéramos hecho un Frankenstein muy bueno” (PO3).

b. Volatilidad del mercado

El cambio se adopta entre otras razones para adaptarse de mejor manera a la incertidumbre del ambiente, en que los elementos pueden cambiar de un día para otro y no hay certeza en su permanencia.

Frente a esta realidad, es diferente implementar el cambio en una compañía donde el ambiente permanece constante y las expectativas van en ese orden, versus países emergentes, que todo cambia de un día para otro y que exige estar preparado para ello, como el caso de Turquía.

Según los estudios desarrollados por Pasmore (2008), estos comprueban que el enfoque sociotécnico posee la ventaja de adaptarse a los ambientes volátiles, por lo que la planificación y ejecución del trabajo no es inamovible, sino que se adapta conforme a los cambios del ambiente.

En Roche Chile, esta volatilidad es media alta en la industria farmacéutica, aún así, pandemias y nuevos competidores aparecen.

c. Industria de la Compañía

Es importante recalcar que estos marcos de trabajo autodirigidos comenzaron en E.E.U.U., en empresas de tecnología, por lo tanto los conceptos de artefactos ágiles son más adaptables en empresas de la industria tecnológica o industrias relacionadas a esta área. Por lo tanto se concluye que la industria donde la empresa está inserta afecta su implementación.

Es por esto que el mapeo del ambiente externo, principalmente de la industria en donde la empresa se encuentra, incide en el éxito de la implementación de los marcos de trabajo ágiles, al entender sus particularidades (Appelbaum, 1997). Esto permite a los impulsores del cambio una mejor adaptación del modelo a la realidad de la industria, pues la simple implementación de los marcos de trabajo ágiles tal cual realizada en la industria de software, tendría una gran posibilidad de fracaso.

Para Roche Chile, al estar en la industria farmacéutica con prácticas de larga tradición, donde el contacto doctor - paciente es muy relevante, requiriendo contactos con altas autoridades de gobierno, con alta regulación de los procesos y sin mucho espacio para experimentar nuevas soluciones, terminó por dificultar la implementación del cambio.

d. Nivel de autonomía de los colaboradores

Es relevante identificar el grado de jerarquía presente en la organización, definida tanto por la cultura como por la estructura organizacional, debido a que ésta determina el nivel de autonomía y empoderamiento de los trabajadores. En este sentido es importante ser sincero con el nivel de autonomía observado, ya que dependiendo de la libertad de los colaboradores para tomar decisiones por sí mismos incidirá directamente en el éxito y profundidad de la intervención.

En esta línea, Appelbaum (1997) suma que nos suficiente con la comunicación de la autonomía a los colaboradores, sino que es importante que esta sea definida en términos concretos y pragmáticos, evitando así, dudas e inercia en la toma de decisiones.

En el caso de estudio, hubiera sido positivo que antes de iniciar el cambio, haber identificado un nivel medio bajo de autonomía de los colaboradores y tomar medidas para revertir ello, por más que se quisiera ver otra realidad producto de las expectativas del cambio.

e. Grado de Colaboración en la compañía

Es importante identificar el nivel de colaboración existente en la organización y su sinergia, incluso la colaboración con los stakeholders, ya que si en una empresa se observan altos niveles de colaboración y de sinergias resultaría más simple implementar este cambio. Asimismo, si no se colabora y se trabaja en silos, donde incluso se compite entre áreas, se requeriría de un mayor trabajo o comprometería el éxito del cambio.

Conforme lo definido en el “Manifiesto Ágil”, la colaboración es clave para la asunción del objetivo principal de las organizaciones ágiles, ya que sin ésta es complejo lograr la satisfacción de los clientes. Dicho movimiento de colaborar se debe empezar de adentro hacia fuera, en donde los colaboradores crean el hábito de colaborar internamente, extendiendo la práctica para la forma de hacer negocio y crear soluciones a la medida de los clientes (Raedemaecker, Handscomb, Jautelat, Rodriguez, Wienke, 2020).

En el caso de Roche Chile, no se estaba acostumbrado a colaborar entre áreas, sino que se trabajaba por departamento según producto, por lo que tomó un tiempo lograr plasmar esta colaboración.

f. Evidencia de sobre colaboración

Así como no colaborar es perjudicial para la compañía, también lo es la sobre colaboración porque lleva a soluciones disruptivas y diversas. Por lo que al implementar un cambio de esta naturaleza, hay que tener

cuidado con no permitir la sobre colaboración entre las áreas e ir evaluando periódicamente cómo se comporta este factor

En el caso de Roche, se llegó a niveles de sobre colaboración no óptimos, que llegaron a estresar a colaboradores, hubo dispersión de actividades y representó un alto costo para el cambio.

g. Planificación del cambio: directrices, roles, indicadores

Para un cambio de esta naturaleza, es clave planificar y dirigir bien el cambio; es decir dar directrices a la compañía a través de definir bien lo que se quiere lograr, los roles a desempeñar y tener indicadores claros. Para esto es importante capacitar a los responsables y considerar artefactos que apoyen esta implementación, por ejemplo que las metas no solo sean definidas a nivel individual sino también a nivel colectivo que fomente la colaboración necesaria.

Para Roche Chile, este fue uno de los principales obstaculizadores de la gestión del cambio.

h. Diagnóstico de la dotación

Conforme sugiere Appelbaum (1997), es importante conocer las características de los empleados y su perfil para llevar a cabo el cambio organizacional, pues es diferente realizar el cambio con personas que llevan una gran antigüedad en una empresa donde no ha habido muchos cambios y por ende han estado un mayor tiempo bajo prácticas burocráticas que tienden a conservar el estatus quo, en relación a una compañía que cuente con una dotación más joven, personas con poca experiencia, de distintas nacionalidades, que tienden a adherir estos cambios con mayor facilidad, ya que tienden a tener menos estructuras o estereotipos organizacionales y presentan una mentalidad más abierta. Entonces de acuerdo a la composición de la fuerza laboral se pueden tomar diferentes acciones para bajar las resistencias y aumentar el engagement.

En relación a la filial en Chile, haber tenido un diagnóstico de esta naturaleza, hubiera permitido tomar acciones para disminuir resistencias, en vez de solo gastar energía en los abanderados del cambio.

Asimismo, como el cambio trae consigo nuevas exigencias y desafíos de aprender nuevos conceptos de trabajo y liderazgo, es importante analizar si el personal tiene las competencias, conocimientos y la capacidad de adaptación requerida por la transformación.

Se deduce las personas de la compañía si tenían las capacidades requeridas, sin embargo, la adaptación fue un poco más difícil, evidenciándose en las resistencias manifestadas.

i. Posibilidad de simplificación de procesos.

Si la burocracia es muy importante en una compañía, no siendo ésta capaz de liberarse de vastas supervisiones y controles, repercutirá en la agilidad del cambio, ya que la empresa no tendrá agenda para abocarse a otras actividades de alto impacto para el cliente.

En el caso de estudio, se concluye que se simplificaron procesos en pos del cambio pero aún queda camino por recorrer.

j. Tiempo de adaptación para ver los avances esperados.

El cambio representó para los colaboradores un cambio de mentalidad por sobre un cambio de estructura, esto significa que la asimilación de los marcos de trabajo ágil requiere de un tiempo de adaptación debido a que un cambio de mentalidad no se pueda plasmar de un día para otro.

En este sentido el factor “tiempo” debe ser considerado para aprender prácticas del nuevo modelo y desaprender hábitos arraigados de los colaboradores, así como saber esperar el resultado y efectos de una decisión tomada.

En el caso de Roche Chile, este tiempo de adaptación no fue posible, ya que los tiempos que exigía el mercado o que se autoimpuso la plana directiva de Roche Chile, no fueron los mismos que este cambio necesitaba para una efectiva implementación.

k. Entendimiento y sentido del propósito del cambio.

Es muy importante que quienes sean los encargados de liderar el cambio, lo entiendan a cabalidad y sepan cómo administrar las diferentes partes del modelo para su éxito. Asimismo, es necesario que la plana directiva tenga un claro propósito del cambio, que se transmita su relevancia y foco en el día a día a través de sus acciones.

En el caso de estudio, se concluye que Roche Chile tenía claro el propósito, sin embargo faltó el entendimiento por parte de colaboradores y líderes.

l. Comunicación y espacios de contención.

Para que la comunicación sea efectiva, no es necesario solo transmitir información, sino también que el receptor escuche y entienda el mensaje. Incluso, que el receptor también pueda manifestar sus dudas y comentarios sobre el cambio en un espacio abierto y confiable.

En este sentido para Roche Chile no fue suficiente el solo comunicar a través de talleres e informativos sobre el cambio, independiente de su número, sino que resulta clave ir validando el entendimiento de artefactos ágiles y otras materias del cambio por parte de los colaboradores. Asimismo, hubiese sido conveniente haber contado con espacios de efectivos de contención.

m. Ajustes de expectativas de resultados a los distintos niveles de la compañía.

Lo que las personas esperen del cambio es clave, en este sentido no hay que ofrecerle a toda la compañía el mismo protagonismo, las mismas oportunidades y desafíos del cambio. Para esto, es relevante ajustar expectativas para cada nivel de la organización.

Por ejemplo si el área administrativa, no va a ser una parte involucrada del cambio o levemente considerada, habría que comunicarles que esto va a ser así, para que no tengan sobre expectativas y soliciten información que no le sean pertinente para sus funciones cotidianas.

De todas maneras, es importante como un paso mínimo que toda la compañía esté al tanto de las razones del cambio y sobre los principales puntos que trate este, a un nivel básico de difusión.

En el caso de estudio, hubo sobre expectativas por parte de áreas y colaboradores sobre su participación y protagonismo en el cambio o sobre lo que éste pudiera entregarles.

n. Definición del costo social asumir y evaluación periódica de éste.

Todo cambio trae beneficios y también costos sociales. Los costos sociales se derivan a que la transformación implica tomar decisiones complejas y costosas que impactan a los colaboradores, donde son varios elementos que se tienen que hilar para su correcto funcionamiento. Por esto, es importante que la empresa pueda definir previamente cuál es el costo social que está dispuesta a asumir y a medida que se implemente el cambio, pueda evaluar el costo social que está representando para ver si corresponde al permitido por la compañía.

En el caso de Roche, se concluye que el cambio se implementó sin quererlo a un alto costo social, que impactó la confianza, generó estrés y presión respecto al trabajo y afectó la disposición de vivir el cambio en algunos colaboradores, lo que se tradujo a cambios de puestos y a la salida de colaboradores ya sea de manera voluntaria como involuntaria.

o. Disposición por servir el cambio

Un tema es decidir y planificar el cambio, otro es promover y comprometerse con los distintos puntos que éste promueve. En este sentido, saber soltar el poder para que los propios individuos tomen sus propias decisiones es un paso clave, el saber confiar en las capacidades de la organización, el crear las condiciones para que se dé la confianza en la compañía, el saber escuchar lo que los colaboradores quieren expresar, el no poner sus propias prioridades o deseos por delante de los de la compañía, entre otros aspectos, permiten que los líderes sirvan al cambio y éste sea posible. En este sentido, se concluye que el cambio requiere de madurez organizacional de sus miembros y líderes, en que se conciba el cambio como algo trascendental, un fin en sí en vez de algo transaccional.

Es aquí donde la figura del líder o Product Owner es aún más importante que los tradicionales líderes o jefaturas en la mayoría de las empresas. Esto debido a que los PO crean el ambiente para proveer la confianza necesaria para que los miembros del equipo puedan tomar las mejores decisiones con poco o ninguna influencia del líder. De esta forma, la función del líder en este modelo se resume en habilitar y servir los miembros para que estos muevan la empresa (Schwaber & Sutherland, 2007).

Para el presente caso de estudio, se analiza que por más intención de servir el cambio, se identifica que faltó soltar el poder y creer en la gente para un cambio más efectivo.

En síntesis y según lo expuesto, si bien Roche Chile no ha tenido los resultados deseados de la implementación, se puede decir que la empresa tiene las condiciones en cuanto a redes, capacidades y presupuesto para poder lograr una efectiva implementación del cambio.

Para esto debe repensar y replanificar el cambio según lo expuesto y así lograr los cambios requeridos en la gestión y en los aspectos de dinámica organizacional de Roche Chile, de tal modo que permita a la transformación ser una realidad.

Bibliografía

- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: An intervention strategy for organizational development, *Management Decision*, Vol. 35, No. 6, pp. 452–463
- Bion, W. (1946). The Leaders Group Project, *Bulletin of the Menninger Clinic*, 10: 77-81.
- De Loach, S. (2014). *Psicología Organizacional: El modelo Tavistock de la organización. Los conceptos de la tarea principal y las fronteras.*
- Emery (1959). In *Characteristics of Social Technical Systems*. London: Tavistock Institute, Documento # 527.
- Hodgson, D. E. (2004). *Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post- Bureaucratic Organization*. Manchester School of Management, UMIST, UK
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Roe.
- Marrow, A. (1969). *The Practical theorist*. New York: Basic Books.
- Martínez-González, J.V. & Mejía-López, D. (2013). La implantación de equipos autodirigidos (EAD). Estudio longitudinal en una empresa manufacturera del Valle de México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*.
- Miller, E. (1985). *Liderazgo, Creatividad y Cambio en Organizaciones*. Instituto Tavistock, Londres, Inglaterra.
- Passmore, W. (2008). *Action Research in the Workplace: The Socio-technical. Perspective*.
- Pasmore, W.; Winby, S.; Mohrman S. A.; Vanasse R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change, *Journal of Change Management*, 19:2, 67-85, DOI: 10.1080/14697017.2018.1553761
- Raedemaeker, S.; Handscomb, C.; Jautelat, S; Rodriguez, M. & Wienke, L. (2020). *Lean management or agile? The right answer may be both*. Mckinsey Company.
- Schwaber, K. & Sutherland, J., (2007). *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. The Scrum Guide*.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. & Bodgan, R. (1984). Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Editorial Paidós Ibérica S.A. Capítulo 1.
- Trist, E. Higgin, G., Murray, H. and Pollock, A. (1963). Organizational Choice: Capabilities of Groups at the coal Face under Changing Technologies: the Loss, Rediscovery and Transformation of a Work Tradition. London: Tavistock.
- Trist E (1979). New directions of hope: recent innovations interconnecting organizational, industrial, community and personal development, *Regional Studies*, 13: 439-51.
- Wouter, A.; Ahlback, K., De Smet, A., Fahrback, C.; Handscomb, C.; Lackey, G.; Lurie, M.; Murarka, M.; Salo, O.; Seem, E. & Woxholth, J. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. Mckinsey Company.