

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

El programa de cambio: la transformación del equipo de liderazgo y su repercusión en resultados. El caso Delta Pharma Planta de Buenos Aires (2014-2017)

Autoría: Sinardi, Noelia

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Sinardi, N. (2018). *"El programa de cambio: la transformación del equipo de liderazgo y su repercusión en resultados. El caso Delta Pharma Planta de Buenos Aires (2014-2017)"*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14150>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA



MBA 2016

**El programa de cambio:
la transformación del equipo de liderazgo y su repercusión en
resultados**

**El caso Delta Pharma
Planta de Buenos Aires (2014-2017)**

Alumno: Noelia Sinardi

Tutor: Paola De Simone

Ciudad de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, mi mamá, mi papá, mi hermano y mi abuela, por ser el inagotable soporte de todo lo que hago.

A Horacio, quien fue como mi padre por 35 años, sé que fui su orgullo y así me lo hizo saber con su último mensaje.

A Marcos, mi pareja, por confiar, por hacerme creer en mí e incentivarme a más. Por acompañarme incondicionalmente en estos 2 años y medio, por su ayuda y por su desafío sabiendo que puedo dar más.

A Alberto, Director de esta empresa y mi jefe, quien tuvo la visión y convicción de hacer de este conjunto de líderes un “equipo” y nos entusiasmó para recorrer este camino.

A Juan, Gerente de RR.HH. de Delta, quien se puso al hombro el programa de cambio, le dio forma, y nos motivó para apropiarnoslo.

A todo el equipo de liderazgo de esta compañía, que se animó a sumergirse en este proceso y creció, convirtiéndose en un verdadero equipo, de referencia dentro y fuera de la organización. ¡Gracias por creer en que se puede cambiar!

A Fides coaching consultants, Carla y Cecilia, que nos acompañaron y acompañan en este hermoso viaje, nos empujan cada día a animarnos a más.

Personalmente a Carla, por haber estado en cada paso que di en estos 5 años, por haberme escuchado, entendido y fundamentalmente por haberme ayudado a crecer en lo personal y profesional.

A mi grupo del MBA (Favio, Mariano, Nicolás y Pablo) por haberme bancado en todas, grandes profesionales, personas y amigos. A todo el MBA 2016 por haber hecho de estos 2 años una experiencia inigualable.

RESUMEN

El concepto de “cambio” debe incorporarse a los diccionarios de todas las organizaciones, y tiene que venir de la mano con aceptación, involucramiento de los líderes y rápida adaptación. Es así que cualquier empresa que desee sobrevivir al actual contexto cambiante del mundo empresarial, y externo también, tendrá que saber navegar los cambios para salir a flote en futuras tormentas. La adaptación al cambio deberá estar embebido en la organización y ser parte del ADN fundamental de la misma.

La tesis abordó el caso de una compañía farmacéutica multinacional, la cual se llamó por un nombre de fantasía “Delta Pharma”. Este estudio expuso las situaciones atravesadas por la planta en el período del 2014 al 2017 las cuales presentaron un gran desafío a la organización y requirieron implementar un nuevo paradigma para afrontar los cambios. Este fue un importante reto para la organización en general y para los líderes en particular.

Se analizaron cuáles son las típicas disfunciones de los equipos, los vicios que llevan a las organizaciones a fallar en su conjunto. También se estudiaron las características de un líder innovador, rasgos que garantizan el éxito para afrontar los cambios. Adicionalmente se detallaron estrategias para acelerar o catalizar la incorporación de nuevos desafíos.

Por último, se describieron los pilares del programa de cambio implementados en Delta y su repercusión en resultados.

Podemos concluir que el programa de cambio abordado por Delta tuvo impactos sobresalientes en la *performance* y la cultura de la organización.

Entre ellos podemos remarcar:

- Mejoras Cuantitativas del programa, exhibiendo como el programa de cambio sostuvo o mejoró diversas áreas que hacen al funcionamiento de la organización (ej. Performance, indicadores claves, resultados de auditorías, etc.)

- Evolución positiva en el clima de Delta (2012 – 2017), aumentado 13 puntos en la encuesta Great Place to Work (GPTW) del 2017 respecto al 2012 y 9 puntos en la encuesta interna del 2016 versus 2013.
- Mejora en la percepción del empleado de Delta, medido a través de entrevistas o encuestas de los eventos que comprendían los pilares del programa de la compañía.
- Feedback positivo de stakeholders corporativos que realizaron una evaluación independiente del programa de cambio de la compañía.

PALABRAS CLAVE: Gestión del cambio, Disfunciones de los equipos, Liderazgo innovador, acelerar cambios, transformación de equipos.

CONTENIDO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	7
CUERPO TEÓRICO.....	11
CAPÍTULO 1. LAS DISFUNCIONES DE LOS EQUIPOS.....	14
Disfunción 1: Ausencia de confianza	16
Disfunción 2: Temor al conflicto.....	18
Disfunción 3: Falta de compromiso.....	20
Disfunción 4: Evitación de responsabilidades.....	23
Disfunción 5: Falta de atención a los resultados.....	25
CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO INNOVADOR	29
CAPÍTULO 3. ¡ACELERAR!	32
Montar un sistema de aceleración del cambio.....	33
CUERPO EMPÍRICO	36
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	38
EL PROGRAMA DE CAMBIO.....	39
Primer pilar: Mejorar los canales de comunicación.....	39
Segundo Pilar: Desarrollo de los líderes.....	41
Tercer Pilar: Fomentar el reconocimiento	42
Cuarto Pilar: Coaching y Team Building	43
RESULTADOS.....	46
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXO 1: TESTIMONIOS DE LA PLANTA DE DELTA PHARMA	63
ANEXO 2: TESTIMONIOS DE VISITAS CORPORATIVAS A LA PLANTA	65

ANEXO 3: MEJORAS CUANTITATIVAS DEL PROGRAMA.....	67
ANEXO 4: EVOLUCIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA EN DELTA (2012 – 2017)	69
ANEXO 5: EVOLUCIÓN ENCUESTA GPTW 2013 VERSUS 2016.....	71
ANEXO 6: ORGANIGRAMA SLT Y G30 DE DELTA (2017).....	73
ANEXO 7: CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE DELTA PHARMA	74
ANEXO 8: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE ENCUENTROS DE PLANTA	75
ANEXO 9: RESULTADO ENCUESTA TOWN HALL (TH) EXCLUSIVO DE PLANTA DELTA.....	78

INTRODUCCIÓN

“The challenge: Today any company that isn’t rethinking its direction at least very few years – as well as constantly adjusting to changing contexts- and then quickly making significant operational changes is putting itself at risk (...)”

John P. Kotter “Accelerate!”

Harvard Business Review, Noviembre 2012.

Los cambios son obvios y necesarios. Sin embargo, las organizaciones los padecen tanto por la necesidad de transformaciones como por la urgencia de los resultados.

Cuando existen grandes crisis y se prevén importantes desafíos en el futuro cercano de una empresa, se abre un área de oportunidad para hacer cambios profundos. Las condiciones propician que los líderes realicen un cambio en la forma de enfrentar los problemas para obtener resultados diferenciales.

Nos interesa analizar el caso de una empresa multinacional, cuyo nombre de fantasía fue designado como Delta Pharma, la cual fue impactada por resultados negativos en varios ámbitos como observaciones importantes en una auditoría corporativa, bajos índices de favorabilidad en una encuesta de clima laboral y, finalmente, la decisión de la corporación de colocar a la planta bajo un programa integral de remediación, para asegurar el sostenimiento de su performance. Adicionalmente, se enfrentaban futuros desafíos que implicaban la implementación de un nuevo sistema de excelencia operacional que iba a cambiar la forma de hacer las cosas, impactando desde el nivel de operarios de planta hasta el director.

La empresa implementó un programa de transformaciones desde el año 2014.

Sabiendo que se contaba con un buen equipo de liderazgo, muy robusto a nivel técnico, la crisis despertó un sentido de urgencia que obligó a un replanteo de prioridades. Se decidió trabajar sobre los líderes en la búsqueda de su consolidación

como “equipo directivo”, abarcando el fortalecimiento de los lazos de confianza y mejorando el ciclo de coordinación de acciones. Se exploró en profundidad la relación dentro del mismo y a su vez de éste con sus respectivos reportes, se buscó entender y revertir los costos que el equipo “pagaba” por los objetivos no cumplidos. Este trabajo fue una necesidad urgente a atender para lograr un salto cualitativo en los resultados de la compañía.

Existió una figura trascendental que es la del máximo responsable, el director de la unidad, quien actuó como un líder impulsado el viraje en la forma de cómo realizar las cosas, y fue el sponsor del llamado “programa de cambio” que abordaremos en la tesis.

A raíz de este programa se focalizó en trabajar en los líderes en conjunto para generar y adueñarse de una visión de equipo, delinear objetivos autoimpuestos y trabajar en la transformación en dirección al cambio deseado. Es importante remarcar que se buscaba involucrar al resto de los colaboradores, se pretendía entusiasmarlos y contar con su opinión, apoyo, creencia y participación en la materialización de la visión.

Los principales pilares del programa de cambio fueron:

- Mejorar la comunicación de la planta, abriendo nuevos canales y aprovechando los existentes
- Desarrollo de habilidades de liderazgo
- Trabajar sobre el reconocimiento de los equipos
- Actividades de coaching y Team Building, con un doble eje: el equipo de gerentes y el equipo de líderes (jefes y supervisores)

Esta tesis es un caso de estudio de una compañía multinacional Delta Pharma, Planta Buenos Aires. Se analizó el proceso iniciado en el año 2014 hasta la actualidad.

En función de los cambios que se llevaron a la práctica nos interesa explorar sobre los aspectos que motivaron las transformaciones, el impacto en la gestión de las

personas y equipos de trabajo, como así también la traducción en los resultados en la Planta Buenos Aires de Delta entre 2014 y 2017.

En este sentido, las preguntas guía de la investigación son:

¿Cuáles son los motivos/factores/acontecimientos que llevaron a Delta a realizar cambios transformacionales en las formas de gerenciamiento de las personas?

¿Cuáles fueron los principales impactos en los equipos de trabajo?

¿Cuál fue la traducción en resultados del programa de cambio en Delta?

El objetivo general de la investigación es explorar sobre los factores y las motivaciones que llevan a las empresas a generar transformaciones y cómo impacta en la gestión de las personas y en los resultados en el caso de Delta.

Los objetivos específicos son:

- Analizar los factores y motivaciones que llevan a las organizaciones a implementar programas de cambio.
- Explorar los factores y motivaciones que llevaron a Delta a implementar el programa de cambio.
- Entender el contexto organizacional
- Analizar cómo fue la gestión de los equipos de trabajar
- Interpretar cómo la empresa lo plasma en resultados

El diseño lógico de investigación es exploratorio-descriptivo.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias disponibles sobre el tema general de gestión del cambio y el análisis de caso se basó en la implementación del programa de cambio de Delta, Planta Buenos Aires entre los años 2014 y 2017.

La estructura del trabajo está dividida en un cuerpo teórico donde analizaremos los cuáles son las típicas disfunciones de los equipos, vicios que llevan a las organizaciones a fallar en su conjunto. También se estudió las características de un líder innovador, rasgos que garantizan el éxito para afrontar los cambio.

Adicionalmente se detallaron estrategias para acelerar o catalizar la incorporación de nuevos desafíos.

Además, cuenta con un cuerpo empírico donde describiremos los pilares del programa de cambio implementados en Delta y su repercusión en resultados.

Plasmamos los análisis en las conclusiones y sugerimos propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos.

CUERPO TEÓRICO

En esta sección de la investigación desarrollaremos las decisiones metodológicas y la elaboración del marco teórico que estructurará la tesis.

¿Qué lleva a las organizaciones a cambiar?

Podemos plantear distintas definiciones de cambio organizacional, empezando por la definición más básica de Wikipedia la cual indica

El cambio organizacional es aquella estrategia que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras (Wikipedia, Cambio Organizacional: Wikipedia, s.f.)

Complementando con esto, según la investigación de Guiselle M. Garbanzo-Vargas (Garbanzo-Vargas, enero-junio, 2016)

El cambio organizacional es considerado según Hellriegel, Jackson y Solcum (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 10 Ed. 2005) como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización. El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio. Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos.

Es ambas definiciones se remarca la “necesidad” de cambio que lleva a una “transformación” de la organización, siendo la visión de los líderes el eje principal para poner en acción el cambio.

Organismos dedicados al trabajo con equipos para la implementación de cambios en materia ambiental, como el Instituto Iberoamericano de Ecología Integral (INECI),

Considerando que la aversión al cambio está en la naturaleza del ser humano, la clave se encontrará en comprendernos y transitar de forma acelerada las distintas fases que llevan a afrontar nuevos desafíos, de forma de poder convertirnos en agentes promotores de cambio.

En los capítulos subsiguientes se detallarán los conceptos generales sobre cambio organizacional como los particulares que veremos reflejados en el caso de estudio.

CAPÍTULO 1. LAS DISFUNCIONES DE LOS EQUIPOS

Este capítulo está basado en el libro “Las cinco disfunciones de un equipo, un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz” de Patrick Lencioni. (Lencioni, 2002)

El autor es un escritor norteamericano que publicó libros de administración de empresas, principalmente en el campo la gestión de equipos, más específicamente, en materias de liderazgo, gestión del cambio, trabajo en equipo y cultura corporativa.

Es interesante analizar estas disfunciones, ya que ninguna organización se encuentra exenta de estos de patrones de comportamiento nocivos en los equipos de liderazgo, incluido el grupo de líderes de Delta.

Las cinco disfunciones de los equipos de liderazgo pueden ser asuntos que se tratan erróneamente aisladamente, pero en realidad es un modelo interrelacionado y los fallos en cualquiera de estos aspectos atentan contra el equipo en su conjunto.

Ilustración 2: Visión de conjunto del modelo



Fuente (Lencioni, 2002)

- 1- La primera disfunción es la **ausencia de confianza** entre los miembros del equipo. Esto surge, esencialmente, de su falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.
- 2- Este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: el **temor al conflicto**. Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente. Recurren, en cambio, a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos.
- 3- La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: la **falta de compromiso**. Sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo en escasas ocasiones (si lo hacen alguna vez) aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas; aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.
- 4- Debido a esta falta de compromiso y aceptación, los miembros de un equipo desarrollan una **evitación de responsabilidades**, la cuarta disfunción. Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.
- 5- La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. La **falta de atención a los resultados** ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal, el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

Disfunción 1: Ausencia de confianza

La confianza es el fundamento de un equipo cohesionando y que funciona. Sin ella el trabajo en equipo es imposible. Desgraciadamente la palabra confianza se utiliza y se usa mal, tan a menudo que ha perdido algo de su significado. Por ello es muy importante ser preciso con lo que se quiere decir con la palabra confianza.

En el contexto de la construcción de un equipo, la confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo sobre que las intenciones de sus compañeros son buenas y sobre que no hay razón para ser ni protector ni cauteloso en el seno del grupo. Esencialmente, los compañeros de equipo tienen que sentirse cómodos siendo vulnerables unos con otros.

Esta descripción contrasta con una definición más estándar de confianza que se centra en la capacidad de predecir la conducta de una persona según la experiencia anterior. Por ejemplo, uno debe confiar en que un compañero de equipo rendirá al máximo porque así lo ha hecho en el pasado. Eso puede ser deseable pero no basta para sentar el tipo de confianza que es propio de un gran equipo. Esto requiere que los miembros del equipo se hagan vulnerables uno a otros y tengan la seguridad de que sus respectivas vulnerabilidades no serán utilizadas contra ellos. Se refiere a vulnerabilidades como debilidades, deficiencias de capacidad, defectos en las relaciones personales, errores y peticiones de ayuda; solo cuando los miembros de un equipo se sienten verdaderamente cómodos si están expuestos unos a otros empiezan a actuar sin preocuparse de protegerse a sí mismos. El resultado es que pueden centrar completamente su energía y atención en el trabajo y dejan actuar deshonestamente por estrategia o por mantener cuotas de poder.

Lograr confianza fundado en vulnerabilidad no es fácil, porque en el desarrollo de la carrera y de la educación la mayor parte de la gente exitosa aprende a ser competitivo con sus compañeros y a proteger su reputación. Y controlar esos instintos por el bien del equipo constituye todo un desafío para ellos; pero eso es, exactamente, lo que se requiere.

El costo de fracasar en esto es muy alto. Los equipos donde falta confianza desperdician una cantidad enorme de tiempo y energía controlando su conducta e interacciones dentro del grupo. Tienden a temer las reuniones y son reticentes a la hora de asumir riesgos pidiendo u ofreciendo ayuda. El resultado es que la moral de los equipos desconfiados suele ser muy baja y las renuncias o cambios de personal son comunes.

Los miembros de un equipo donde no hay confianza:

- Se ocultan mutuamente sus debilidades y errores.
- Vacilan antes de pedir ayuda o compartir impresiones constructivas.
- Vacilan antes de ofrecer ayuda fuera de sus propias áreas de responsabilidad.
- Llegan a conclusiones acerca de las intenciones o aptitudes de otros sin tratar de aclararlas.
- No reconocen ni examinan mutuamente las capacidades y experiencias.
- Pierden tiempo y energía controlando su conducta para causar un efecto determinado.
- Ocultan los resentimientos.
- Temen las reuniones y buscan razones para evitar pasar tiempo juntos.

Los miembros de un equipo donde hay confianza:

- Admiten debilidades y errores.
- Piden ayuda.
- Aceptan preguntas y aportes sobre áreas de las que son responsables.
- Dan a cada uno el beneficio de la duda antes de llegar a conclusiones negativas.
- Se arriesgan a ofrecer intercambio de impresiones y asistencia.
- Aprecian e indagan las capacidades y experiencias de los demás.
- Dedicar tiempo y energía a asuntos importantes, no a luchas de poder.

- Ofrecen y aceptan disculpas sin vacilar.
- Propician las reuniones y otras oportunidades para trabajar como grupo.

El papel del líder

La acción más importante que un líder debe emprender para alentar la construcción de confianza en un equipo es demostrar primero su propia vulnerabilidad. Esto requiere que el líder arriesgue la cara ante el equipo, y por ello los colaboradores también deben correr el mismo riesgo. Y más importante: los líderes deben crear un ambiente donde no se castigue la vulnerabilidad. Incluso los equipos mejor intencionados pueden desalentar sutilmente la confianza al castigarse mutuamente por admitir debilidades o fracasos. Por último, la manifestación de debilidades debe ser genuina por parte del líder; esto no se puede fingir. Uno de los mejores modos de perder la confianza de un equipo es fingir vulnerabilidad para manipular las emociones de los otros.

¿Cómo se relaciona todo esto con la siguiente disfunción, el temor al conflicto? Al construir confianza, el líder hace posible el conflicto, porque los miembros del equipo no vacilan en entregarse a debates apasionados y a veces emocionales, a sabiendas de que no se les castigará por decir algo que en otra circunstancia se podría interpretar como destructivo o crítico.

Disfunción 2: Temor al conflicto

Todas las grandes relaciones, que perduran en el tiempo, requieren de conflictos productivos para crecer. Esto vale para el matrimonio, la paternidad, la amistad y, por cierto, para los negocios.

Desgraciadamente, el conflicto es asunto tabú en muchas situaciones, especialmente en el trabajo. Y mientras más alto llegues se llegue en la cadena de dirección de la empresa, más gente encontrarás que gasta enormes cantidades de tiempo y energía tratando de evitar los debates apasionados que son esenciales para todo el gran equipo.

Es importante distinguir entre conflicto ideológico productivo y lucha destructiva y personal por el poder. El conflicto ideológico se limita a conceptos e ideas y evita enfocarse en cuestiones personales y en ataques mezquinos. Sin embargo, puede contar con muchas de las cualidades exteriores del conflicto interpersonal – pasión, emoción y frustración – y tanto, que un observador externo fácilmente puede confundirlo con discordia improductiva.

Los equipos que se entregan al conflicto productivo sean que su único propósito es producir la mejor solución posible en el lapso más breve de tiempo, discuten y resuelven problemas más rápido, y salen de acalorados debates sin sentimientos residuales ni daños colaterales, pero dispuestos para atacar el próximo problema importante.

Irónicamente, los equipos que evitan el conflicto ideológico para no herir los sentimientos de sus miembros suelen terminar alentando una peligrosa tensión entre ellos. Si los miembros de un equipo no discuten abiertamente y discrepan sobre ideas importantes suelen incurrir en ataques personales que son mucho más desagradables y dañinos que cualquier discusión sobre problemas concretos.

También resulta irónico que tanta gente evite el conflicto en nombre de la eficiencia, porque el conflicto saludable en realidad ahorra tiempo. Al contrario de la noción que dice que los equipos desperdician tiempo y energía discutiendo, los que evitan el conflicto se condenan a volver una y otra vez sobre los mismos problemas sin resolverlos. Suelen pedir a los miembros que se hagan cargo de sus problemas fuera del equipo, lo que parece un eufemismo por evitar el trato de un tema importante; pero éste se volverá a presentar en la reunión siguiente.

El papel del líder

Uno de los mayores desafíos que afronta un líder que quiere promover conflictos saludables es su propio deseo de no perjudicar a los miembros del equipo. Esto conduce a interrupciones prematuras de los desacuerdos e impide que los miembros del equipo desarrollen capacidades adecuadas para tratar por sí mismos los conflictos. Esto se parece bastante a los padres que protegen excesivamente a

sus hijos de peleas y altercados con sus hermanos. En muchos casos esto solo sirve a tensar las relaciones pues priva a los participantes de oportunidades para desarrollar capacidades de manejo de conflictos. Los deja, además, a la espera de una solución que nunca llega.

Por lo tanto, es clave que los líderes demuestren mesura cuando la gente se sumerge en un conflicto y que permitan que la solución ocurra naturalmente, por más confuso que esto pueda resultar a veces. Esto puede constituir todo un desafío, pues muchos líderes creen que no están haciendo bien su trabajo si pierden el control de sus equipos durante una situación conflictiva.

Por último, por más trillado que parezca, hay que decir, que es esencial que un líder tenga la capacidad de modelar personalmente una conducta apta para el conflicto. Si evita el conflicto cuando es necesario y productivo – y muchos ejecutivos lo hacen – un líder de equipo puede alentar esta disfunción.

¿Cómo se vincula esto con la siguiente disfunción, con la falta de compromiso? Si se acepta el conflicto productivo y se detectan las opiniones y perspectivas de los miembros del equipo, éste puede comprometerse confiadamente con una decisión a sabiendas que todos se han beneficiado con las ideas de todos.

Disfunción 3: Falta de compromiso

En el contexto de un equipo el compromiso depende de dos cosas: de la claridad y de la aceptación. Los grandes equipos adoptan decisiones claras y permanentes y las concretan con la completa aceptación de todos sus miembros, incluso de quienes votaron contra esa decisión. Se marchan de las reuniones con la confianza de que ningún miembro del equipo abriga dudas sobre el apoyo que merece esa decisión.

Las dos grandes causas de la falta de compromiso son el deseo de consenso y la necesidad de certidumbre.

equipo ejecutivo que no se compromete con decisiones claras es la permanencia de discordias sin resolverse en el seno de la organización.

Más que otras disfunciones, ésta crea un peligroso efecto creciente en los subordinados. Cuando un equipo ejecutivo no consigue la aceptación de todos sus miembros, y aunque las disparidades que existan sean relativamente pequeñas, los empleados a las órdenes de esos ejecutivos chocarán inevitablemente, al tratar de interpretar órdenes que no coinciden claramente con las que ha recibido colegas de otros departamentos. Y, como un torbellino, las pequeñas fisuras entre ejecutivos de alto rango se convierten en discrepancias mayores cuando llegan a los colaboradores de menor rango.

Un equipo que no se compromete:

- Crea ambigüedades acerca de la dirección y las prioridades.
- Ve escaparse oportunidades debido al excesivo análisis y la innecesaria postergación.
- Alimenta la ausencia de confianza y el temor al fracaso.
- Vuelve una y otra vez a las mismas discusiones y decisiones.
- Alienta la suspicacia en los miembros del equipo.

Un equipo que se compromete:

- Crea claridad en la dirección y en las prioridades.
- Reúne a todos en torno de objetivos comunes.
- Desarrolla la capacidad de aprender de los errores
- Aprovecha las oportunidades antes que los competidores.
- Avanza sin vacilaciones.
- Cambia de dirección si n vacilaciones ni culpas.

El papel del líder

Más que cualquier otro miembro del equipo, el líder debe sentirse cómodo ante las perspectivas de adoptar una decisión que finalmente puede resultar equivocada. Y el líder debe estar presionando continuamente al grupo para que concluya el

examen de los asuntos y para que respete el programa establecido. Lo que el líder no debe hacer es valorar demasiado la certidumbre o el consenso.

¿Cómo se vincula todo esto con la siguiente disfunción, la evitación de responsabilidad? Para que los miembros de un equipo se puedan exigir mutuamente conducta y actuación adecuadas, deben saber con exactitud que esperan. Hasta los más devotos creyentes en la responsabilidad individual suelen vacilar antes de pedir cuentas a otro por algo que nunca se planteó antes con claridad ni fue motivo de compromiso expreso.

Disfunción 4: Evitación de responsabilidades

Responsabilidad es una palabra gastada, que ha perdido gran parte de su significado, pues se la ha utilizado tanto como calidad y como la expresión de atribución de poder. Sin embargo, en el contexto del trabajo en equipo se refiere específicamente a la disposición de sus miembros a pedir cuentas a sus compañeros sobre desempeños y conductas que pueden perjudicar al equipo.

La esencia de esta disfunción es la falta de disposición de los miembros de un equipo para tolerar la incomodidad interpersonal que implica pedir cuentas a un compañero sobre su conducta y la tendencia general a evitar conversaciones difíciles. Los miembros de equipos excelentes superan estas inclinaciones naturales y prefieren entrar en zonas de peligro entre ellos.

Esto es más fácil decirlo que hacerlo, por supuesto, incluso en equipos cohesionados con fuerte relación personal. De hecho, los miembros de equipos que se sienten particularmente cercanos unos de otros a veces vacilan si tienen que pedirle cuentas, precisamente porque temen perjudicar una valiosa relación personal. Irónicamente, esto sólo hace que la relación se deteriore, ya que los miembros del equipo empiezan a resentirse unos con otros por no estar a la altura de las expectativas y por permitir que se erosionen los estándares del grupo. Los miembros de equipos excelentes mejoran sus relaciones haciéndose responsables

mutuamente y demostrando así que se respetan unos a otros y tienen altas expectativas por el desempeño de cada uno.

Por más políticamente incorrecto que parezca, el medio más eficaz y eficiente de mantener altos estándares de desempeño en un equipo es la presión de los compañeros. Uno de los beneficios es la reducción de la necesidad de excesiva burocracia en torno a la gestión del desempeño y la corrección de las acciones. Más que cualquier otra medida o sistema, la gente se motiva para mejorar su desempeño si teme decepcionar a respetados compañeros de equipo.

Un equipo que evita la obligación de pedir responsabilidades:

- Crea resentimiento en miembros que tiene diferentes estándares de rendimiento.
- Alienta la mediocridad.
- No cumple con las fechas límites ni con cumplimiento clave.
- Pone sobre los hombros del líder un peso indebido como única fuente de disciplina.

Un equipo que se pide responsabilidades mutuamente:

- Asegura que quienes no rinden adecuadamente recibirán presiones para mejorar.
- Los miembros identifican rápidamente los problemas preguntando sin vacilaciones por los planteamientos de cada cual.
- Establece respeto entre sus miembros que se someten a los mismos altos estándares.
- Evita la excesiva burocracia en torno a la gestión del rendimiento y la acción correctiva.

El papel del líder

Uno de los desafíos más difíciles para un líder que quiere inculcar la obligación de pedir responsabilidades en un equipo es alentar y permitir que el equipo sirva como primer y primordial mecanismo de exigencia de pedir cuentas. A veces algunos

líderes fuertes crean naturalmente un vacío de responsabilidades en el equipo y se convierten en la única fuente de disciplina. Esto genera un ambiente en el que los miembros del equipo suponen que el líder está exigiendo responsabilidad a los demás; por eso son reticentes incluso cuando ven que algo no está bien.

Una vez que el líder ha creado una cultura de pedir responsabilidades en un equipo, debe estar dispuesto sin embargo a ser el árbitro final de la disciplina si el equipo falla. Esto debería ocurrir muy poco. No obstante, debería quedar claro para que todos los miembros del equipo que no se ha relegado la responsabilidad a un asunto de consenso, sino que se trata de una responsabilidad compartida y que el líder no vacilara si es necesario intervenir.

¿Cómo se vincula esto con la disfunción siguiente, la falta de atención a los resultados? Si a los compañeros del equipo no se les hace responsables por su contribución, es más probable que atiendan a sus propias necesidades y al progreso de ellos mismos y sus departamentos. Una ausencia de responsabilidad mutua constituye una invitación a que los miembros del equipo desplacen su atención a áreas diferentes a los resultados colectivos.

Disfunción 5: Falta de atención a los resultados

La disfunción mayor de un equipo es la tendencia de sus miembros a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas del grupo. Centrarse continuamente en objetivos específicos y en resultados claramente definidos es un requisito de todo equipo que se juzgue a sí mismo por su rendimiento.

Es importante advertir aquí que los resultados no se limitan a medidas financieras como utilidad, ingresos o ganancias de los accionistas. Si bien es verdad que muchas organizaciones en un medio económico capitalista miden en última instancia su éxito en esos términos, la disfunción se refiere a una definición mucho más amplia de resultados, que se relaciona con el desempeño basado en la contribución.

Toda organización específica lo que espera lograr en un período determinado, y estas metas, más que las mediciones financieras que impulsan, conforman la mayoría de los resultados controlables a corto plazo. Así pues, que los beneficios puedan ser la medida definitiva de los resultados de una corporación, las metas y objetivos que los ejecutivos se marcan, sobre la marcha, para sí mismo son un ejemplo más representativo de los resultados que persigue como equipo. En última instancia esas metas, generan ganancias.

¿En qué otras cosas que no sean los resultados se puede centrar un equipo? Los candidatos principales son el estatus del equipo y el estatus individual.

Estatus del equipo: a determinados miembros de algunos equipos les basta para estar satisfechos el ser parte del grupo. El logro de resultados específicos les puede parecer deseable, pero no digno de grandes sacrificios y molestias. Esto puede parecer ridículo y peligroso, pero es un hecho que muchos equipos sucumben a la tentación del estatus. Puede suceder en organizaciones altruistas sin fines de lucro que terminan creyendo que la nobleza de su misión es bastante para justificar su satisfacción. Grupos políticos, departamentos académicos y compañías prestigiosas también son susceptibles a esta disfunción, ya que suelen concebir el éxito como algo meramente asociado con una organización especial.

Estatus de equipo: tiene relación con la conocida tendencia de la gente a centrarse en potenciar su propia posición o carrera a expensas de su equipo. Aunque todos los seres humanos tienen la tendencia innata a la autoconservación, un equipo funcional debe hacer de los resultados colectivos del grupo algo más importante para cada individuo que las metas individuales de cada uno.

Por más obvia que parezca a primera vista esta disfunción y por más claro que sea que hay que evitarla, es importante advertir que hay muchos equipos que no se central en los resultados. No viven y respiran para lograr objetivos significativos, sino más bien para existir o sobrevivir. Desgraciadamente para estos grupos, ninguna cantidad de confianza, conflicto, compromiso o responsabilidad puede compensar la falta de deseos de triunfar.

Un equipo que no se enfoca en los resultados:

- Se estanca no crece.
- Muy pocas veces derrota a los competidores.
- Pierde empujados orientados al logro.
- Alienta a sus empleados a enfocarse en sus propias carreras y metas individuales.
- Se distrae fácilmente.

Un equipo que se enfoca en los resultados colectivos:

- Retiene a los empleados orientados al logro.
- Minimiza las conductas individualistas
- Goza con el éxito, padece con el fracaso.
- Aprovecha a individuos que subordinan sus propios intereses y metas al bien del equipo.
- Evita las distracciones.

El papel del líder

El líder, quizás más que en el caso de otras disfunciones, debe establecer la pauta para centrarse en los resultados. Si los miembros del equipo advierten que su líder valora algo distinto a los resultados, considerarán esto como un permiso para hacer cada uno lo mismo. Los líderes deben ser desinteresados y objetivos y reservar las recompensas y el reconocimiento para aquellos que hacen verdaderos aportes al logro de las metas del grupo.

En general y a pesar de toda la información que se recorre, la realidad sigue siendo que el trabajo en equipo significa, en última instancia, la práctica de un pequeño conjunto de principios durante un lapso prolongado. El éxito no es asunto de dominar una teoría sutil y sofisticada, sino de abrazar el sentido común con niveles poco comunes de disciplina y perseverancia.

Irónicamente, los equipos tienen éxito porque son sumamente humanos. Al reconocer las imperfecciones de su humanidad, los miembros de equipos

CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO INNOVADOR

En el entorno actual, las organizaciones se ven expuestas a múltiples directrices de cambio, tanto internos como externos, requiriendo plasticidad de la compañía para procesarlas de forma rápida, e internalizarlas dentro del sistema, logrando una ágil implementación de los cambios. El liderazgo innovador brinda herramientas para la adopción de un nuevo tipo de liderazgo que sienta las bases para los cambios rápidos y eficientes.

Según las autoras Maureen Metcalf y Carla Morelli (Morelli & Metcalf, 2015) liderar los cambios transformaciones a través de la integración del liderazgo y la cultura incrementa la probabilidad de éxito.

En el contexto de las organizaciones se ha demostrado la necesidad de innovación al momento de enfrentar cambios, según (McKinsey, Abril 2009):

“Es relativamente raro que los programas de transformaciones tengan éxito, muchas encuestas, incluidas las nuestras, demuestran una tasa de éxito de menos del 40%. Según nuestras investigaciones, sin embargo, se subraya el hecho que algunas tácticas promueven resultados satisfactorios. Las tácticas más importantes son setear aspiraciones y objetivos altos y claros, ejercer un liderazgo fuerte desde los altos mandos, creando una estructura sin ambigüedad para la transformación, y manteniendo la energía e involucramiento a través de la organización. Compañías que usan todas estas tácticas tienen éxito en más de un 80% de las veces”

El concepto de liderar el cambio empieza con los líderes, aun así, en muchas organizaciones, el proceso de liderar el cambio frecuentemente omite la idea que la transformación de los líderes es parte del proceso

Una de las razones por las que falla la transformación de los líderes se debe a que el foco primario se encuentra en los sistemas, en vez de ampliarlo incluyéndolos a ellos y a la cultura organizacional.

El liderazgo innovador es clave para la fundación de este modelo, se detallarán las diferencias entre el liderazgo tradicional y el innovador.

Tabla 1: Cualidades del liderazgo tradicional versus el liderazgo innovador

Liderazgo Tradicional	Liderazgo Innovador
El liderazgo está guiado primeramente por el éxito personal, y luego por éxito organizacional	El líder es guiado por su humildad con una visión más altruista del éxito, basado en la performance como así también en el impacto positivo en la organización
El estilo de liderazgo apunta a que el líder tiene todas las respuestas	Los líderes se apoyan en sus equipos para las repuestas, como parte del proceso de toma de decisiones
El líder elige la dirección de forma “blanco o negro”, y tiende a mantenerse en el curso de la misma de manera innegable	El líder percibe y se comporta como un científico: Experimentando continuamente, midiendo y testeando para mejorar y explorando nuevos modelos y aproximaciones
Los líderes se enfocan en ser técnicamente correctos y estar a cargo	El líder está continuamente aprendiendo, desarrollándose a sí mismo y a otros
Los líderes manejan la performance del personal de forma controladora y autocrática	El líder motiva al personal a desempeñarse focalizando en la estrategia, mentoreando y coacheando, utilizando la inteligencia interpersonal
Los líderes tienden primariamente a los números y utilizan medidas cuantitativas guían esos números	Los líderes tienden a la performance financiera, satisfacción del cliente, compromiso del empleado, impacto en la comunidad y cohesión cultural

Fuente (Morelli & Metcalf, 2015)

En conclusión, el compromiso del líder para enfrentar los cambios a nivel organizacional, como así también la transformación de dicho rol de un enfoque

tradicional a un enfoque innovador, son la clave para afrontar de forma exitosa los cambios en una empresa.

CAPÍTULO 3. ¡ACELERAR!

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones es mantenerse competitivos en un entorno tan cambiante como el actual. Es clave la habilidad de la compañía para enfrentar cambios de forma rápida y efectiva de forma de mantenerse a flote en el contexto actual.

Según John P. Kotter (Kotter, Noviembre 2012), los límites de la jerarquía y el management convencional, son considerado una vieja metodología que simplemente no puede manejar los cambios de forma rápida, ya que estos sistemas son inherentemente adversos al riesgo y resistentes a los cambios.

El problema se encuentra radicado en que los líderes per se están poco dispuestos a tomar riesgos sin el permiso de sus superiores. Parte del problema es cultural, ya que los líderes se mantienen en sus hábitos y tienen miedo de perder poder o estatus, siendo estos dos elementos esenciales de la jerarquía.

Es real que la demanda cotidiana de sostener una empresa puede ser llevada adelante por la jerarquía tradicional y los líderes. Sin embargo, Kotter considera que no hacen bien su trabajo en relación a la identificación de riesgos y oportunidades de forma temprana, llevar adelante iniciativas estratégicas de forma ágil, y su implementación de forma rápida.

Es así que, a la estructura de un sistema operativo organizacional, se le debe sumar un nuevo elemento enfocado a enfrentar los desafíos y cambios rápidos, a través de un segundo sistema operacional dedicado al diseño e implementación de la estrategia. Este utilizará un sistema ágil, similar a una red que atravesará los diferentes procesos. El sistema se encontrará evaluando continuamente a la organización, y reaccionará de forma mucho más rápida, ágil y creativamente, complementando al sistema jerárquico tradicional.

El autor sugiere los siguientes pilares para la implementación de los cambios de forma rápida y efectiva.

Montar un sistema de aceleración del cambio

Dos sistemas, una organización

La red transformacional y la jerarquía deben ser inseparables, con un flujo continuo de información y actividades entre ellos. La jerarquía tradicional y los procesos, que en conjunto forman el “sistema operativo” de la organización, hacen un buen trabajo manejando las necesidades operacionales en muchas compañías, pero a menudo son muy rígidas para ajustarse a los pequeños cambios del mercado laboral actual. Las compañías más innovadoras y ágiles agregan un segundo sistema operativo, construido en una estructura similar a una red, fluida, que habitualmente formula e implementa la estrategia. Este segundo sistema organizacional maneja sus propios procesos.

La red estratégica puede ser muy flexible y adaptable, y los agentes de cambio pueden resolver problemas, y colaborar. El equipo dedicado a ello se encontrará enfocado, comprometido y apasionado.

Muchos agentes de cambio, no solo el habitual pequeño grupo seleccionado

Para moverse rápido y más lejos, se necesita empujar a mucha gente dentro de la estrategia, los agentes de cambio, pero con una ecuación económica realista. Al menos de 10% de los managers y los empleados es un número importante pero posible.

Tener una mentalidad no solo “tener que”, sino de “querer” y “llegar a”

No se puede movilizar a un equipo al menos que la gente involucrada quiera ser agentes de cambio y sientan que tienen el permiso para hacerlo

Corazón y cabeza, no solo cabeza

La gente no querrá hacer un trabajo dentro de la estructura jerárquica habitual en el día y en la nueva red de transformación por la noche. Se debe apelar a sus emociones, se los debe convocar desde el deseo genuino de contribuir a un cambio positivo y a tomar parte en estratégica para obtener un futuro mejor, dándole un mejor sentido y propósito a su trabajo

Mucho liderazgo, no sólo management

El management competente es el núcleo de una jerarquía exitosa. Una red estratégica, por contraste, necesita mucho liderazgo, lo que significa que opera con diferentes procesos, lenguaje y expectativas. Todo se trata sobre la visión, oportunidades, agilidad, inspiración a la acción y celebración, no así manejo de proyectos, revisión de presupuestos, relaciones jerárquicas, compensaciones y planes de responsabilidad.

A modo de conclusión, las cinco disfunciones del equipo reflejan los comportamientos nocivos de un grupo no consolidado, que no es un equipo en sí mismo. Cada uno de estos vicios: **Ausencia de confianza, Temor al conflicto, Falta de compromiso, Evitar las responsabilidades como así también Falta de atención a resultados** fueron abordados dentro de las actividades del pilar de “*Coaching y Team Building*” de Delta. El trabajo sobre cada una de estas debilidades llevó a la consolidar cada una de las individualidades de los integrantes del estrato gerencial en un “equipo” de liderazgo.

En cuanto al liderazgo innovador se exploran las cualidades deseadas de un líder, lejos del aspecto tradicional, sino más *aggiornado*, rasgos que se explotaron en el equipo directivo de Delta. Estos aspectos fueron desarrollados dentro de varios pilares del programa de cambio de la empresa.

Por último, Kotter sugiere una columna vertebral para la implementación de cambios rápidos, la construcción de una red que opere por fuera de la estructura jerárquica

tradicional, pero en conexión con la misma. Este aspecto puede verse reflejado en la concepción del programa de cambio en sí mismo de Delta. El mismo identificó a todo su equipo de liderazgo (Director, Gerentes, Jefes y Supervisores) como colaboradores críticos afectados en el establecimiento de una nueva cultura. Se les dio identidad de equipo y este fue el corazón del cambio en la organización. Este grupo de líderes trabajó con sus colegas y con sus áreas, por fuera del marco tradicional clásico, creando nuevos lazos de confianza, reforzando las conversaciones, empoderando el cambio en cada uno de ellos.

Siguiendo lo antes expuesto vamos a analizar en el Cuerpo Empírico el caso de la implementación del Programa de Cambio en Delta en función a encontrar los aspectos clave que nos permitan responder nuestras preguntas de investigación.

CUERPO EMPÍRICO

En esta parte del trabajo se analizará el caso de Delta Pharma, una compañía multinacional de manufactura de productos de consumo localizada en Buenos Aires.

Se retomarán los conceptos del marco teórico relacionados con la generación de un equipo cohesionado, habiendo trabajado en las debilidades de los equipos, la estimulación de los líderes para el desarrollo de rasgos innovadores versus el liderazgo tradicional y la estructura que se estableció para acelerar la implementación de cambios. Todo esto se relaciona con los objetivos del cuerpo teórico en los cuales se buscaba entender que impulsaba a la organización de Delta para realizar cambios en la forma de gerenciar a las personas, como impactó esto en los equipos de trabajo y por último cuales fueron los resultados obtenidos.

Delta Pharma tiene 96 años de presencia en el mercado local argentino (fue cambiando de razón social a través de diversas fusiones y adquisiciones en el tiempo), siendo la última gran fusión hace menos de 20 años. Para dar una magnitud del tamaño de la empresa, las ventas en el año 2017 fueron de USD 270 millones, con 83 millones de unidades de producto de manufactura o empaque local, incluyendo producto importado de otras plantas de Delta que debe ser analizado localmente. Esto coloca a la empresa dentro del top 10 de compañías farmacéuticas en el mercado local.

La empresa cuenta con aproximadamente 280 personas, encontrándose parte de los mismos dentro de convenio de Sanidad (principalmente operarios de producción y depósito) y fuera de convenio de Sanidad (analistas, mandos medios, etc). Esto plantea una dificultad mayor a la hora de enfrentar cambios, dada la diversidad de necesidades relacionadas a las distintas operaciones que se ejecutan día a día, y por lo cual debiéndose atender diferentes problemáticas en relación al puesto que ocupan. En el anexo 7 se describen algunas características de la población de Delta.

El equipo de liderazgo, el Site Leadership Team (SLT) está conformado por 13 personas, que incluyen al director de planta y sus 12 reportes de áreas claves. Adicionalmente, hay un equipo de mandos medios, jefes y supervisores, que tienen

responsabilidad sobre la masa crítica de la planta. Este último equipo en el 2014 se lo conocía como grupo de los 30 o simplemente G30.

Ilustración 3: Organigrama SLT y G30 año 2017



Fuente (RRHH Delta)

Existió una figura trascendental que es la del máximo responsable, el director de la unidad, quien actuó como un líder impulsando el viraje en la forma de cómo realizar las cosas y fue el *sponsor* del llamado “Programa de Cambio” que se analizará en la tesis.

Al comienzo de la implementación del programa en Delta se centralizó en los equipos de SLT y G30, ya que el foco en los equipos de liderazgo esperaba multiplicar los agentes de cambio que propaguen el nuevo espíritu de compañía.

EL PROGRAMA DE CAMBIO

Como vimos anteriormente, el trabajo sobre los equipos para afrontar los cambios de manera natural mantiene a salvo a la organización para enfrentar nuevos desafíos. El programa de cambio de Delta fue diseñado para la construcción de un equipo innovador, trabajando sobre las características típicas o deficiencias que impiden la consolidación del grupo y por ultimo con una estructura transversal a todas las áreas de forma de permitir catalizar y acelerar la implementación de nuevos desafíos.

Como parte del programa de remediación de Delta Pharma se incluyó el programa de cambio, el cual fue liderado formalmente por la gerencia de recursos humanos, e informalmente por todo el SLT, sus actividades impactarían en toda la planta.

Ilustración 4: Los cuatro pilares del programa de cambio de Delta Pharma



Fuente (RRHH Delta)

A continuación, vamos a ver la descripción de cada uno de los pilares:

Primer pilar: Mejorar los canales de comunicación

Se identifica que los canales de comunicación utilizados hasta el momento, no son adecuados para las actuales necesidades, siendo esto resaltado en la encuesta de clima GPTW

El objetivo de esta iniciativa estaba dirigido a:

- ☐ Poner en uso nuevos canales de comunicación
- ☐ Generar claridad y alineamiento de los objetivos de la planta y sus prioridades
- ☐ Generar involucramiento y compromiso en las iniciativas claves
- ☐ Potenciar el sentido de pertenencia

Las principales acciones implementadas fueron:

- ☐ Encuentros más informales dirigidos a todo el personal de la planta con el Director de la Planta (ej. Desayunos, meriendas o cena) con una frecuencia mensual. Solo en el año 2014 participaron 94 personas repartidas en 10 encuentros, lo que equivale aproximadamente a un tercio de la población de la planta, acrecentándose en los años subsiguientes.
- ☐ Town hall exclusivos para la planta: uno por trimestre, involucrando a todas las áreas de la planta.
- ☐ Capacitación del equipo gerencial en el uso de herramientas de comunicación. Desarrollo de instructivos específicos referidos a promociones y transferencias de personal, punto que había sido marcado como una debilidad en la encuesta de clima.

Se trabajó en:

- Asegurar que todos los cambios por promociones y/o transferencias sean comunicados a toda la planta a través del newsletter de Comunicaciones de la organización.
- Clarificar los pasos a seguir para hacer una comunicación.
- Contar con una plantilla estándar a fin de simplificar y unificar criterio para este tipo de comunicaciones.
- ☐ Blog del Director de la planta
- ☐ Trabajo en *focus group* en donde se compartieron los resultados de la encuesta GPTW y se compartió el plan de acción de la misma (el programa de cambio en sí mismo). El mismo fue facilitado por el gerente de recursos humano a través de 15 encuentros donde se cubrieron el 100% de las áreas de la compañía, cubriendo todos los niveles de la organización.

- 2 Continuar reforzando la propuesta de valor de la compañía
- 2 Generación de una red de referentes dentro de las distintas áreas de la compañía, que funcionen como amplificadores de la información que se desea comunicar. De esta forma se descentralizaba el foco de la comunicación en una única persona.

Segundo Pilar: Desarrollo de los líderes

El objetivo de esta iniciativa estaba dirigido a:

- 2 Desarrollar las capacidades del staff de forma que se alineen con las necesidades actuales y futuras del negocio en sintonía con las expectativas de liderazgo de la empresa.
- 2 Desarrollar y fomentar el *accountability* de los líderes

Las principales acciones implementadas fueron:

Se aseguró la participación de todos los líderes en programas de entrenamiento corporativos, enfocados a el desarrollo de capacidades de liderazgo.

Los entrenamientos realizados fueron:

- 2 *Practical Coaching* in the workplace, objetivos del curso:
 - o Entender cómo el enfoque de *coaching* podía contribuir a lograr los resultados del negocio.
 - o Fomentar el coaching como una forma de operar en la empresa.
 - o Saber cuándo se debe de utilizar el enfoque de coaching y cuándo no.
 - o Impulsar la confianza y competencia para adoptar un enfoque de coaching y saber cómo hacerlo.
 - o Impulsar la habilidad de estar presente, hacer buenas preguntas, escuchar de manera más profunda y permitir el cambio personal.
- 2 *First line leader*: entrenamiento cuyo objetivo estaba relacionado con entregar apoyo a los líderes en la realización de sus actividades cotidianas e incluía la enseñanza de habilidades como la identificación de estilos de personalidad, la delegación, el coaching efectivo y la motivación del equipo para triunfar.

Tercer Pilar: Fomentar el reconocimiento

Se identifica que se requería un sistema de reconocimiento que asegure el premio de comportamientos asociados a los cambios y desafíos que se enfrentarán en el futuro.

El objetivo de esta iniciativa buscaba:

- Fomentar el compromiso y sentido de pertenencia
- Linkear y alinear los comportamientos con los objetivos del negocio
- Construir una cultura de reconocimiento

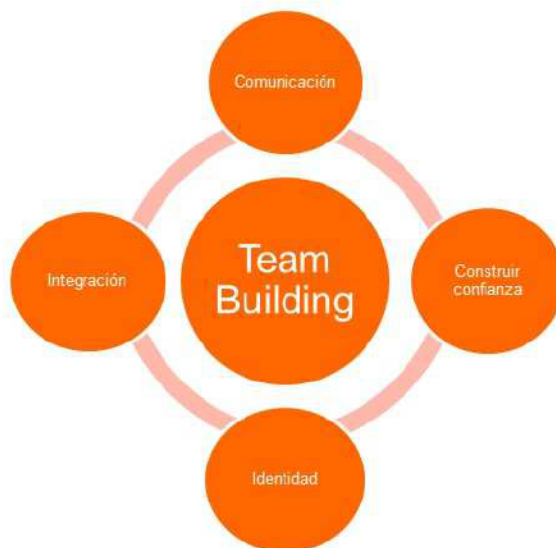
A raíz de esto, se desarrolló un sistema de premios alineados con los comportamientos esperados y que dieron soporte al programa de cambio.

- Se trabajó en las actividades que dieron sustento al pilar:
 - Lanzamiento del sistema
 - Generación de Instructivos locales
 - Instalar mecanismos de seguimiento o *governance*
 - Diseño de tarjetas impresas para entregar en sectores donde no hay acceso a computadoras
 - Entrega de Reconocimientos

Esto buscó instalar en la planta a los reconocimientos de forma cotidiana, forzar a la conversación acerca de iniciativas o personas a reconocer, de forma de salir de los paradigmas de premiar solo a la excelencia, sino premiar los esfuerzos, el camino para una larga meta. Se dio la posibilidad de reconocer no solo pensando en premios monetarios, sino también a través de tarjetas que gratificaban algún hito en particular, también con pequeños agasajos de equipos, como comidas especiales dentro de la compañía o simplemente invitando a un “*after*”, esto fue realizado aun en situaciones donde se había sometido a la planta a gran estrés con mucho trabajo detrás, aún cuando los resultados no fueron los “ideales”, es decir premiando el proceso, no solo el resultado final.

- Fomentar la construcción del equipo o “Team Building”.

Ilustración 5: Áreas de trabajo en el pilar de team building



Fuente (RRHH Delta Pharma)

La propuesta se encontró orientada a la construcción de una cultura de alta desempeño en el nivel gerencial / liderazgo, mediante diversas actividades enfocadas a las distintas necesidades de los equipos.

El foco central se halló relacionado al coaching y capacidades conversacionales, dando como resultado un incremento de la confianza dentro de los equipos.

Se trabajó junto a un grupo consultor de Coaching (Fides Coaching Consultants) quienes cuentan con amplia experiencia en el trabajo con organizaciones para el diagnóstico, soporte para el armado de un plan de cambio y por ultimo facilitar su ejecución.

Acerca de Fides (Fides Coaching Consultants, s.f.):

¿Qué Hacemos? Mirada desde el Coaching Ontológico.

- *Acompañamos a las Organizaciones y a las Personas en procesos de crecimiento y cambio con impacto directo en su desarrollo, gestión y resultados.*

- *Miramos la organización desde una visión sistémica como el marco del aporte de las personas y los grupos. Desde ahí intervenimos para que los cambios logrados se sostengan en el tiempo.*
- *Abordamos los procesos de aprendizaje, siempre en el marco de la Gestión, desde tres dimensiones: emoción, cuerpo y lenguaje.*
- *Partimos de la premisa que los resultados se obtienen no solo con nuestro accionar, sino con la forma en que observamos los problemas, las circunstancias y el sistema en el que estamos insertos.*
- *Sobre la base la **confianza** trabajamos con confidencialidad hacia las personas y hacia las organizaciones, promoviendo una mayor **innovación**, con el desafío de alcanzar siempre **resultados** superadores a los actuales.*

Es así que Delta organizó talleres de trabajo por grupo jerárquico:

- Grupo SLT con frecuencia bimensual
- Grupo G30 con frecuencia bimensual
- Grupo SLT + G30 realizando 2 encuentros por año

También se trabajaron en encuentros de coaching individual del SLT y jefaturas de las áreas (total 150 sesiones entre 2014 y 2015, con continuidad hasta la actualidad)

Adicionalmente, se organizaron talleres y encuentros de *coaching* por gerencias, ejemplo Producción, Calidad, Planificación, etc, con la siguiente estructura:

- Coaching de Director de planta con gerente de área
- Coaching de Gerente de área con sus reportes
- Taller de cada gerente con su equipo

A continuación, se detallan la evaluación de los resultados del programa de cambio en Delta Pharma.

RESULTADOS

¿Cuál fue la traducción en resultados del programa de cambio en Delta?

En este apartado vamos a analizar los resultados de la implementación de los principales pilares.

Mejorar los canales de comunicación

En primera instancia se realizaron dos aproximaciones informales a las áreas operativas, utilizando herramientas cuya intención es ir a donde suceden las cosas, llamado GEMBA¹ (Wikipedia, Genba: Wikipedia, s.f.) lideradas por la gerencia de RRHH y Gerencia de Comunicaciones Latinoamérica. Los principales puntos remarcados por los operarios fueron:

El objetivo del GEMBA fue verificar el conocimiento de los nuevos medios de comunicación definidos por el proyecto, como así también la utilidad e importancia del contenido que se brinda en ellos.

Como aspectos positivos, pudimos detectar que el personal está informado a través de los canales tradicionales (carteleros y mails donde notan una mayor y más útil información) y los nuevos canales de comunicación generados como parte del proyecto (Townhalls exclusivos de la unidad de negocio, Focus groups de resultados de encuestas de clima, Encuentros de planta). Recalcan la importancia de los carteleros, como principal medio en donde, de manera general, se percibe una mejora en cuanto a la relevancia de los contenidos, y el rol de los líderes, ya sea jefes, ayudantes de línea, o supervisores, para la buena distribución de la información. De hecho, han resaltado que hubo mejoras en la comunicación en comparación a un año atrás, especialmente porque afirman que los encuentros de

[illegible]

1 GEMBA o GENBA: [現場] es un término japonés que significa "en el sitio de acción" o en la "escena del crimen". Taiichi Ohno, un ejecutivo de Toyota, desarrollo la teoría de "Gemba Walks". Es la oportunidad que tienen los trabajadores de mirar el proceso "desde fuera", evaluarlo, hablar sobre las tareas, preguntar, analizarlo y así identificar tareas que pueden mejorarse. 

planta han permitido un mayor acercamiento entre los empleados y el director de la planta, así como también, observan que los líderes, especialmente SLT, se han acercado más a las líneas de trabajo, por lo cual ven una mejora en la relación y confianza con ellos. Sumado a ello, acentúan la importancia de las reuniones de seguimiento de performance diaria ("Tier 0"²) que se llevan a cabo en momentos específicos del día dado que les permite compartir información que de otra manera no podrían.

Un punto a destacar es que se está trabajando en los puntos de mejora que surgieron en las encuestas de Clima y focus groups, si bien hay temas aun no cubiertos.

No obstante, también se ven oportunidades de mejora en diferentes aspectos.

Surge como oportunidad, en términos de alcance e impacto, que el líder de área o grupo incorpore de forma sistemática los temas de comunicación en sus reuniones periódicas con el equipo. Esta observación se fundamenta no solo en el comentario de las personas que fueron parte del GEMBA sino también en el hecho de que muchos de los empleados (operadores) buscan la información en carteleras por no contar con correo electrónico debido al perfil de usuario que tienen. A consecuencia de esto el Blog del Director de planta es poco conocido a este nivel, pero sí lo es a nivel de empleados administrativos.

Otra oportunidad que surge es la antelación de tiempo que se prevé para comunicar ante convocatorias. En ocasiones la información llega con poco tiempo de anticipación (día anterior o en el mismo día).

Finalmente, la mayoría de los empleados subrayan que una forma de mejorar la comunicación sería a través de una cartelera propia por sector en donde haya solo

=====

² Tier 0 es una reunión diaria de seguimiento de performance que se lleva a cabo en momentos específicos del día. Su objetivo es compartir información y resolver dudas entre los líderes y los empleados. Se realiza en formato de preguntas y respuestas, donde los líderes hacen preguntas y los empleados responden. Se realiza en formato de preguntas y respuestas, donde los líderes hacen preguntas y los empleados responden. Se realiza en formato de preguntas y respuestas, donde los líderes hacen preguntas y los empleados responden.

información de planta, o inclusive mediante una mejora tecnológica para que todos puedan acceder mediante al celular, por ejemplo, a una aplicación o foro de Delta con sus novedades.

El Segundo GEMBA, liderado por la Gerencia de RRHH y Gerencia de Comunicación LATAM, arrojó los siguientes resultados:

El objetivo del GEMBA fue verificar el conocimiento de los nuevos medios de comunicación definidos por el proyecto, la eficacia de los mismos como así también la utilidad e importancia del contenido que se brinda en ellos.

En línea con nuestro anterior GEMBA, muchos de los aspectos positivos allí mencionados, nuevamente se pudieron identificar en esta ocasión.

La utilización de medios tradicionales como carteleros y mail muestra seguir siendo efectivo y valorado tanto por la utilidad de la información y como por la facilidad para acceder a ella.

Los medios como el Blog y los TV del área comercial, no fueron destacados. Al preguntar por ellos puntualmente, se evidencia o el desconocimiento o dificultad de acceso al mismo.

Adicionalmente, los townhall y los Encuentros de planta, si bien en este último no ha participado el 100% de la población, son valorados en cuanto a la cercanía que general, la importancia del contenido de la información que allí se comparte.

Por último, la figura del Superior Inmediato como comunicador no surgió en forma natural como respuesta por parte de los entrevistados e incluso evidenciándose diferencias por áreas. Adicionalmente, la habilidad, planificación y frecuencia con que los líderes realizan comunicaciones también muestran una gran heterogeneidad.

La eficacia de la comunicación se buscó evaluar a partir de indagar sobre el conocimiento de las prioridades. Si bien todos los entrevistados identificaron a la Seguridad y Calidad como prioritarias, las respuestas no fueron homogéneas.

Existían diferencias entre los entrevistados de las áreas como así también diferentes criterios de interpretación en donde se mezclaban las prioridades, con los objetivos y los problemas prioritarios.

Como cierre de este informe, se recomienda complementar la información recabada durante el GEMBA y las entrevistas, con Focus groups, encuestas y entrevistas adicionales a fin de incrementar la muestra y poder contar con información de mayor detalle a fin de diseñar las acciones futuras.

En los anexos 8 y 9 se pueden encontrar resultados ejemplo de encuestas llevadas en los encuentros de planta y Town Halls exclusivos de esta unidad de negocios

Siendo el tema comunicaciones un asunto que aún había que continuar reforzando, en el 2016 el director de planta decidió generar una nueva vacante full time de Communication Champion dentro del grupo SLT reportándole directamente a él. El ingreso de esta persona logro un resultado diferencial en las comunicaciones de planta, de forma que logro mantener los espacios ya generados y abrió nuevos que llevaron a una mejora en este aspecto.

Desarrollo de los líderes y Coaching & Team Building

Evaluación del gerente de Recursos Humanos, en base 3 mediciones de impacto llevadas a cabo por el equipo consultor (Fides Coaching Consultants, s.f.) que dio soporte en todo el proceso Change Management:

La misma refleja el impacto de las actividades llevadas a cabo (Coaching Individual, Reuniones de trabajo en equipo, coaching grupales, capacitaciones) que conformaron el plan de trabajo para el desarrollo y fortalecimiento de los equipos se definieron instrumentos para la evaluación y medición del progreso.

Por un lado, se incluyeron encuestas de mediciones de impacto que buscaron evaluar aspectos específicos tales como construcción de vínculo, formas y dinámicas de comunicación e interacción como así también aspectos relacionados

a la generación de confianza, variables claves en la construcción de equipos de alto desempeño.

Por otro lado, se estableció para el seguimiento del SLT Coaching Grupales con observadores e interventores externos con el objetivo de asegurar la transferencia de los aprendido al día a día de trabajo. Los reportes surgidos de estas observaciones forman de la Evaluación y medición de impacto.

Por último, se incorpora como parte del proceso de evaluación y medición de impacto la visión de conjunto que cada equipo de liderazgo (SLT y G30) tiene sobre el otro focalizándose en Juicios positivos, negativos y aspectos en que cada uno ha evolucionado.

¿Cuáles fueron los principales impactos en los equipos de trabajo?

A continuación, se puede observar la evolución de la encuesta de medición de impacto del programa de cambio en el período agosto 2014 a noviembre 2015 para los grupos SLT y G30, adicionalmente se detallan las conclusiones del equipo directivo en cuanto al impacto obtenido. Esto fue realizado mediante tres encuestas de impacto del programa de cambio utilizando una metodología de autoevaluación, cubriendo el 100% de la población de SLT y G30.

Tabla 2: Encuestas de medición de Impacto del SLT

	Antes	Después	Antes	Después
1. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
2. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
3. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
4. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
5. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
6. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
7. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
8. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
9. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
10. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
11. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
12. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
13. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
14. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
15. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
16. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
17. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
18. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
19. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
20. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
21. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
22. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
23. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
24. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
25. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
26. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
27. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
28. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
29. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
30. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
31. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
32. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
33. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
34. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
35. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
36. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
37. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
38. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
39. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
40. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
41. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
42. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
43. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
44. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
45. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
46. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
47. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
48. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
49. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
50. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
51. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
52. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
53. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
54. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
55. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
56. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
57. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
58. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
59. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
60. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
61. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
62. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
63. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
64. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
65. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
66. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
67. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
68. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
69. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
70. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
71. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
72. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
73. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
74. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
75. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
76. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
77. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
78. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
79. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
80. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
81. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
82. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
83. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
84. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
85. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
86. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
87. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
88. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
89. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
90. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
91. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
92. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
93. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
94. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
95. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
96. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
97. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
98. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
99. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3
100. ¿Cómo se siente al trabajar en el equipo?	2	3	2	3

Fuente (Fides Coaching Consultants, s.f.)

Escala: Nunca = 1 / Algunas veces = 2 / Frecuentemente =3 / Siempre = 4

Tal como muestran las encuestas de medición de impacto, las evidencias de los coaching grupales y las actividades de Juicios y feedback por parte del equipo de G30, la evolución del SLT como equipo de alto desempeño es notoria. Los ejes de esta evolución giraron en torno a la construcción de la confianza entre los miembros de equipo, la mejora en las comunicaciones, tanto entre sí como con sus equipos de reportes, y la colaboración en torno a objetivos comunes.

El nuevo foco de trabajo para continuar evolucionando como Equipo de Alto desempeño deberá centrarse en mejorar la escucha para favorecer el ciclo de coordinación de acciones de forma de incrementar la eficiencia, como así también continuar trabajando en la construcción de confianza con el equipo de G30.

?

?

?

?

Tabla 3: Encuestas de medición de Impacto de G30

[illegible]

Fuente (Fides Coaching Consultants, s.f.)

Escala: Nunca = 1 / Algunas veces = 2 / Frecuentemente = 3 / Siempre = 4

En el caso del G30 también, en función de los resultados de las encuestas de medición de impacto y de las actividades de Juicios y feedback por parte del SLT, se evidencia una mejora y evolución del equipo como tal. Los puntos más destacados de la evolución se centran en la consecución de objetivos comunes y la mejora en el flujo de interacción con impacto en resultados diarios.

Es importante remarcar que en primer lugar se trabajó en el fortalecimiento de la identidad de equipo del G30, y en la construcción de la conciencia grupo interdisciplinario. Esto significó un cambio sustancial respecto a las formas de gestión anterior, donde los equipos trabajaban como silos por áreas y las decisiones eran tomadas con una visión parcial de los hechos.

Si bien el resultado de la medición de impacto muestra una leve mejora, hay que poner en consideración el hecho de que el G30 es un equipo interdisciplinario

compuestos por distintas áreas y a su vez distintos rangos (Jefes y Supervisores), reportando a siete managers distintos. En contraste, el SLT es un único conjunto de personas que, ya sea jerárquica o funcionalmente, reportan a una misma persona. Esto ocasiona una complejidad mayor a la hora de generar un sentido de “único equipo” ya que el existen múltiples sub-grupos de mandos medios que reportan a cado uno de los gerentes del SLT.

El G30 representa un permanente desafío para el SLT, ya que es una agrupación muy dinámica que está siendo impactado por diferentes iniciativas organizacionales (programa First Line Leader, reorganizaciones por diseño organizacional, etc.), es el embudo por la que pasan y se ejecutan todas las iniciativas o proyectos de Delta y absorbe adicionalmente la dinámica de producción diaria la cual ya es desafiante. El foco de trabajo, en próximas etapas, debe centrarse en el ciclo de coordinación de acciones entre sus miembros y construcción de compromisos, continuar trabajando en la construcción de lazos de confianza.

Como conclusión general, el fortalecimiento del grupo de líderes de la organización mostró una evolución positiva y el impacto de esta mejora repercutió claramente en los indicadores críticos y claves de la planta los cuales evolucionaron en consecuencia.

Información del Anexo 3 que da soporte al enunciado antes indicado

Tabla 4: Hitos de mejora cuantitativa del programa de cambio en Delta

Factor crítico del éxito	Como se mide	¿alcanzado?	Comentarios
Performance sostenida en los indicadores corporativos de Calidad	Métricas mensuales	Sí	Indicadores en verde desde Ago/2015
	Auditoría corporativa de calidad	Sí	Llevada a cabo en 2016, estándar mínimo requerido de “adecuado” en las políticas. Se alcanzó el estándar y varias áreas se calificaron con un nivel superior “bueno”
Asegurar equipamiento de última tecnología, alineados con el propósito	CAPEX aprobado en todos los foros de Ingeniería correspondiente	Sí	Todos los equipos que requieres reemplazo y expansiones de la planta fueron aprobados, y se encuentran en fase de construcción
No tener riesgos elevados en los estándares corporativos de Ingeniería	Brechas identificadas en las evaluaciones de los estándares	Sí	Todos los riesgos fueron cerrados
Iniciativa de manejo de ciclo de vida de los productos implementado de acuerdo a criticidad	Línea de tiempo de la implementación de la iniciativa	Sí	A Mar/16 se realizó la evaluación técnica de más del 80% del volumen de la planta, habiéndose implementado medición de indicadores de performance lote a lote de los productos más críticos
Área de calidad en óptimas condiciones	Revisión mensual de tendencias de indicadores	Sí	No se detectan atrasos en ningún proceso clave
Mejora de calidad de proveedores	Indicador de performance de proveedores	Sí	Objetivos cumplidos

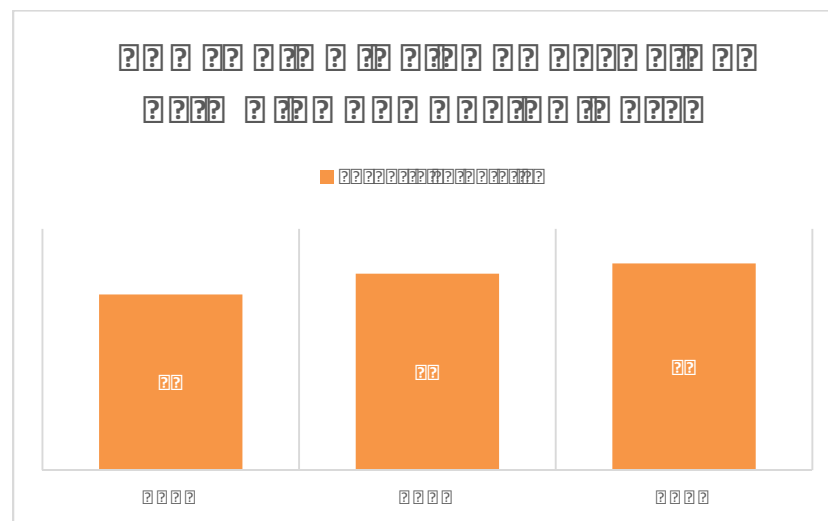
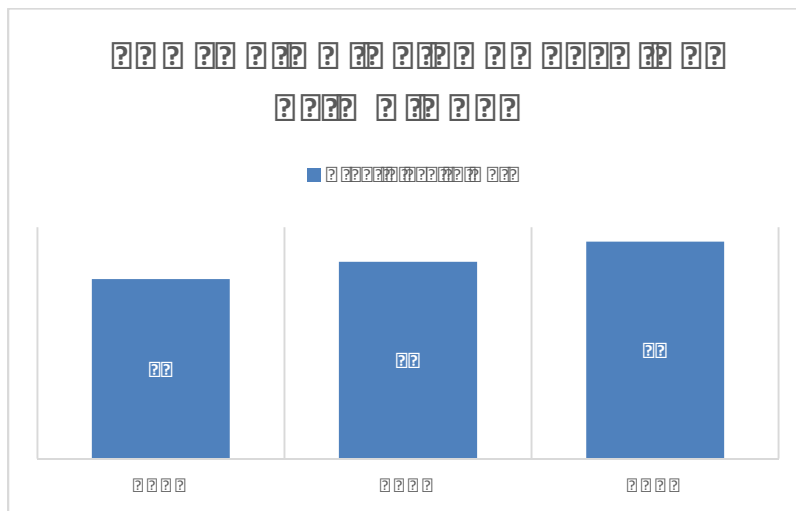
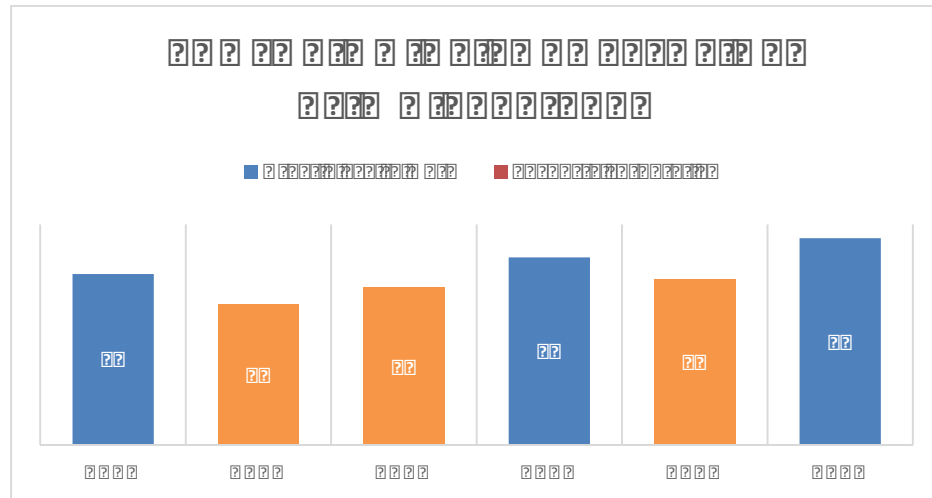
Mejora de robustez en procesos	Monitorear estudios de los productos afectados	Sí	Todas las fórmulas transferidas exitosamente con resultados excelentes
Implementación de controles adicionales electrónicos en materiales de empaque (de acuerdo a estándares de Delta)	Dispositivos electrónicos en 100% de las líneas	Sí	Los equipos fueron instalados en todas las líneas y se encuentran operativos
Mejorar la cultura organizacional	Encuestas anuales corporativas y Great place to work	Sí	Evolución sostenida desde el 2012 al 2017. Ver detalle en Anexo 4

Fuente (Reporte programa de remediación Delta)

Resultado de nueva encuesta de clima Delta, efecto de la implementación de las cuatro dimensiones del programa de cambio

El siguiente importante paso de evaluación fue la encuesta de clima corporativa llevada a cabo en el 2015, donde participó el 94% de la población de la planta. El nuevo porcentaje de favorabilidad obtenido fue del 68%, a continuación se extrae información de la evolución de las encuestas de clima (Datos del anexo 4)

Ilustración 6: Evolución de encuestas de clima en el período 2012 al 2017



Fuente (RRHH Delta)

el resultado general del programa de cambio en la compañía fue excelente, a continuación, se detallarán las conclusiones generales de la tesis.

CONCLUSIONES

Los motivos que llevaron a Delta a realizar cambios transformacionales en las formas de gerenciamiento de las personas se vieron relacionados a sucesos importantes que ocurrieron en los años 2013 y 2014, donde la planta fue impactada por resultados negativos en varios ámbitos como observaciones importantes en una auditoría corporativa, bajos índices de favorabilidad en una encuesta de clima laboral y, finalmente, la decisión de la corporación de colocar a la planta bajo un programa integral de remediación, para asegurar el sostenimiento de su performance. Adicionalmente, había futuros desafíos que implicaban la implementación de un nuevo sistema de excelencia operacional que iba a cambiar la forma de hacer las cosas, impactando desde el nivel de operarios de planta hasta el director. Todo esto llevo a plantearse un programa de cambio holístico en relación a la cultura organizacional, de forma de enfrentar los nuevos desafíos.

Podemos concluir que el programa de cambio abordado por Delta tuvo impactos sobresalientes en la *performance* y la cultura de la organización (mejoras en los equipos de trabajo y la traducción en resultados que se plantearon en los objetivos a investigar de la tesis)

En los anexos de la presente tesis se detallan los puntos que soportan la mejora:

- Anexo 1 Testimonios de la planta de Delta Pharma: todos ellos remarcan lo positivo de la implementación del programa de cambio, y dan evidencia del salto el grupo de líderes a la conformación de un “equipo” de liderazgo.
- Anexo 2 Testimonios de visitas corporativas a la planta - evaluación independiente del programa: demuestran como Delta Pharma aprovechó la oportunidad del programa de remediación para crear un sistema holístico de cambio, encontrándose a la vanguardia respecto a otras plantas. Los visitantes tuvieron la oportunidad de vivenciar la formación del nuevo equipo.
- Anexo 3 Mejoras Cuantitativas del programa: exhiben como el programa de cambio se sostuvo o mejoró diversas áreas que hacen al funcionamiento de la organización, lo que la estructura de “liderazgo tradicional” como indicaba

(Morelli & Metcalf, 2015) podía manejar, pero sin embargo la gestión del liderazgo innovador supera el resultado de forma rotunda.

- Anexo 4 Evolución de encuestas de clima en Delta (2012 – 2017): si bien no hay una correlación lineal entre la encuesta de GPTW y la interna, dado que las mismas tienen enfoques distintos, se puede observar que consistentemente han evolucionado positivamente las dos en los últimos 6 años. Aumentado entre 13 puntos GPTW desde el 2012 hasta el 2017 y 9 puntos la encuesta interna desde el 2013 al 2016. Todo esto es consecuencia del programa de cambio.

A modo de conclusión, las cinco disfunciones del equipo detalladas en el marco teórico reflejan los comportamientos nocivos de un equipo no consolidado, un equipo que no es un equipo en sí mismo. Cada uno de estos vicios: Ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitar las responsabilidades como así también las faltas de atención a resultados fueron abordadas dentro de los pilares del programa de cambio de Delta. El trabajo sobre estas debilidades llevó a transformar las individualidades de las personas que conformaban el estrato directivo en un “equipo” de liderazgo.

En cuanto al liderazgo innovador se trabajó sobre la expresión de las cualidades deseadas de un líder, lejos del aspecto tradicional, sino más *aggiornado*, rasgos que se trabajaron y explotaron en el equipo directivo de Delta.

Por último, se comprobó como la implementación de un sistema para acelerar los cambios según Kotter, genera una más fluida construcción de resultados. Se montó una red en los equipos de SLT y G30 que operó por fuera de la estructura jerárquica tradicional, pero en conexión con la misma. Este aspecto fue el eje de la concepción del programa de cambio en sí mismo de Delta. Se generó una identidad de equipo y este fue el corazón del cambio en la organización. El equipo de líderes trabajó con sus colegas y con sus áreas, por fuera del marco tradicional clásico, creando nuevos lazos de confianza, reforzando las conversaciones, empoderando el cambio en cada uno de ellos.

Como recomendaciones para para el SLT, el nuevo foco de trabajo para continuar evolucionando como Equipo de Alto desempeño deberá centrarse en mejorar la escucha para favorecer el ciclo de coordinación de acciones de forma de incrementar la eficiencia, como así también continuar trabajando en la construcción de confianza con el equipo de G30.

Para G30 el foco de trabajo, en próximas etapas, debe centrarse en el ciclo de coordinación de acciones entre sus miembros y construcción de compromisos, continuar trabajando en la construcción de lazos de confianza.

BIBLIOGRAFÍA

Fides Coaching Consultants. (s.f.). *¿Que Hacemos?: Fides Coaching Consultants*.
Obtenido de Wearefides: <http://www.wearefides.com/web/>

Garbanzo-Vargas, G. M. (enero-junio, 2016). Desarrollo organizacional y los
procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de
la educación. *Universidad de Costa Rica, Revista Educación* 40(1), 67-87.

Great Place to Work® Institute, I. (2018). *Great Place to Work*. Obtenido de
<http://www.greatplacetowork.com.ar/acerca-de-nosotros>

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (10 Ed. 2005). *Administración. Un
enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill.

Instituto Iberoamericano de Ecología Integral. (s.f.). *Coaching para un cambio
cultural empresarial: Instituto Iberoamericano de Ecología Integral*. Obtenido
de Instituto Iberoamericano de Ecología Integral Web Site:
<http://ineci.org/coaching-para-un-cambio-cultural-empresarial/>

Kotter, J. P. (Noviembre 2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, 1-18.

Lencioni, P. (2002). Comprender y superar las cinco disfunciones. En P. Lencioni,
*Las cinco disfunciones de un equipo, un inteligente modelo para formar un
equipo cohesionado y eficaz* (págs. 185-208). Barcelona: Empresa Activa.

McKinsey. (Abril 2009). *McKinsey Quarterly*.

Morelli, C., & Metcalf, M. (2015). The art of Leading Change: Innovative Leaders
Transformation Model. *Articles from integral leadership review*, 1-11.

Wikipedia. (s.f.). *Cambio Organizacional: Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia Web
Site: https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional

Wikipedia. (s.f.). *Genba: Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Genba>

ANEXO 1: TESTIMONIOS DE LA PLANTA DE DELTA PHARMA

Mejorar los canales de comunicación

- *Muy Buena predisposición. Nos pudimos conocer mejor y hablar en directo con el director de planta – Encuentros de planta*
- *Compartimos experiencias con otras áreas – Encuentros de planta*
- *Fue una excelente idea que invitados a hablar en el Town Hall fueran los empleados directamente involucrados en los temas a tratar.*
- *Muy Buena interacción entre los presentadores y la audiencia, generando un muy buen clima*
- Información obtenida de las encuestas de los town halls:
 - 100% de los empleados consideraron que el mismo fue muy Bueno o excelente
 - 95% de los empleados consideraron que la información compartida fue muy relevante

Desarrollo de los líderes

- *La curricula de entrenamiento es un programa muy complete, mediante el cual fue capaz de entender como tomar decisiones, ese realmente muy completo*
- *Puedo reconocer que hoy, tenemos un programa de entrenamiento específicamente para líderes, el cual no existía antes*
- *Esta realmente alineado a nuestras necesidades y compromisos cotidianos*

Coaching & Team Building

- *Mejor comunicación entre mis pares*
- *Aprendí como delegar mas*

- Me siento más conectado con mi equipo y mis pares de otras áreas. Me siento más confiando entre nosotros
- *Siento que hablamos el mismo idioma*

ANEXO 2: TESTIMONIOS DE VISITAS CORPORATIVAS A LA PLANTA

Evaluación independiente del programa

Como parte del programa desarrollado en Delta, existió un hito de evaluación por parte de importantes stakeholders corporativos, conocida en el programa como un punto de evaluación independiente

- Director de Supply Chain Americas
- Director de Calidad Americas
- Director de Ingeniería Global
- Directora de Recursos Humanos Latinoamérica

Se les presentó todo el programa que la planta se encontraba desarrollando y a modo de cierre se capturo la devolución de los evaluadores.

Tabla 5: Feedback de evaluadores independientes del programa de cambio en Buenos Aires

Aspectos positivos	Aspectos a mejorar
La planta hizo más que solo cumplir con las deficiencias que llevaron a ingresar en el programa de remediación, no solo se mejoraron temas de calidad y de robustez de procesos, sino también LA CULTURA	Explorar oportunidades de mostrar éxito en el presupuesto (mejorar precios, incrementar los márgenes)
Es un logro sistémico que atravesó la compañía	Capturar los beneficios de robustez presentados
El equipo de trabajo formado	Identificar el Top 3 de problemas de Salud, Seguridad y Medio Ambiente
No SLT □ sino “Equipo” de la planta	Compartir más practicas con colegas (ej. Como se creó la aproximación sistémica al programa, talentos, etc)

Conectado holísticamente, se trabajó más allá de las fronteras	Identificar el próximo capítulo en performance (hacer benchmark con otras compañías reconocidas)
Se vio mucha energía (alineado con las expectativas corporativas de Delta)	Reorganizar el tiempo de la agenda de los líderes para encontrar más espacio para DPS
Se utilice el nuevo sistema de producción de Delta (DPS) como una un medio para el éxito	
La planta de Buenos Aires es un site que está en Mejora Continua	
Muy buena relación entre los equipos, y esto no debe ser descuidado	
Sentido de urgencia	
La gente está orgullosa de pertenecer, y tienen el adecuado conocimiento técnico	
La visita al Jardin maternal	
El encontrar la causa raíz real fue clave para el éxito del programa	

Fuente (Reporte programa de remediación Delta)

ANEXO 3: MEJORAS CUANTITATIVAS DEL PROGRAMA

A continuación, se listan algunas de las mejoras cuantitativas que fueron logradas por el programa de remediación en general, pero sostenidas y alcanzadas específicamente a raíz del cambio de cultura generado en la compañía

Tabla 6: Hitos de mejora cuantitativa del programa de cambio en Delta

Factor crítico del éxito	Como se mide	¿alcanzado?	Comentarios
Performance sostenida en los indicadores corporativos de Calidad	Métricas mensuales	Si	Indicadores en verde desde Ago/2015
	Auditoria corporativa de calidad	Si	Llevada a cabo en 2016, estándar mínimo requerido de “adecuado” en las políticas. Se alcanzó el estándar y varias áreas se calificaron con un nivel superior “bueno”
Asegurar equipamiento de última tecnología, alineados con el propósito	CAPEX aprobado en todos los foros de Ingeniería correspondiente	Si	Todos los equipos que requieres reemplazo y expansiones de la planta fueron aprobados, y se encuentran en fase de construcción
No tener riesgos elevados en los estándares corporativos de Ingeniería	Brechas identificadas en las evaluaciones de los estándares	Si	Todos los riesgos fueron cerrados
Iniciativa de manejo de ciclo de vida de los productos implementado de acuerdo a criticidad	Línea de tiempo de la implementación de la iniciativa	Si	A Mar/16 se realizó la evaluación técnica de más del 80% del volumen de la planta, habiéndose implementado medición de indicadores de performance lote a lote de los productos más críticos
Área de calidad en óptimas condiciones	Revisión mensual de tendencias de indicadores	Si	No se detectan atrasos en ningún proceso clave

Mejora de calidad de proveedores	Indicador de performance de proveedores	Si	Objetivos cumplidos
Mejora de robustez en procesos	Monitorear estudios de los productos afectados	Si	Todas las fórmulas transferidas exitosamente con resultados excelentes
Implementación de controles adicionales electrónicos en materiales de empaque (de acuerdo a estándares de Delta)	Dispositivos electrónicos en 100% de las líneas	Si	Los equipos fueron instalados en todas las líneas y se encuentran operativos
Mejorar la cultura organizacional	Encuestas anuales corporativas y Great place to work	Si	Evolución sostenida desde el 2012 al 2017. Ver detalle en Anexo 4 y 5

Fuente (Reporte programa de remediación Delta)

ANEXO 4: EVOLUCIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA EN DELTA (2012 – 2017)

A continuación, se puede apreciar la tendencia positiva de las encuestas de clima llevadas a cabo en Delta.

En primera instancia, las barras en azul representan la encuesta de Great Place to Work (GPTW).

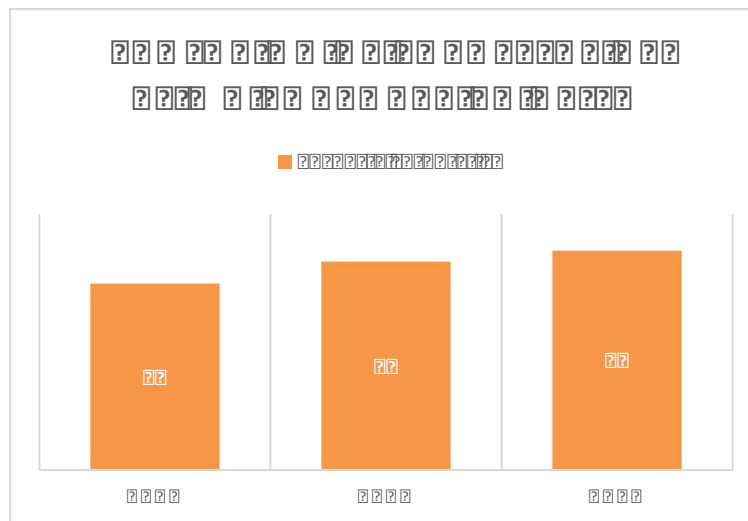
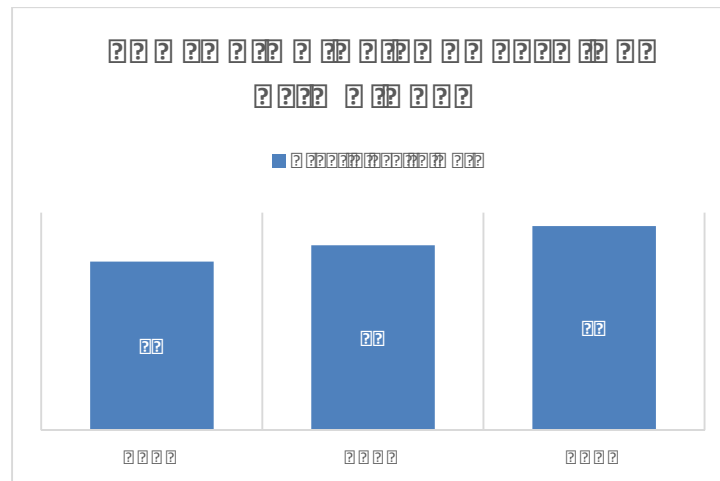
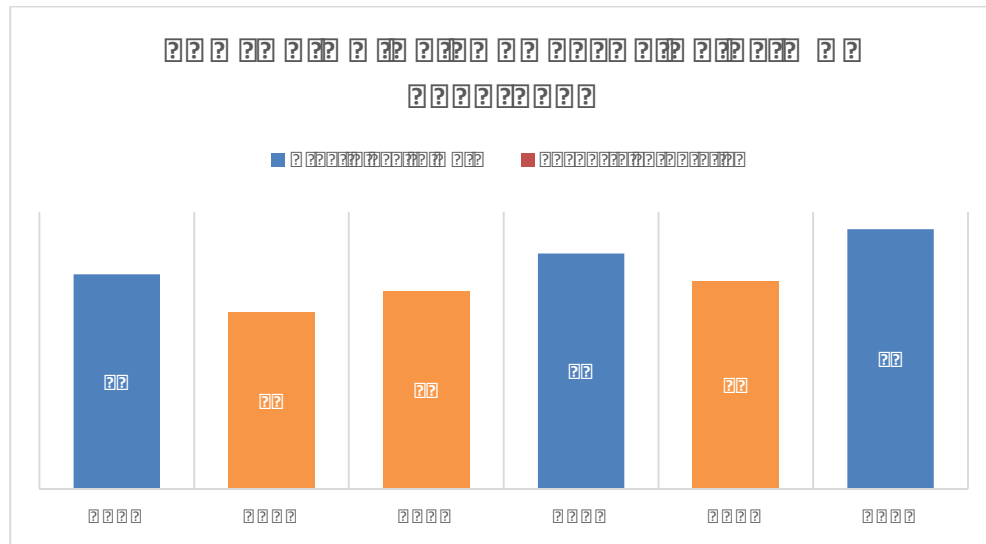
Acerca de GPTW (Great Place to Work® Institute, 2018)

Great Place to Work® es una firma global de investigación, consultoría y formación que ayuda a las organizaciones a diagnosticar, crear y sostener excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas de confianza.

En segundo lugar, la barra naranja es la encuesta corporativa global de Delta, diseñada con estándares globales apuntadas a las necesidades propias de la empresa.

No hay una correlación lineal entre la encuesta de GPTW y la interna, dado que las mismas tienen enfoques distintos, pero lo que sí se puede observar es que consistentemente han evolucionado positivamente las dos en los últimos 6 años. Aumentado entre 13 puntos GPTW desde el 2012 hasta el 2017 y 9 puntos la encuesta interna desde el 2013 al 2016.

Ilustración 7: El Clima en Delta Pharma



Fuente (RRHH Delta)

ANEXO 5: EVOLUCIÓN ENCUESTA GPTW 2013 VERSUS 2016

Durante septiembre del año 2016 se realizó la encuesta Great Place To Work (GPTW) que intenta evaluar que tan bueno es el ambiente de trabajo para todo Delta.

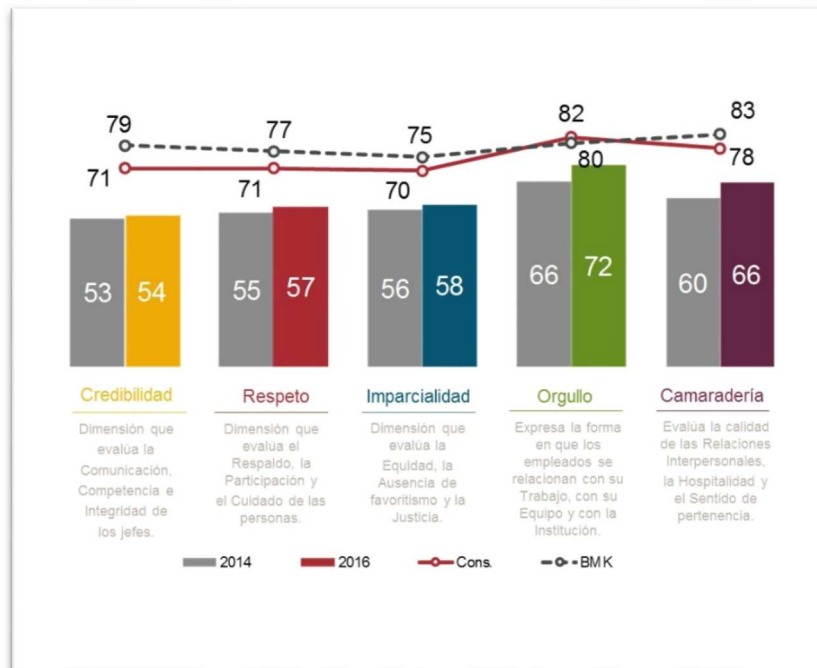
La planta obtuvo un 60 % de favorabilidad en su resultado. Habiendo obtenido en 2014 un resultado de 57 % (51 en 2013)

GPTW es una encuesta que contiene 58 afirmaciones en una escala de 1 a 5. Para calcular la favorabilidad de cada sentencia, se toman en cuenta las respuestas 4 y 5 que indican “frecuentemente es verdad” y “casi siempre es verdad” y se computan como proporción del número total de respuestas válidas para esa sentencia, excluyendo las respuestas en blanco.

Las preguntas se dividen en 5 dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería.

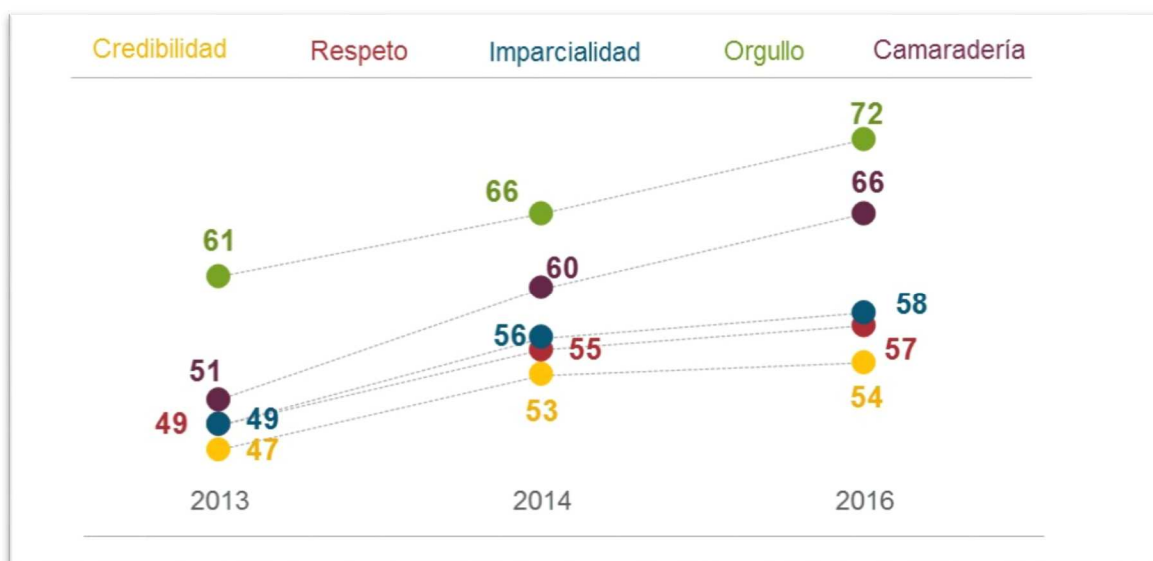
Las dimensiones Credibilidad, Respeto, Imparcialidad forman el resultado Confianza

Ilustración 8: Evolución de las cuatro dimensiones de GPTW en Delta



Fuente (RRHH Delta)

Ilustración 9: Evolución de las cuatro dimensiones de GPTW (encuestas 2013, 2014 y 2016)

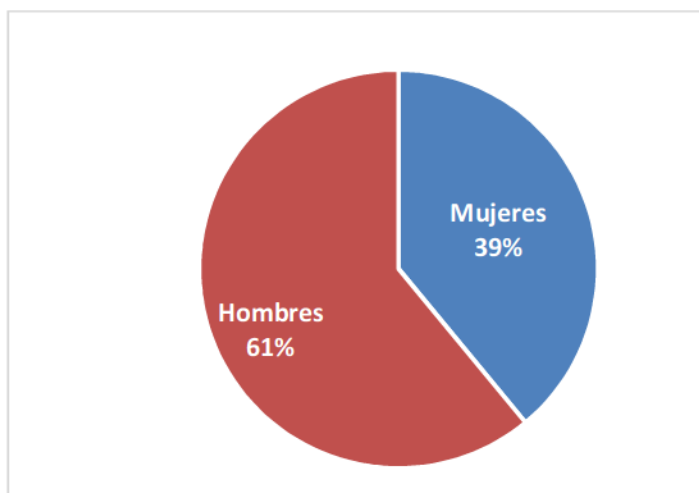


Fuente (RRHH Delta)

ANEXO 7: CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE DELTA PHARMA

- Staff total: 280 personas
- Edad promedio: 39 años
- Promedio de permanencia: 11 años
- Género:

Ilustración 11: Distribución por Género Delta Pharma



Fuente (RRHH Delta)

ANEXO 8: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE ENCUENTROS DE PLANTA

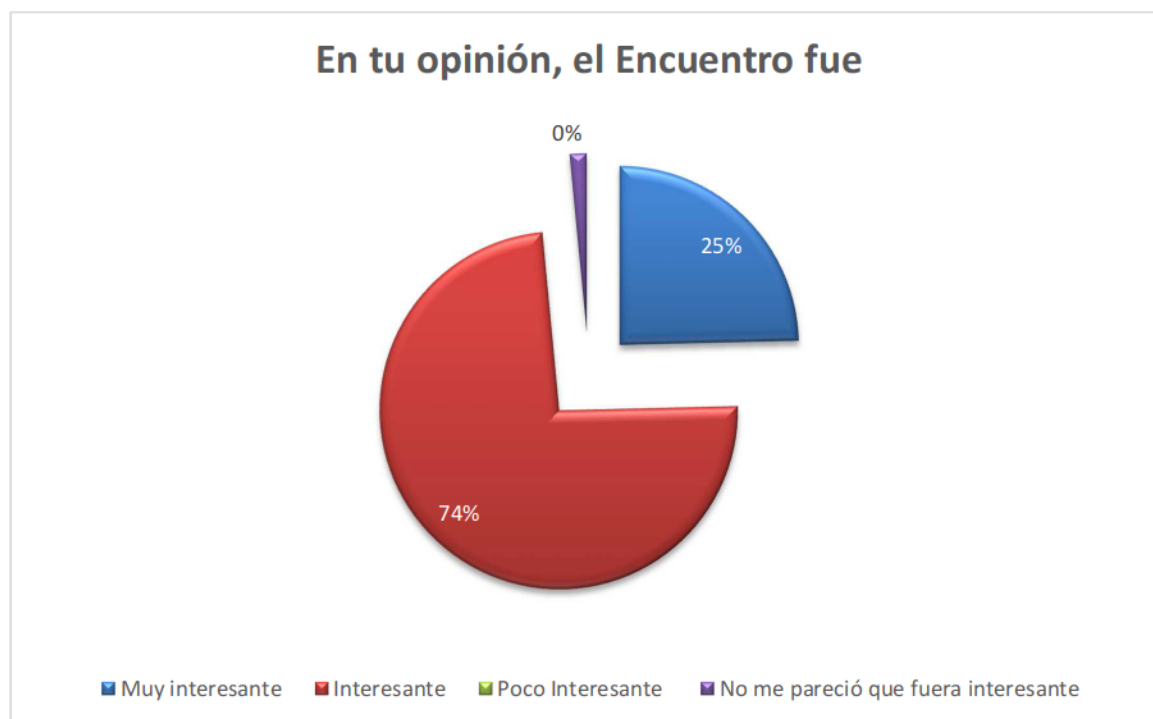
Fecha: Encuentro 28 de septiembre de 2017

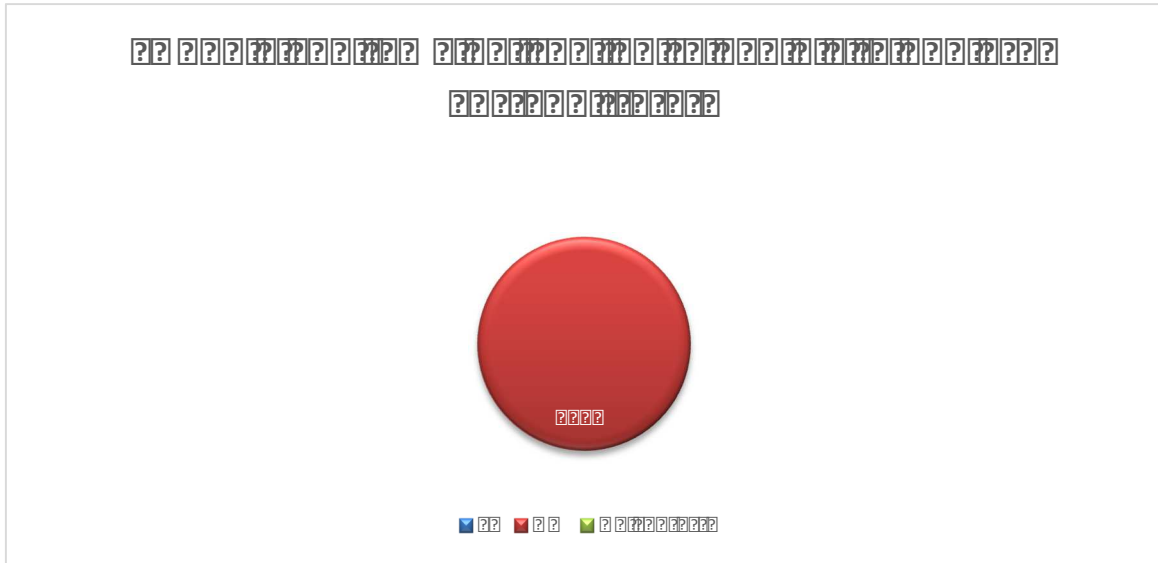
Cantidad de Encuestas: 9

¿Qué fue lo más destacado del Encuentro?

- *Conocer al resto*
- *La apertura del director para discutir*
- *Conocer a las personas en otro ámbito y saber sus intereses, inquietudes*
- *Conocer a los compañeros de trabajo*
- *Compartir las experiencias personales y los planes a futuro para la planta*
- *El Encuentro*
- *La presentación de la persona con la que estuvimos conversando*
- *El plan de clima*

Ilustración 12: Encuesta encuentros de planta





Fuente (Comunicaciones Delta)

ANEXO 9: RESULTADO ENCUESTA TOWN HALL (TH) EXCLUSIVO DE PLANTA DELTA

Fecha: 1ro de septiembre de 2017

- **Información general**

Voceros: Director de planta, Líder de comunicaciones, dos operarios de producción, un supervisor de Calidad y un supervisor de producción

Duración: 1 hora y media

Audiencia Turno central / Turno Mañana / Turno Tarde / áreas de planta
200 asistentes

169 personas respondieron las encuestas

85% respuesta (de ellos 75% respondieron correctamente acerca de los cuales objetivos del townhall)

- **Agenda**

Prioridades

TOP 3 (objetivos de la planta del año)

Nuevos objetivos de la compañía (dinámica con juego)

Nuestras historias (Desarrollo y aprendizaje)

Encuesta corporativa Delta

- **Target**

Empleados de planta

- **Objetivo**

Compartir cómo vamos en las prioridades de la planta (relacionado a reconocimientos) y en el TOP 3. Primera aproximación al concepto de los nuevos objetivos de la compañía. Posicionamiento de historias de desarrollo y aprendizaje. Información general sobre la Encuesta GSK.

- **Algunas observaciones**

La mayoría de las personas creen que participar del Town Hall es un buen uso de su tiempo.

La entrevista con las 4 personas de la planta fue lo más destacado.

Entre las sugerencias proponen mantener los juegos, invitar a más oradores, continuar con la información de próximos proyectos e iniciativas de la planta.

- **Testimonios**

Nuestras historias de aprendizaje:

“Lo más importante fue el desarrollo personal que todos podemos encontrar dentro de la compañía”

Nuevas prioridades de la compañía:

“La forma de compartir la nueva estrategia y las nuevas prioridades. El juego desestructuró, levantó la energía y aparecieron buenos ejemplos”

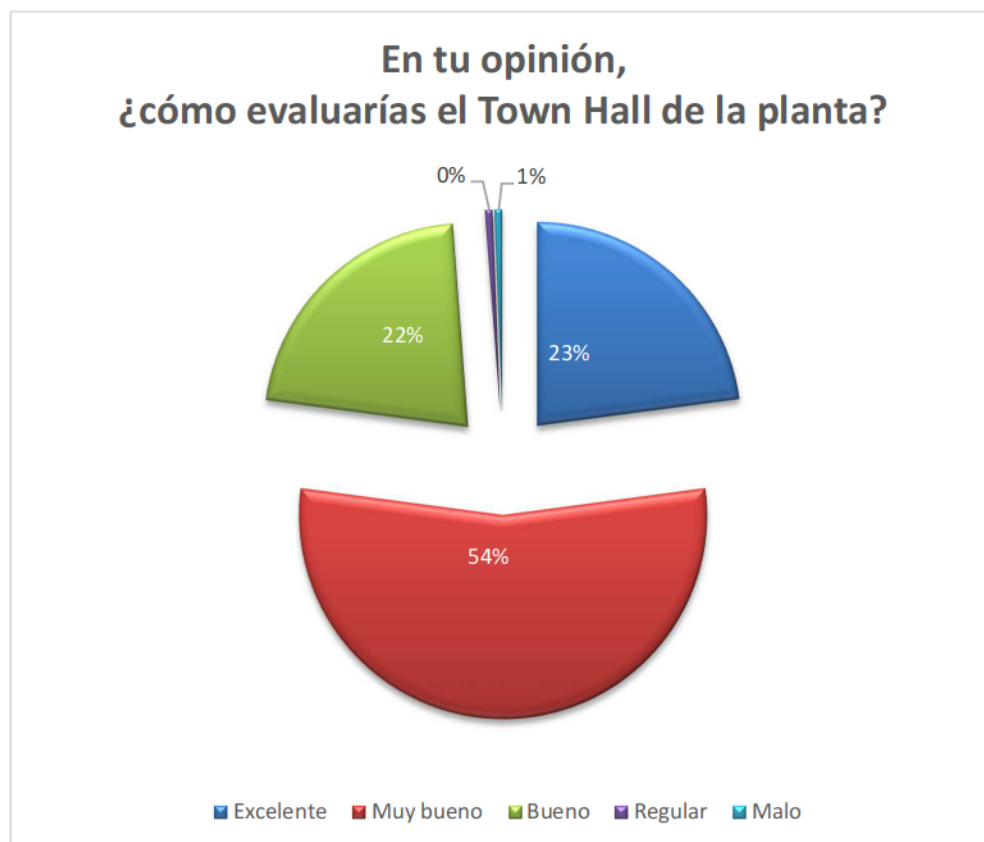
Dinámica del TH y temas elegidos:

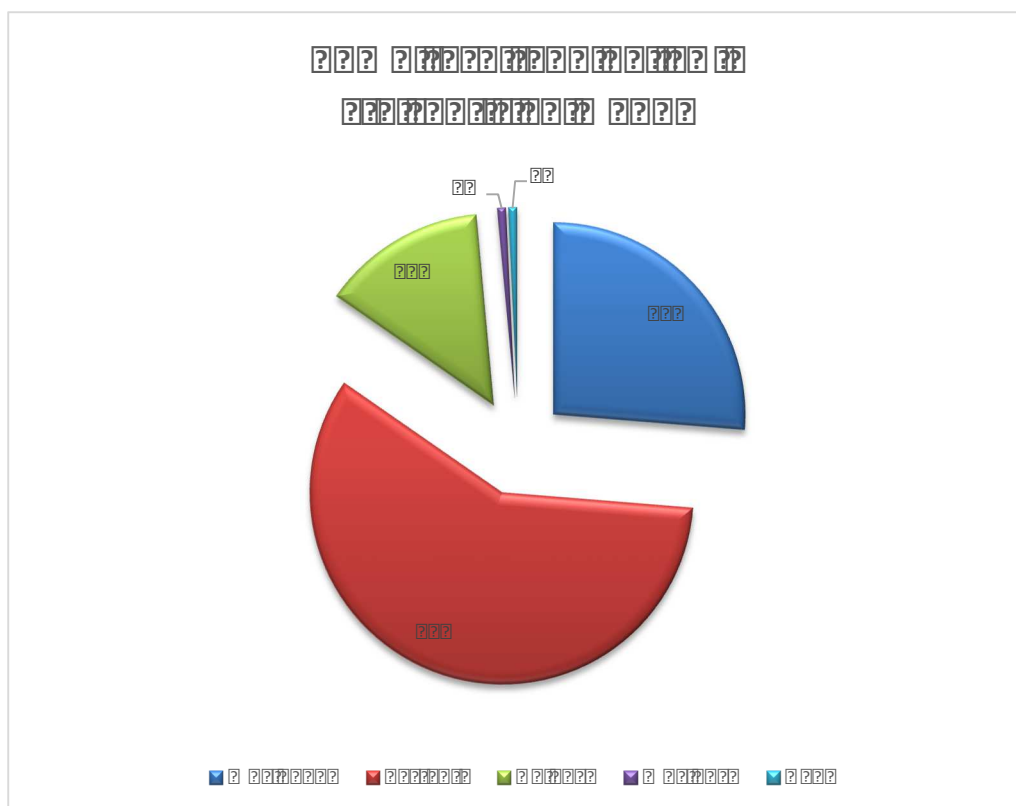
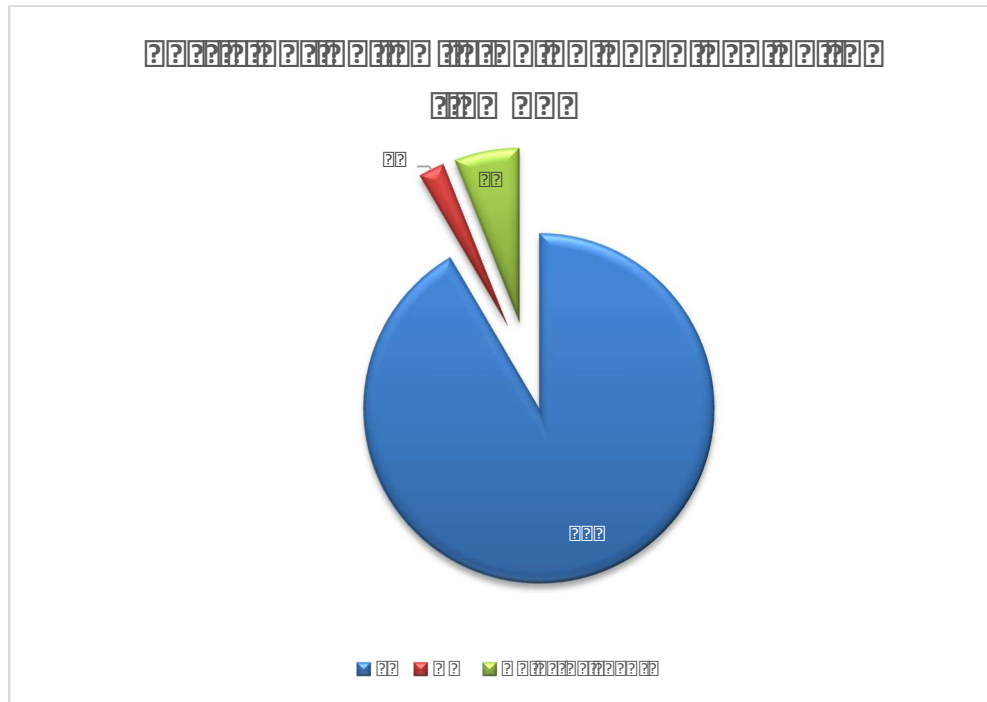
“Fue muy dinámico el TH, todo fue relevante en la reunión”

Reconocimientos:

“Seguir fomentando los reconocimientos al personal”

Ilustración 13: Encuesta Town Hall de planta







UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA



MBA 2016

**El programa de cambio:
la transformación del equipo de liderazgo y su repercusión en
resultados**

**El caso Delta Pharma
Planta de Buenos Aires (2014-2017)**

Alumno: Noelia Sinardi

Tutor: Paola De Simone

Ciudad de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, mi mamá, mi papá, mi hermano y mi abuela, por ser el inagotable soporte de todo lo que hago.

A Horacio, quien fue como mi padre por 35 años, sé que fui su orgullo y así me lo hizo saber con su último mensaje.

A Marcos, mi pareja, por confiar, por hacerme creer en mí e incentivarme a más. Por acompañarme incondicionalmente en estos 2 años y medio, por su ayuda y por su desafío sabiendo que puedo dar más.

A Alberto, Director de esta empresa y mi jefe, quien tuvo la visión y convicción de hacer de este conjunto de líderes un “equipo” y nos entusiasmó para recorrer este camino.

A Juan, Gerente de RR.HH. de Delta, quien se puso al hombro el programa de cambio, le dio forma, y nos motivó para apropiárnoslo.

A todo el equipo de liderazgo de esta compañía, que se animó a sumergirse en este proceso y creció, convirtiéndose en un verdadero equipo, de referencia dentro y fuera de la organización. ¡Gracias por creer en que se puede cambiar!

A Fides coaching consultants, Carla y Cecilia, que nos acompañaron y acompañan en este hermoso viaje, nos empujan cada día a animarnos a más.

Personalmente a Carla, por haber estado en cada paso que di en estos 5 años, por haberme escuchado, entendido y fundamentalmente por haberme ayudado a crecer en lo personal y profesional.

A mi grupo del MBA (Favio, Mariano, Nicolás y Pablo) por haberme bancado en todas, grandes profesionales, personas y amigos. A todo el MBA 2016 por haber hecho de estos 2 años una experiencia inigualable.

RESUMEN

El concepto de “cambio” debe incorporarse a los diccionarios de todas las organizaciones, y tiene que venir de la mano con aceptación, involucramiento de los líderes y rápida adaptación. Es así que cualquier empresa que desee sobrevivir al actual contexto cambiante del mundo empresarial, y externo también, tendrá que saber navegar los cambios para salir a flote en futuras tormentas. La adaptación al cambio deberá estar embebido en la organización y ser parte del ADN fundamental de la misma.

La tesis abordó el caso de una compañía farmacéutica multinacional, la cual se llamó por un nombre de fantasía “Delta Pharma”. Este estudio expuso las situaciones atravesadas por la planta en el período del 2014 al 2017 las cuales presentaron un gran desafío a la organización y requirieron implementar un nuevo paradigma para afrontar los cambios. Este fue un importante reto para la organización en general y para los líderes en particular.

Se analizaron cuáles son las típicas disfunciones de los equipos, los vicios que llevan a las organizaciones a fallar en su conjunto. También se estudiaron las características de un líder innovador, rasgos que garantizan el éxito para afrontar los cambios. Adicionalmente se detallaron estrategias para acelerar o catalizar la incorporación de nuevos desafíos.

Por último, se describieron los pilares del programa de cambio implementados en Delta y su repercusión en resultados.

Podemos concluir que el programa de cambio abordado por Delta tuvo impactos sobresalientes en la *performance* y la cultura de la organización.

Entre ellos podemos remarcar:

- Mejoras Cuantitativas del programa, exhibiendo como el programa de cambio sostuvo o mejoró diversas áreas que hacen al funcionamiento de la organización (ej. Performance, indicadores claves, resultados de auditorías, etc.)

- Evolución positiva en el clima de Delta (2012 – 2017), aumentado 13 puntos en la encuesta Great Place to Work (GPTW) del 2017 respecto al 2012 y 9 puntos en la encuesta interna del 2016 versus 2013.
- Mejora en la percepción del empleado de Delta, medido a través de entrevistas o encuestas de los eventos que comprendían los pilares del programa de la compañía.
- Feedback positivo de stakeholders corporativos que realizaron una evaluación independiente del programa de cambio de la compañía.

PALABRAS CLAVE: Gestión del cambio, Disfunciones de los equipos, Liderazgo innovador, acelerar cambios, transformación de equipos.

CONTENIDO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	7
CUERPO TEÓRICO.....	11
CAPÍTULO 1. LAS DISFUNCIONES DE LOS EQUIPOS.....	14
Disfunción 1: Ausencia de confianza	16
Disfunción 2: Temor al conflicto.....	18
Disfunción 3: Falta de compromiso.....	20
Disfunción 4: Evitación de responsabilidades.....	23
Disfunción 5: Falta de atención a los resultados.....	25
CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO INNOVADOR	29
CAPÍTULO 3. ¡ACELERAR!	32
Montar un sistema de aceleración del cambio.....	33
CUERPO EMPÍRICO	36
CONTEXTO ORGANIZACIONAL	38
EL PROGRAMA DE CAMBIO.....	39
Primer pilar: Mejorar los canales de comunicación.....	39
Segundo Pilar: Desarrollo de los líderes.....	41
Tercer Pilar: Fomentar el reconocimiento	42
Cuarto Pilar: Coaching y Team Building	43
RESULTADOS.....	46
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXO 1: TESTIMONIOS DE LA PLANTA DE DELTA PHARMA	63
ANEXO 2: TESTIMONIOS DE VISITAS CORPORATIVAS A LA PLANTA	65

ANEXO 3: MEJORAS CUANTITATIVAS DEL PROGRAMA.....	67
ANEXO 4: EVOLUCIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA EN DELTA (2012 – 2017)	69
ANEXO 5: EVOLUCIÓN ENCUESTA GPTW 2013 VERSUS 2016.....	71
ANEXO 6: ORGANIGRAMA SLT Y G30 DE DELTA (2017).....	73
ANEXO 7: CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE DELTA PHARMA	74
ANEXO 8: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE ENCUENTROS DE PLANTA	75
ANEXO 9: RESULTADO ENCUESTA TOWN HALL (TH) EXCLUSIVO DE PLANTA DELTA.....	78

INTRODUCCIÓN

“The challenge: Today any company that isn’t rethinking its direction at least very few years – as well as constantly adjusting to changing contexts- and then quickly making significant operational changes is putting itself at risk (...)”

John P. Kotter “Accelerate!”

Harvard Business Review, Noviembre 2012.

Los cambios son obvios y necesarios. Sin embargo, las organizaciones los padecen tanto por la necesidad de transformaciones como por la urgencia de los resultados.

Cuando existen grandes crisis y se prevén importantes desafíos en el futuro cercano de una empresa, se abre un área de oportunidad para hacer cambios profundos. Las condiciones propician que los líderes realicen un cambio en la forma de enfrentar los problemas para obtener resultados diferenciales.

Nos interesa analizar el caso de una empresa multinacional, cuyo nombre de fantasía fue designado como Delta Pharma, la cual fue impactada por resultados negativos en varios ámbitos como observaciones importantes en una auditoría corporativa, bajos índices de favorabilidad en una encuesta de clima laboral y, finalmente, la decisión de la corporación de colocar a la planta bajo un programa integral de remediación, para asegurar el sostenimiento de su performance. Adicionalmente, se enfrentaban futuros desafíos que implicaban la implementación de un nuevo sistema de excelencia operacional que iba a cambiar la forma de hacer las cosas, impactando desde el nivel de operarios de planta hasta el director.

La empresa implementó un programa de transformaciones desde el año 2014.

Sabiendo que se contaba con un buen equipo de liderazgo, muy robusto a nivel técnico, la crisis despertó un sentido de urgencia que obligó a un replanteo de prioridades. Se decidió trabajar sobre los líderes en la búsqueda de su consolidación

como “equipo directivo”, abarcando el fortalecimiento de los lazos de confianza y mejorando el ciclo de coordinación de acciones. Se exploró en profundidad la relación dentro del mismo y a su vez de éste con sus respectivos reportes, se buscó entender y revertir los costos que el equipo “pagaba” por los objetivos no cumplidos. Este trabajo fue una necesidad urgente a atender para lograr un salto cualitativo en los resultados de la compañía.

Existió una figura trascendental que es la del máximo responsable, el director de la unidad, quien actuó como un líder impulsado el viraje en la forma de cómo realizar las cosas, y fue el sponsor del llamado “programa de cambio” que abordaremos en la tesis.

A raíz de este programa se focalizó en trabajar en los líderes en conjunto para generar y adueñarse de una visión de equipo, delinear objetivos autoimpuestos y trabajar en la transformación en dirección al cambio deseado. Es importante remarcar que se buscaba involucrar al resto de los colaboradores, se pretendía entusiasmarlos y contar con su opinión, apoyo, creencia y participación en la materialización de la visión.

Los principales pilares del programa de cambio fueron:

- ☐ Mejorar la comunicación de la planta, abriendo nuevos canales y aprovechando los existentes
- ☐ Desarrollo de habilidades de liderazgo
- ☐ Trabajar sobre el reconocimiento de los equipos
- ☐ Actividades de coaching y Team Building, con un doble eje: el equipo de gerentes y el equipo de líderes (jefes y supervisores)

Esta tesis es un caso de estudio de una compañía multinacional Delta Pharma, Planta Buenos Aires. Se analizó el proceso iniciado en el año 2014 hasta la actualidad.

En función de los cambios que se llevaron a la práctica nos interesa explorar sobre los aspectos que motivaron las transformaciones, el impacto en la gestión de las

personas y equipos de trabajo, como así también la traducción en los resultados en la Planta Buenos Aires de Delta entre 2014 y 2017.

En este sentido, las preguntas guía de la investigación son:

¿Cuáles son los motivos/factores/acontecimientos que llevaron a Delta a realizar cambios transformacionales en las formas de gerenciamiento de las personas?

¿Cuáles fueron los principales impactos en los equipos de trabajo?

¿Cuál fue la traducción en resultados del programa de cambio en Delta?

El objetivo general de la investigación es explorar sobre los factores y las motivaciones que llevan a las empresas a generar transformaciones y cómo impacta en la gestión de las personas y en los resultados en el caso de Delta.

Los objetivos específicos son:

- Analizar los factores y motivaciones que llevan a las organizaciones a implementar programas de cambio.
- Explorar los factores y motivaciones que llevaron a Delta a implementar el programa de cambio.
- Entender el contexto organizacional
- Analizar cómo fue la gestión de los equipos de trabajar
- Interpretar cómo la empresa lo plasma en resultados

El diseño lógico de investigación es exploratorio-descriptivo.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias disponibles sobre el tema general de gestión del cambio y el análisis de caso se basó en la implementación del programa de cambio de Delta, Planta Buenos Aires entre los años 2014 y 2017.

La estructura del trabajo está dividida en un cuerpo teórico donde analizaremos los cuáles son las típicas disfunciones de los equipos, vicios que llevan a las organizaciones a fallar en su conjunto. También se estudió las características de un líder innovador, rasgos que garantizan el éxito para afrontar los cambio.

Adicionalmente se detallaron estrategias para acelerar o catalizar la incorporación de nuevos desafíos.

Además, cuenta con un cuerpo empírico donde describiremos los pilares del programa de cambio implementados en Delta y su repercusión en resultados.

Plasmamos los análisis en las conclusiones y sugerimos propuestas de mejora en base a los resultados obtenidos.

CUERPO TEÓRICO

En esta sección de la investigación desarrollaremos las decisiones metodológicas y la elaboración del marco teórico que estructurará la tesis.

¿Qué lleva a las organizaciones a cambiar?

Podemos plantear distintas definiciones de cambio organizacional, empezando por la definición más básica de Wikipedia la cual indica

El cambio organizacional es aquella estrategia que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras (Wikipedia, Cambio Organizacional: Wikipedia, s.f.)

Complementando con esto, según la investigación de Guiselle M. Garbanzo-Vargas (Garbanzo-Vargas, enero-junio, 2016)

El cambio organizacional es considerado según Hellriegel, Jackson y Solcum (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 10 Ed. 2005) como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización. El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio. Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos.

Es ambas definiciones se remarca la “necesidad” de cambio que lleva a una “transformación” de la organización, siendo la visión de los líderes el eje principal para poner en acción el cambio.

Organismos dedicados al trabajo con equipos para la implementación de cambios en materia ambiental, como el Instituto Iberoamericano de Ecología Integral (INECI),

Considerando que la aversión al cambio está en la naturaleza del ser humano, la clave se encontrará en comprendernos y transitar de forma acelerada las distintas fases que llevan a afrontar nuevos desafíos, de forma de poder convertirnos en agentes promotores de cambio.

En los capítulos subsiguientes se detallarán los conceptos generales sobre cambio organizacional como los particulares que veremos reflejados en el caso de estudio.

CAPÍTULO 1. LAS DISFUNCIONES DE LOS EQUIPOS

Este capítulo está basado en el libro “Las cinco disfunciones de un equipo, un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz” de Patrick Lencioni. (Lencioni, 2002)

El autor es un escritor norteamericano que publicó libros de administración de empresas, principalmente en el campo la gestión de equipos, más específicamente, en materias de liderazgo, gestión del cambio, trabajo en equipo y cultura corporativa.

Es interesante analizar estas disfunciones, ya que ninguna organización se encuentra exenta de estos de patrones de comportamiento nocivos en los equipos de liderazgo, incluido el grupo de líderes de Delta.

Las cinco disfunciones de los equipos de liderazgo pueden ser asuntos que se tratan erróneamente aisladamente, pero en realidad es un modelo interrelacionado y los fallos en cualquiera de estos aspectos atentan contra el equipo en su conjunto.

Ilustración 2: Visión de conjunto del modelo



Fuente (Lencioni, 2002)

- 1- La primera disfunción es la **ausencia de confianza** entre los miembros del equipo. Esto surge, esencialmente, de su falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.
- 2- Este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: el **temor al conflicto**. Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente. Recurren, en cambio, a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos.
- 3- La falta de conflicto es un problema porque refuerza la tercera disfunción de un equipo: la **falta de compromiso**. Sin airear sus opiniones en el curso de un debate abierto y apasionado, los miembros de un equipo en escasas ocasiones (si lo hacen alguna vez) aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas; aunque finjan estar de acuerdo durante las reuniones.
- 4- Debido a esta falta de compromiso y aceptación, los miembros de un equipo desarrollan una **evitación de responsabilidades**, la cuarta disfunción. Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.
- 5- La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. La **falta de atención a los resultados** ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal, el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

Disfunción 1: Ausencia de confianza

La confianza es el fundamento de un equipo cohesionando y que funciona. Sin ella el trabajo en equipo es imposible. Desgraciadamente la palabra confianza se utiliza y se usa mal, tan a menudo que ha perdido algo de su significado. Por ello es muy importante ser preciso con lo que se quiere decir con la palabra confianza.

En el contexto de la construcción de un equipo, la confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo sobre que las intenciones de sus compañeros son buenas y sobre que no hay razón para ser ni protector ni cauteloso en el seno del grupo. Esencialmente, los compañeros de equipo tienen que sentirse cómodos siendo vulnerables unos con otros.

Esta descripción contrasta con una definición más estándar de confianza que se centra en la capacidad de predecir la conducta de una persona según la experiencia anterior. Por ejemplo, uno debe confiar en que un compañero de equipo rendirá al máximo porque así lo ha hecho en el pasado. Eso puede ser deseable pero no basta para sentar el tipo de confianza que es propio de un gran equipo. Esto requiere que los miembros del equipo se hagan vulnerables uno a otros y tengan la seguridad de que sus respectivas vulnerabilidades no serán utilizadas contra ellos. Se refiere a vulnerabilidades como debilidades, deficiencias de capacidad, defectos en las relaciones personales, errores y peticiones de ayuda; solo cuando los miembros de un equipo se sienten verdaderamente cómodos si están expuestos unos a otros empiezan a actuar sin preocuparse de protegerse a sí mismos. El resultado es que pueden centrar completamente su energía y atención en el trabajo y dejan actuar deshonestamente por estrategia o por mantener cuotas de poder.

Lograr confianza fundado en vulnerabilidad no es fácil, porque en el desarrollo de la carrera y de la educación la mayor parte de la gente exitosa aprende a ser competitivo con sus compañeros y a proteger su reputación. Y controlar esos instintos por el bien del equipo constituye todo un desafío para ellos; pero eso es, exactamente, lo que se requiere.

El costo de fracasar en esto es muy alto. Los equipos donde falta confianza desperdician una cantidad enorme de tiempo y energía controlando su conducta e interacciones dentro del grupo. Tienden a temer las reuniones y son reticentes a la hora de asumir riesgos pidiendo u ofreciendo ayuda. El resultado es que la moral de los equipos desconfiados suele ser muy baja y las renuncias o cambios de personal son comunes.

Los miembros de un equipo donde no hay confianza:

- Se ocultan mutuamente sus debilidades y errores.
- Vacilan antes de pedir ayuda o compartir impresiones constructivas.
- Vacilan antes de ofrecer ayuda fuera de sus propias áreas de responsabilidad.
- Llegan a conclusiones acerca de las intenciones o aptitudes de otros sin tratar de aclararlas.
- No reconocen ni examinan mutuamente las capacidades y experiencias.
- Pierden tiempo y energía controlando su conducta para causar un efecto determinado.
- Ocultan los resentimientos.
- Temen las reuniones y buscan razones para evitar pasar tiempo juntos.

Los miembros de un equipo donde hay confianza:

- Admiten debilidades y errores.
- Piden ayuda.
- Aceptan preguntas y aportes sobre áreas de las que son responsables.
- Dan a cada uno el beneficio de la duda antes de llegar a conclusiones negativas.
- Se arriesgan a ofrecer intercambio de impresiones y asistencia.
- Aprecian e indagan las capacidades y experiencias de los demás.
- Dedicar tiempo y energía a asuntos importantes, no a luchas de poder.

- Ofrecen y aceptan disculpas sin vacilar.
- Propician las reuniones y otras oportunidades para trabajar como grupo.

El papel del líder

La acción más importante que un líder debe emprender para alentar la construcción de confianza en un equipo es demostrar primero su propia vulnerabilidad. Esto requiere que el líder arriesgue la cara ante el equipo, y por ello los colaboradores también deben correr el mismo riesgo. Y más importante: los líderes deben crear un ambiente donde no se castigue la vulnerabilidad. Incluso los equipos mejor intencionados pueden desalentar sutilmente la confianza al castigarse mutuamente por admitir debilidades o fracasos. Por último, la manifestación de debilidades debe ser genuina por parte del líder; esto no se puede fingir. Uno de los mejores modos de perder la confianza de un equipo es fingir vulnerabilidad para manipular las emociones de los otros.

¿Cómo se relaciona todo esto con la siguiente disfunción, el temor al conflicto? Al construir confianza, el líder hace posible el conflicto, porque los miembros del equipo no vacilan en entregarse a debates apasionados y a veces emocionales, a sabiendas de que no se les castigará por decir algo que en otra circunstancia se podría interpretar como destructivo o crítico.

Disfunción 2: Temor al conflicto

Todas las grandes relaciones, que perduran en el tiempo, requieren de conflictos productivos para crecer. Esto vale para el matrimonio, la paternidad, la amistad y, por cierto, para los negocios.

Desgraciadamente, el conflicto es asunto tabú en muchas situaciones, especialmente en el trabajo. Y mientras más alto llegues se llegue en la cadena de dirección de la empresa, más gente encontrarás que gasta enormes cantidades de tiempo y energía tratando de evitar los debates apasionados que son esenciales para todo el gran equipo.

Es importante distinguir entre conflicto ideológico productivo y lucha destructiva y personal por el poder. El conflicto ideológico se limita a conceptos e ideas y evita enfocarse en cuestiones personales y en ataques mezquinos. Sin embargo, puede contar con muchas de las cualidades exteriores del conflicto interpersonal – pasión, emoción y frustración – y tanto, que un observador externo fácilmente puede confundirlo con discordia improductiva.

Los equipos que se entregan al conflicto productivo sean que su único propósito es producir la mejor solución posible en el lapso más breve de tiempo, discuten y resuelven problemas más rápido, y salen de acalorados debates sin sentimientos residuales ni daños colaterales, pero dispuestos para atacar el próximo problema importante.

Irónicamente, los equipos que evitan el conflicto ideológico para no herir los sentimientos de sus miembros suelen terminar alentando una peligrosa tensión entre ellos. Si los miembros de un equipo no discuten abiertamente y discrepan sobre ideas importantes suelen incurrir en ataques personales que son mucho más desagradables y dañinos que cualquier discusión sobre problemas concretos.

También resulta irónico que tanta gente evite el conflicto en nombre de la eficiencia, porque el conflicto saludable en realidad ahorra tiempo. Al contrario de la noción que dice que los equipos desperdician tiempo y energía discutiendo, los que evitan el conflicto se condenan a volver una y otra vez sobre los mismos problemas sin resolverlos. Suelen pedir a los miembros que se hagan cargo de sus problemas fuera del equipo, lo que parece un eufemismo por evitar el trato de un tema importante; pero éste se volverá a presentar en la reunión siguiente.

El papel del líder

Uno de los mayores desafíos que afronta un líder que quiere promover conflictos saludables es su propio deseo de no perjudicar a los miembros del equipo. Esto conduce a interrupciones prematuras de los desacuerdos e impide que los miembros del equipo desarrollen capacidades adecuadas para tratar por sí mismos los conflictos. Esto se parece bastante a los padres que protegen excesivamente a

sus hijos de peleas y altercados con sus hermanos. En muchos casos esto solo sirve a tensar las relaciones pues priva a los participantes de oportunidades para desarrollar capacidades de manejo de conflictos. Los deja, además, a la espera de una solución que nunca llega.

Por lo tanto, es clave que los líderes demuestren mesura cuando la gente se sumerge en un conflicto y que permitan que la solución ocurra naturalmente, por más confuso que esto pueda resultar a veces. Esto puede constituir todo un desafío, pues muchos líderes creen que no están haciendo bien su trabajo si pierden el control de sus equipos durante una situación conflictiva.

Por último, por más trillado que parezca, hay que decir, que es esencial que un líder tenga la capacidad de modelar personalmente una conducta apta para el conflicto. Si evita el conflicto cuando es necesario y productivo – y muchos ejecutivos lo hacen – un líder de equipo puede alentar esta disfunción.

¿Cómo se vincula esto con la siguiente disfunción, con la falta de compromiso? Si se acepta el conflicto productivo y se detectan las opiniones y perspectivas de los miembros del equipo, éste puede comprometerse confiadamente con una decisión a sabiendas que todos se han beneficiado con las ideas de todos.

Disfunción 3: Falta de compromiso

En el contexto de un equipo el compromiso depende de dos cosas: de la claridad y de la aceptación. Los grandes equipos adoptan decisiones claras y permanentes y las concretan con la completa aceptación de todos sus miembros, incluso de quienes votaron contra esa decisión. Se marchan de las reuniones con la confianza de que ningún miembro del equipo abriga dudas sobre el apoyo que merece esa decisión.

Las dos grandes causas de la falta de compromiso son el deseo de consenso y la necesidad de certidumbre.

equipo ejecutivo que no se compromete con decisiones claras es la permanencia de discordias sin resolverse en el seno de la organización.

Más que otras disfunciones, ésta crea un peligroso efecto creciente en los subordinados. Cuando un equipo ejecutivo no consigue la aceptación de todos sus miembros, y aunque las disparidades que existan sean relativamente pequeñas, los empleados a las órdenes de esos ejecutivos chocarán inevitablemente, al tratar de interpretar órdenes que no coinciden claramente con las que ha recibido colegas de otros departamentos. Y, como un torbellino, las pequeñas fisuras entre ejecutivos de alto rango se convierten en discrepancias mayores cuando llegan a los colaboradores de menor rango.

Un equipo que no se compromete:

- Crea ambigüedades acerca de la dirección y las prioridades.
- Ve escaparse oportunidades debido al excesivo análisis y la innecesaria postergación.
- Alimenta la ausencia de confianza y el temor al fracaso.
- Vuelve una y otra vez a las mismas discusiones y decisiones.
- Alienta la suspicacia en los miembros del equipo.

Un equipo que se compromete:

- Crea claridad en la dirección y en las prioridades.
- Reúne a todos en torno de objetivos comunes.
- Desarrolla la capacidad de aprender de los errores
- Aprovecha las oportunidades antes que los competidores.
- Avanza sin vacilaciones.
- Cambia de dirección si n vacilaciones ni culpas.

El papel del líder

Más que cualquier otro miembro del equipo, el líder debe sentirse cómodo ante las perspectivas de adoptar una decisión que finalmente puede resultar equivocada. Y el líder debe estar presionando continuamente al grupo para que concluya el

examen de los asuntos y para que respete el programa establecido. Lo que el líder no debe hacer es valorar demasiado la certidumbre o el consenso.

¿Cómo se vincula todo esto con la siguiente disfunción, la evitación de responsabilidad? Para que los miembros de un equipo se puedan exigir mutuamente conducta y actuación adecuadas, deben saber con exactitud que esperan. Hasta los más devotos creyentes en la responsabilidad individual suelen vacilar antes de pedir cuentas a otro por algo que nunca se planteó antes con claridad ni fue motivo de compromiso expreso.

Disfunción 4: Evitación de responsabilidades

Responsabilidad es una palabra gastada, que ha perdido gran parte de su significado, pues se la ha utilizado tanto como calidad y como la expresión de atribución de poder. Sin embargo, en el contexto del trabajo en equipo se refiere específicamente a la disposición de sus miembros a pedir cuentas a sus compañeros sobre desempeños y conductas que pueden perjudicar al equipo.

La esencia de esta disfunción es la falta de disposición de los miembros de un equipo para tolerar la incomodidad interpersonal que implica pedir cuentas a un compañero sobre su conducta y la tendencia general a evitar conversaciones difíciles. Los miembros de equipos excelentes superan estas inclinaciones naturales y prefieren entrar en zonas de peligro entre ellos.

Esto es más fácil decirlo que hacerlo, por supuesto, incluso en equipos cohesionados con fuerte relación personal. De hecho, los miembros de equipos que se sienten particularmente cercanos unos de otros a veces vacilan si tienen que pedirse cuentas, precisamente porque temen perjudicar una valiosa relación personal. Irónicamente, esto sólo hace que la relación se deteriore, ya que los miembros del equipo empiezan a resentirse unos con otros por no estar a la altura de las expectativas y por permitir que se erosionen los estándares del grupo. Los miembros de equipos excelentes mejoran sus relaciones haciéndose responsables

mutuamente y demostrando así que se respetan unos a otros y tienen altas expectativas por el desempeño de cada uno.

Por más políticamente incorrecto que parezca, el medio más eficaz y eficiente de mantener altos estándares de desempeño en un equipo es la presión de los compañeros. Uno de los beneficios es la reducción de la necesidad de excesiva burocracia en torno a la gestión del desempeño y la corrección de las acciones. Más que cualquier otra medida o sistema, la gente se motiva para mejorar su desempeño si teme decepcionar a respetados compañeros de equipo.

Un equipo que evita la obligación de pedir responsabilidades:

- Crea resentimiento en miembros que tiene diferentes estándares de rendimiento.
- Alienta la mediocridad.
- No cumple con las fechas límites ni con cumplimiento clave.
- Pone sobre los hombros del líder un peso indebido como única fuente de disciplina.

Un equipo que se pide responsabilidades mutuamente:

- Asegura que quienes no rinden adecuadamente recibirán presiones para mejorar.
- Los miembros identifican rápidamente los problemas preguntando sin vacilaciones por los planteamientos de cada cual.
- Establece respeto entre sus miembros que se someten a los mismos altos estándares.
- Evita la excesiva burocracia en torno a la gestión del rendimiento y la acción correctiva.

El papel del líder

Uno de los desafíos más difíciles para un líder que quiere inculcar la obligación de pedir responsabilidades en un equipo es alentar y permitir que el equipo sirva como primer y primordial mecanismo de exigencia de pedir cuentas. A veces algunos

líderes fuertes crean naturalmente un vacío de responsabilidades en el equipo y se convierten en la única fuente de disciplina. Esto genera un ambiente en el que los miembros del equipo suponen que el líder está exigiendo responsabilidad a los demás; por eso son reticentes incluso cuando ven que algo no está bien.

Una vez que el líder ha creado una cultura de pedir responsabilidades en un equipo, debe estar dispuesto sin embargo a ser el árbitro final de la disciplina si el equipo falla. Esto debería ocurrir muy poco. No obstante, debería quedar claro para que todos los miembros del equipo que no se ha relegado la responsabilidad a un asunto de consenso, sino que se trata de una responsabilidad compartida y que el líder no vacilara si es necesario intervenir.

¿Cómo se vincula esto con la disfunción siguiente, la falta de atención a los resultados? Si a los compañeros del equipo no se les hace responsables por su contribución, es más probable que atiendan a sus propias necesidades y al progreso de ellos mismos y sus departamentos. Una ausencia de responsabilidad mutua constituye una invitación a que los miembros del equipo desplacen su atención a áreas diferentes a los resultados colectivos.

Disfunción 5: Falta de atención a los resultados

La disfunción mayor de un equipo es la tendencia de sus miembros a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas del grupo. Centrarse continuamente en objetivos específicos y en resultados claramente definidos es un requisito de todo equipo que se juzgue a sí mismo por su rendimiento.

Es importante advertir aquí que los resultados no se limitan a medidas financieras como utilidad, ingresos o ganancias de los accionistas. Si bien es verdad que muchas organizaciones en un medio económico capitalista miden en última instancia su éxito en esos términos, la disfunción se refiere a una definición mucho más amplia de resultados, que se relaciona con el desempeño basado en la contribución.

Toda organización específica lo que espera lograr en un período determinado, y estas metas, más que las mediciones financieras que impulsan, conforman la mayoría de los resultados controlables a corto plazo. Así pues, que los beneficios puedan ser la medida definitiva de los resultados de una corporación, las metas y objetivos que los ejecutivos se marcan, sobre la marcha, para sí mismo son un ejemplo más representativo de los resultados que persigue como equipo. En última instancia esas metas, generan ganancias.

¿En qué otras cosas que no sean los resultados se puede centrar un equipo? Los candidatos principales son el estatus del equipo y el estatus individual.

Estatus del equipo: a determinados miembros de algunos equipos les basta para estar satisfechos el ser parte del grupo. El logro de resultados específicos les puede parecer deseable, pero no digno de grandes sacrificios y molestias. Esto puede parecer ridículo y peligroso, pero es un hecho que muchos equipos sucumben a la tentación del estatus. Puede suceder en organizaciones altruistas sin fines de lucro que terminan creyendo que la nobleza de su misión es bastante para justificar su satisfacción. Grupos políticos, departamentos académicos y compañías prestigiosas también son susceptibles a esta disfunción, ya que suelen concebir el éxito como algo meramente asociado con una organización especial.

Estatus de equipo: tiene relación con la conocida tendencia de la gente a centrarse en potenciar su propia posición o carrera a expensas de su equipo. Aunque todos los seres humanos tienen la tendencia innata a la autoconservación, un equipo funcional debe hacer de los resultados colectivos del grupo algo más importante para cada individuo que las metas individuales de cada uno.

Por más obvia que parezca a primera vista esta disfunción y por más claro que sea que hay que evitarla, es importante advertir que hay muchos equipos que no se central en los resultados. No viven y respiran para lograr objetivos significativos, sino más bien para existir o sobrevivir. Desgraciadamente para estos grupos, ninguna cantidad de confianza, conflicto, compromiso o responsabilidad puede compensar la falta de deseos de triunfar.

Un equipo que no se enfoca en los resultados:

- Se estanca no crece.
- Muy pocas veces derrota a los competidores.
- Pierde empujados orientados al logro.
- Alienta a sus empleados a enfocarse en sus propias carreras y metas individuales.
- Se distrae fácilmente.

Un equipo que se enfoca en los resultados colectivos:

- Retiene a los empleados orientados al logro.
- Minimiza las conductas individualistas
- Goza con el éxito, padece con el fracaso.
- Aprovecha a individuos que subordinan sus propios intereses y metas al bien del equipo.
- Evita las distracciones.

El papel del líder

El líder, quizás más que en el caso de otras disfunciones, debe establecer la pauta para centrarse en los resultados. Si los miembros del equipo advierten que su líder valora algo distinto a los resultados, considerarán esto como un permiso para hacer cada uno lo mismo. Los líderes deben ser desinteresados y objetivos y reservar las recompensas y el reconocimiento para aquellos que hacen verdaderos aportes al logro de las metas del grupo.

En general y a pesar de toda la información que se recorre, la realidad sigue siendo que el trabajo en equipo significa, en última instancia, la práctica de un pequeño conjunto de principios durante un lapso prolongado. El éxito no es asunto de dominar una teoría sutil y sofisticada, sino de abrazar el sentido común con niveles poco comunes de disciplina y perseverancia.

Irónicamente, los equipos tienen éxito porque son sumamente humanos. Al reconocer las imperfecciones de su humanidad, los miembros de equipos

funcionales superan las tendencias naturales que tornan tan elusivas la confianza, el conflicto, el compromiso, la responsabilidad y centrarse en los resultados.

CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO INNOVADOR

En el entorno actual, las organizaciones se ven expuestas a múltiples directrices de cambio, tanto internos como externos, requiriendo plasticidad de la compañía para procesarlas de forma rápida, e internalizarlas dentro del sistema, logrando una ágil implementación de los cambios. El liderazgo innovador brinda herramientas para la adopción de un nuevo tipo de liderazgo que sienta las bases para los cambios rápidos y eficientes.

Según las autoras Maureen Metcalf y Carla Morelli (Morelli & Metcalf, 2015) liderar los cambios transformaciones a través de la integración del liderazgo y la cultura incrementa la probabilidad de éxito.

En el contexto de las organizaciones se ha demostrado la necesidad de innovación al momento de enfrentar cambios, según (McKinsey, Abril 2009):

“Es relativamente raro que los programas de transformaciones tengan éxito, muchas encuestas, incluidas las nuestras, demuestran una tasa de éxito de menos del 40%. Según nuestras investigaciones, sin embargo, se subraya el hecho que algunas tácticas promueven resultados satisfactorios. Las tácticas más importantes son setear aspiraciones y objetivos altos y claros, ejercer un liderazgo fuerte desde los altos mandos, creando una estructura sin ambigüedad para la transformación, y manteniendo la energía e involucramiento a través de la organización. Compañías que usan todas estas tácticas tienen éxito en más de un 80% de las veces”

El concepto de liderar el cambio empieza con los líderes, aun así, en muchas organizaciones, el proceso de liderar el cambio frecuentemente omite la idea que la transformación de los líderes es parte del proceso

Una de las razones por las que falla la transformación de los líderes se debe a que el foco primario se encuentra en los sistemas, en vez de ampliarlo incluyéndolos a ellos y a la cultura organizacional.

El liderazgo innovador es clave para la fundación de este modelo, se detallarán las diferencias entre el liderazgo tradicional y el innovador.

Tabla 1: Cualidades del liderazgo tradicional versus el liderazgo innovador

Liderazgo Tradicional	Liderazgo Innovador
El liderazgo está guiado primeramente por el éxito personal, y luego por éxito organizacional	El líder es guiado por su humildad con una visión más altruista del éxito, basado en la performance como así también en el impacto positivo en la organización
El estilo de liderazgo apunta a que el líder tiene todas las respuestas	Los líderes se apoyan en sus equipos para las repuestas, como parte del proceso de toma de decisiones
El líder elige la dirección de forma “blanco o negro”, y tiende a mantenerse en el curso de la misma de manera innegable	El líder percibe y se comporta como un científico: Experimentando continuamente, midiendo y testeando para mejorar y explorando nuevos modelos y aproximaciones
Los líderes se enfocan en ser técnicamente correctos y estar a cargo	El líder está continuamente aprendiendo, desarrollándose a sí mismo y a otros
Los líderes manejan la performance del personal de forma controladora y autocrática	El líder motiva al personal a desempeñarse focalizando en la estrategia, mentoreando y coacheando, utilizando la inteligencia interpersonal
Los líderes tienden primariamente a los números y utilizan medidas cuantitativas guían esos números	Los líderes tienden a la performance financiera, satisfacción del cliente, compromiso del empleado, impacto en la comunidad y cohesión cultural

Fuente (Morelli & Metcalf, 2015)

En conclusión, el compromiso del líder para enfrentar los cambios a nivel organizacional, como así también la transformación de dicho rol de un enfoque

tradicional a un enfoque innovador, son la clave para afrontar de forma exitosa los cambios en una empresa.

CAPÍTULO 3. ¡ACELERAR!

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones es mantenerse competitivos en un entorno tan cambiante como el actual. Es clave la habilidad de la compañía para enfrentar cambios de forma rápida y efectiva de forma de mantenerse a flote en el contexto actual.

Según John P. Kotter (Kotter, Noviembre 2012), los límites de la jerarquía y el management convencional, son considerado una vieja metodología que simplemente no puede manejar los cambios de forma rápida, ya que estos sistemas son inherentemente adversos al riesgo y resistentes a los cambios.

El problema se encuentra radicado en que los líderes per se están poco dispuestos a tomar riesgos sin el permiso de sus superiores. Parte del problema es cultural, ya que los líderes se mantienen en sus hábitos y tienen miedo de perder poder o estatus, siendo estos dos elementos esenciales de la jerarquía.

Es real que la demanda cotidiana de sostener una empresa puede ser llevada adelante por la jerarquía tradicional y los líderes. Sin embargo, Kotter considera que no hacen bien su trabajo en relación a la identificación de riesgos y oportunidades de forma temprana, llevar adelante iniciativas estratégicas de forma ágil, y su implementación de forma rápida.

Es así que, a la estructura de un sistema operativo organizacional, se le debe sumar un nuevo elemento enfocado a enfrentar los desafíos y cambios rápidos, a través de un segundo sistema operacional dedicado al diseño e implementación de la estrategia. Este utilizará un sistema ágil, similar a una red que atravesará los diferentes procesos. El sistema se encontrará evaluando continuamente a la organización, y reaccionará de forma mucho más rápida, ágil y creativamente, complementando al sistema jerárquico tradicional.

El autor sugiere los siguientes pilares para la implementación de los cambios de forma rápida y efectiva.

Montar un sistema de aceleración del cambio

Dos sistemas, una organización

La red transformacional y la jerarquía deben ser inseparables, con un flujo continuo de información y actividades entre ellos. La jerarquía tradicional y los procesos, que en conjunto forman el “sistema operativo” de la organización, hacen un buen trabajo manejando las necesidades operacionales en muchas compañías, pero a menudo son muy rígidas para ajustarse a los pequeños cambios del mercado laboral actual. Las compañías más innovadoras y ágiles agregan un segundo sistema operativo, construido en una estructura similar a una red, fluida, que habitualmente formula e implementa la estrategia. Este segundo sistema organizacional maneja sus propios procesos.

La red estratégica puede ser muy flexible y adaptable, y los agentes de cambio pueden resolver problemas, y colaborar. El equipo dedicado a ello se encontrará enfocado, comprometido y apasionado.

Muchos agentes de cambio, no solo el habitual pequeño grupo seleccionado

Para moverse rápido y más lejos, se necesita empujar a mucha gente dentro de la estrategia, los agentes de cambio, pero con una ecuación económica realista. Al menos de 10% de los managers y los empleados es un número importante pero posible.

Tener una mentalidad no solo “tener que”, sino de “querer” y “llegar a”

No se puede movilizar a un equipo al menos que la gente involucrada quiera ser agentes de cambio y sientan que tienen el permiso para hacerlo

Corazón y cabeza, no solo cabeza

La gente no querrá hacer un trabajo dentro de la estructura jerárquica habitual en el día y en la nueva red de transformación por la noche. Se debe apelar a sus emociones, se los debe convocar desde el deseo genuino de contribuir a un cambio positivo y a tomar parte en estratégica para obtener un futuro mejor, dándole un mejor sentido y propósito a su trabajo

Mucho liderazgo, no sólo management

El management competente es el núcleo de una jerarquía exitosa. Una red estratégica, por contraste, necesita mucho liderazgo, lo que significa que opera con diferentes procesos, lenguaje y expectativas. Todo se trata sobre la visión, oportunidades, agilidad, inspiración a la acción y celebración, no así manejo de proyectos, revisión de presupuestos, relaciones jerárquicas, compensaciones y planes de responsabilidad.

A modo de conclusión, las cinco disfunciones del equipo reflejan los comportamientos nocivos de un grupo no consolidado, que no es un equipo en sí mismo. Cada uno de estos vicios: **Ausencia de confianza, Temor al conflicto, Falta de compromiso, Evitar las responsabilidades como así también Falta de atención a resultados** fueron abordados dentro de las actividades del pilar de “*Coaching y Team Building*” de Delta. El trabajo sobre cada una de estas debilidades llevó a la consolidar cada una de las individualidades de los integrantes del estrato gerencial en un “equipo” de liderazgo.

En cuanto al liderazgo innovador se exploran las cualidades deseadas de un líder, lejos del aspecto tradicional, sino más *aggiornado*, rasgos que se explotaron en el equipo directivo de Delta. Estos aspectos fueron desarrollados dentro de varios pilares del programa de cambio de la empresa.

Por último, Kotter sugiere una columna vertebral para la implementación de cambios rápidos, la construcción de una red que opere por fuera de la estructura jerárquica

tradicional, pero en conexión con la misma. Este aspecto puede verse reflejado en la concepción del programa de cambio en sí mismo de Delta. El mismo identificó a todo su equipo de liderazgo (Director, Gerentes, Jefes y Supervisores) como colaboradores críticos afectados en el establecimiento de una nueva cultura. Se les dio identidad de equipo y este fue el corazón del cambio en la organización. Este grupo de líderes trabajó con sus colegas y con sus áreas, por fuera del marco tradicional clásico, creando nuevos lazos de confianza, reforzando las conversaciones, empoderando el cambio en cada uno de ellos.

Siguiendo lo antes expuesto vamos a analizar en el Cuerpo Empírico el caso de la implementación del Programa de Cambio en Delta en función a encontrar los aspectos clave que nos permitan responder nuestras preguntas de investigación.

CUERPO EMPÍRICO

En esta parte del trabajo se analizará el caso de Delta Pharma, una compañía multinacional de manufactura de productos de consumo localizada en Buenos Aires.

Se retomarán los conceptos del marco teórico relacionados con la generación de un equipo cohesionado, habiendo trabajado en las debilidades de los equipos, la estimulación de los líderes para el desarrollo de rasgos innovadores versus el liderazgo tradicional y la estructura que se estableció para acelerar la implementación de cambios. Todo esto se relaciona con los objetivos del cuerpo teórico en los cuales se buscaba entender que impulsaba a la organización de Delta para realizar cambios en la forma de gerenciar a las personas, como impactó esto en los equipos de trabajo y por último cuales fueron los resultados obtenidos.

Delta Pharma tiene 96 años de presencia en el mercado local argentino (fue cambiando de razón social a través de diversas fusiones y adquisiciones en el tiempo), siendo la última gran fusión hace menos de 20 años. Para dar una magnitud del tamaño de la empresa, las ventas en el año 2017 fueron de USD 270 millones, con 83 millones de unidades de producto de manufactura o empaque local, incluyendo producto importado de otras plantas de Delta que debe ser analizado localmente. Esto coloca a la empresa dentro del top 10 de compañías farmacéuticas en el mercado local.

La empresa cuenta con aproximadamente 280 personas, encontrándose parte de los mismos dentro de convenio de Sanidad (principalmente operarios de producción y depósito) y fuera de convenio de Sanidad (analistas, mandos medios, etc). Esto plantea una dificultad mayor a la hora de enfrentar cambios, dada la diversidad de necesidades relacionadas a las distintas operaciones que se ejecutan día a día, y por lo cual debiéndose atender diferentes problemáticas en relación al puesto que ocupan. En el anexo 7 se describen algunas características de la población de Delta.

El equipo de liderazgo, el Site Leadership Team (SLT) está conformado por 13 personas, que incluyen al director de planta y sus 12 reportes de áreas claves. Adicionalmente, hay un equipo de mandos medios, jefes y supervisores, que tienen

responsabilidad sobre la masa crítica de la planta. Este último equipo en el 2014 se lo conocía como grupo de los 30 o simplemente G30.

Ilustración 3: Organigrama SLT y G30 año 2017



Fuente (RRHH Delta)

Existió una figura trascendental que es la del máximo responsable, el director de la unidad, quien actuó como un líder impulsando el viraje en la forma de cómo realizar las cosas y fue el *sponsor* del llamado “Programa de Cambio” que se analizará en la tesis.

Al comienzo de la implementación del programa en Delta se centralizó en los equipos de SLT y G30, ya que el foco en los equipos de liderazgo esperaba multiplicar los agentes de cambio que propaguen el nuevo espíritu de compañía.

EL PROGRAMA DE CAMBIO

Como vimos anteriormente, el trabajo sobre los equipos para afrontar los cambios de manera natural mantiene a salvo a la organización para enfrentar nuevos desafíos. El programa de cambio de Delta fue diseñado para la construcción de un equipo innovador, trabajando sobre las características típicas o deficiencias que impiden la consolidación del grupo y por ultimo con una estructura transversal a todas las áreas de forma de permitir catalizar y acelerar la implementación de nuevos desafíos.

Como parte del programa de remediación de Delta Pharma se incluyó el programa de cambio, el cual fue liderado formalmente por la gerencia de recursos humanos, e informalmente por todo el SLT, sus actividades impactarían en toda la planta.

Ilustración 4: Los cuatro pilares del programa de cambio de Delta Pharma



Fuente (RRHH Delta)

A continuación, vamos a ver la descripción de cada uno de los pilares:

Primer pilar: Mejorar los canales de comunicación

Se identifica que los canales de comunicación utilizados hasta el momento, no son adecuados para las actuales necesidades, siendo esto resaltado en la encuesta de clima GPTW

El objetivo de esta iniciativa estaba dirigido a:

- ☐ Poner en uso nuevos canales de comunicación
- ☐ Generar claridad y alineamiento de los objetivos de la planta y sus prioridades
- ☐ Generar involucramiento y compromiso en las iniciativas claves
- ☐ Potenciar el sentido de pertenencia

Las principales acciones implementadas fueron:

- ☐ Encuentros más informales dirigidos a todo el personal de la planta con el Director de la Planta (ej. Desayunos, meriendas o cena) con una frecuencia mensual. Solo en el año 2014 participaron 94 personas repartidas en 10 encuentros, lo que equivale aproximadamente a un tercio de la población de la planta, acrecentándose en los años subsiguientes.
- ☐ Town hall exclusivos para la planta: uno por trimestre, involucrando a todas las áreas de la planta.
- ☐ Capacitación del equipo gerencial en el uso de herramientas de comunicación. Desarrollo de instructivos específicos referidos a promociones y transferencias de personal, punto que había sido marcado como una debilidad en la encuesta de clima.

Se trabajó en:

- Asegurar que todos los cambios por promociones y/o transferencias sean comunicados a toda la planta a través del newsletter de Comunicaciones de la organización.
- Clarificar los pasos a seguir para hacer una comunicación.
- Contar con una plantilla estándar a fin de simplificar y unificar criterio para este tipo de comunicaciones.
- ☐ Blog del Director de la planta
- ☐ Trabajo en *focus group* en donde se compartieron los resultados de la encuesta GPTW y se compartió el plan de acción de la misma (el programa de cambio en sí mismo). El mismo fue facilitado por el gerente de recursos humano a través de 15 encuentros donde se cubrieron el 100% de las áreas de la compañía, cubriendo todos los niveles de la organización.

- 2 Continuar reforzando la propuesta de valor de la compañía
- 2 Generación de una red de referentes dentro de las distintas áreas de la compañía, que funcionen como amplificadores de la información que se desea comunicar. De esta forma se descentralizaba el foco de la comunicación en una única persona.

Segundo Pilar: Desarrollo de los líderes

El objetivo de esta iniciativa estaba dirigido a:

- 2 Desarrollar las capacidades del staff de forma que se alineen con las necesidades actuales y futuras del negocio en sintonía con las expectativas de liderazgo de la empresa.
- 2 Desarrollar y fomentar el *accountability* de los líderes

Las principales acciones implementadas fueron:

Se aseguró la participación de todos los líderes en programas de entrenamiento corporativos, enfocados a el desarrollo de capacidades de liderazgo.

Los entrenamientos realizados fueron:

- 2 *Practical Coaching* in the workplace, objetivos del curso:
 - o Entender cómo el enfoque de *coaching* podía contribuir a lograr los resultados del negocio.
 - o Fomentar el coaching como una forma de operar en la empresa.
 - o Saber cuándo se debe de utilizar el enfoque de coaching y cuándo no.
 - o Impulsar la confianza y competencia para adoptar un enfoque de coaching y saber cómo hacerlo.
 - o Impulsar la habilidad de estar presente, hacer buenas preguntas, escuchar de manera más profunda y permitir el cambio personal.
- 2 *First line leader*: entrenamiento cuyo objetivo estaba relacionado con entregar apoyo a los líderes en la realización de sus actividades cotidianas e incluía la enseñanza de habilidades como la identificación de estilos de personalidad, la delegación, el coaching efectivo y la motivación del equipo para triunfar.

Tercer Pilar: Fomentar el reconocimiento

Se identifica que se requería un sistema de reconocimiento que asegure el premio de comportamientos asociados a los cambios y desafíos que se enfrentarán en el futuro.

El objetivo de esta iniciativa buscaba:

- Fomentar el compromiso y sentido de pertenencia
- Linkear y alinear los comportamientos con los objetivos del negocio
- Construir una cultura de reconocimiento

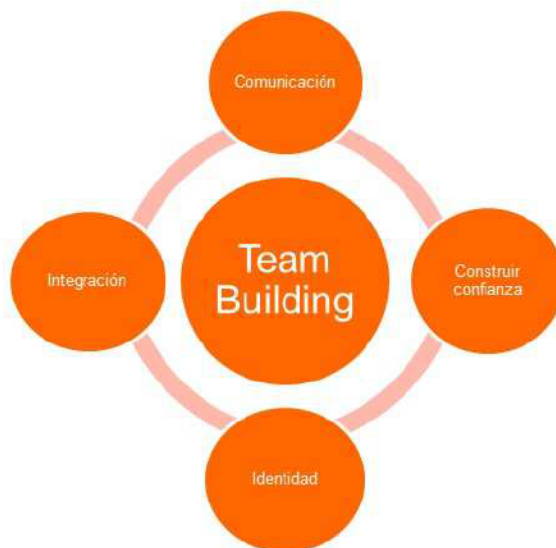
A raíz de esto, se desarrolló un sistema de premios alineados con los comportamientos esperados y que dieron soporte al programa de cambio.

- Se trabajó en las actividades que dieron sustento al pilar:
 - Lanzamiento del sistema
 - Generación de Instructivos locales
 - Instalar mecanismos de seguimiento o *governance*
 - Diseño de tarjetas impresas para entregar en sectores donde no hay acceso a computadoras
 - Entrega de Reconocimientos

Esto buscó instalar en la planta a los reconocimientos de forma cotidiana, forzar a la conversación acerca de iniciativas o personas a reconocer, de forma de salir de los paradigmas de premiar solo a la excelencia, sino premiar los esfuerzos, el camino para una larga meta. Se dio la posibilidad de reconocer no solo pensando en premios monetarios, sino también a través de tarjetas que gratificaban algún hito en particular, también con pequeños agasajos de equipos, como comidas especiales dentro de la compañía o simplemente invitando a un “*after*”, esto fue realizado aun en situaciones donde se había sometido a la planta a gran estrés con mucho trabajo detrás, aún cuando los resultados no fueron los “ideales”, es decir premiando el proceso, no solo el resultado final.

- Fomentar la construcción del equipo o “Team Building”.

Ilustración 5: Áreas de trabajo en el pilar de team building



Fuente (RRHH Delta Pharma)

La propuesta se encontró orientada a la construcción de una cultura de alta desempeño en el nivel gerencial / liderazgo, mediante diversas actividades enfocadas a las distintas necesidades de los equipos.

El foco central se halló relacionado al coaching y capacidades conversacionales, dando como resultado un incremento de la confianza dentro de los equipos.

Se trabajó junto a un grupo consultor de Coaching (Fides Coaching Consultants) quienes cuentan con amplia experiencia en el trabajo con organizaciones para el diagnóstico, soporte para el armado de un plan de cambio y por ultimo facilitar su ejecución.

Acerca de Fides (Fides Coaching Consultants, s.f.):

¿Qué Hacemos? Mirada desde el Coaching Ontológico.

- *Acompañamos a las Organizaciones y a las Personas en procesos de crecimiento y cambio con impacto directo en su desarrollo, gestión y resultados.*

- *Miramos la organización desde una visión sistémica como el marco del aporte de las personas y los grupos. Desde ahí intervenimos para que los cambios logrados se sostengan en el tiempo.*
- *Abordamos los procesos de aprendizaje, siempre en el marco de la Gestión, desde tres dimensiones: emoción, cuerpo y lenguaje.*
- *Partimos de la premisa que los resultados se obtienen no solo con nuestro accionar, sino con la forma en que observamos los problemas, las circunstancias y el sistema en el que estamos insertos.*
- *Sobre la base la **confianza** trabajamos con confidencialidad hacia las personas y hacia las organizaciones, promoviendo una mayor **innovación**, con el desafío de alcanzar siempre **resultados** superadores a los actuales.*

Es así que Delta organizó talleres de trabajo por grupo jerárquico:

- Grupo SLT con frecuencia bimensual
- Grupo G30 con frecuencia bimensual
- Grupo SLT + G30 realizando 2 encuentros por año

También se trabajaron en encuentros de coaching individual del SLT y jefaturas de las áreas (total 150 sesiones entre 2014 y 2015, con continuidad hasta la actualidad)

Adicionalmente, se organizaron talleres y encuentros de *coaching* por gerencias, ejemplo Producción, Calidad, Planificación, etc, con la siguiente estructura:

- Coaching de Director de planta con gerente de área
- Coaching de Gerente de área con sus reportes
- Taller de cada gerente con su equipo

A continuación, se detallan la evaluación de los resultados del programa de cambio en Delta Pharma.

RESULTADOS

¿Cuál fue la traducción en resultados del programa de cambio en Delta?

En este apartado vamos a analizar los resultados de la implementación de los principales pilares.

Mejorar los canales de comunicación

En primera instancia se realizaron dos aproximaciones informales a las áreas operativas, utilizando herramientas cuya intención es ir a donde suceden las cosas, llamado GEMBA¹ (Wikipedia, Genba: Wikipedia, s.f.) lideradas por la gerencia de RRHH y Gerencia de Comunicaciones Latinoamérica. Los principales puntos remarcados por los operarios fueron:

El objetivo del GEMBA fue verificar el conocimiento de los nuevos medios de comunicación definidos por el proyecto, como así también la utilidad e importancia del contenido que se brinda en ellos.

Como aspectos positivos, pudimos detectar que el personal está informado a través de los canales tradicionales (carteleros y mails donde notan una mayor y más útil información) y los nuevos canales de comunicación generados como parte del proyecto (Townhalls exclusivos de la unidad de negocio, Focus groups de resultados de encuestas de clima, Encuentros de planta). Recalcan la importancia de los carteleros, como principal medio en donde, de manera general, se percibe una mejora en cuanto a la relevancia de los contenidos, y el rol de los líderes, ya sea jefes, ayudantes de línea, o supervisores, para la buena distribución de la información. De hecho, han resaltado que hubo mejoras en la comunicación en comparación a un año atrás, especialmente porque afirman que los encuentros de

[illegible]

1 GEMBA o GENBA: [現場] es un término japonés que significa "en el sitio de acción" o en la "escena del crimen". Taiichi Ohno, un ejecutivo de Toyota, desarrollo la teoría de "Gemba Walks". Es la oportunidad que tienen los trabajadores de mirar el proceso "desde fuera", evaluarlo, hablar sobre las tareas, preguntar, analizarlo y así identificar tareas que pueden mejorarse. 

planta han permitido un mayor acercamiento entre los empleados y el director de la planta, así como también, observan que los líderes, especialmente SLT, se han acercado más a las líneas de trabajo, por lo cual ven una mejora en la relación y confianza con ellos. Sumado a ello, acentúan la importancia de las reuniones de seguimiento de performance diaria ("Tier 0"²) que se llevan a cabo en momentos específicos del día dado que les permite compartir información que de otra manera no podrían.

Un punto a destacar es que se está trabajando en los puntos de mejora que surgieron en las encuestas de Clima y focus groups, si bien hay temas aun no cubiertos.

No obstante, también se ven oportunidades de mejora en diferentes aspectos.

Surge como oportunidad, en términos de alcance e impacto, que el líder de área o grupo incorpore de forma sistemática los temas de comunicación en sus reuniones periódicas con el equipo. Esta observación se fundamenta no solo en el comentario de las personas que fueron parte del GEMBA sino también en el hecho de que muchos de los empleados (operadores) buscan la información en carteleras por no contar con correo electrónico debido al perfil de usuario que tienen. A consecuencia de esto el Blog del Director de planta es poco conocido a este nivel, pero sí lo es a nivel de empleados administrativos.

Otra oportunidad que surge es la antelación de tiempo que se prevé para comunicar ante convocatorias. En ocasiones la información llega con poco tiempo de anticipación (día anterior o en el mismo día).

Finalmente, la mayoría de los empleados subrayan que una forma de mejorar la comunicación sería a través de una cartelera propia por sector en donde haya solo

=====

² Tier 0 es una reunión diaria de seguimiento de performance que se lleva a cabo en momentos específicos del día. Su objetivo es compartir información y resolver dudas entre los líderes y los empleados. Se realiza en formato de preguntas y respuestas, donde los líderes hacen preguntas y los empleados responden. Se realiza en formato de preguntas y respuestas, donde los líderes hacen preguntas y los empleados responden. Se realiza en formato de preguntas y respuestas, donde los líderes hacen preguntas y los empleados responden.

información de planta, o inclusive mediante una mejora tecnológica para que todos puedan acceder mediante al celular, por ejemplo, a una aplicación o foro de Delta con sus novedades.

El Segundo GEMBA, liderado por la Gerencia de RRHH y Gerencia de Comunicación LATAM, arrojó los siguientes resultados:

El objetivo del GEMBA fue verificar el conocimiento de los nuevos medios de comunicación definidos por el proyecto, la eficacia de los mismos como así también la utilidad e importancia del contenido que se brinda en ellos.

En línea con nuestro anterior GEMBA, muchos de los aspectos positivos allí mencionados, nuevamente se pudieron identificar en esta ocasión.

La utilización de medios tradicionales como carteleros y mail muestra seguir siendo efectivo y valorado tanto por la utilidad de la información y como por la facilidad para acceder a ella.

Los medios como el Blog y los TV del área comercial, no fueron destacados. Al preguntar por ellos puntualmente, se evidencia o el desconocimiento o dificultad de acceso al mismo.

Adicionalmente, los townhall y los Encuentros de planta, si bien en este último no ha participado el 100% de la población, son valorados en cuanto a la cercanía que general, la importancia del contenido de la información que allí se comparte.

Por último, la figura del Superior Inmediato como comunicador no surgió en forma natural como respuesta por parte de los entrevistados e incluso evidenciándose diferencias por áreas. Adicionalmente, la habilidad, planificación y frecuencia con que los líderes realizan comunicaciones también muestran una gran heterogeneidad.

La eficacia de la comunicación se buscó evaluar a partir de indagar sobre el conocimiento de las prioridades. Si bien todos los entrevistados identificaron a la Seguridad y Calidad como prioritarias, las respuestas no fueron homogéneas.

Existían diferencias entre los entrevistados de las áreas como así también diferentes criterios de interpretación en donde se mezclaban las prioridades, con los objetivos y los problemas prioritarios.

Como cierre de este informe, se recomienda complementar la información recabada durante el GEMBA y las entrevistas, con Focus groups, encuestas y entrevistas adicionales a fin de incrementar la muestra y poder contar con información de mayor detalle a fin de diseñar las acciones futuras.

En los anexos 8 y 9 se pueden encontrar resultados ejemplo de encuestas llevadas en los encuentros de planta y Town Halls exclusivos de esta unidad de negocios

Siendo el tema comunicaciones un asunto que aún había que continuar reforzando, en el 2016 el director de planta decidió generar una nueva vacante full time de Communication Champion dentro del grupo SLT reportándole directamente a él. El ingreso de esta persona logro un resultado diferencial en las comunicaciones de planta, de forma que logro mantener los espacios ya generados y abrió nuevos que llevaron a una mejora en este aspecto.

Desarrollo de los líderes y Coaching & Team Building

Evaluación del gerente de Recursos Humanos, en base 3 mediciones de impacto llevadas a cabo por el equipo consultor (Fides Coaching Consultants, s.f.) que dio soporte en todo el proceso Change Management:

La misma refleja el impacto de las actividades llevadas a cabo (Coaching Individual, Reuniones de trabajo en equipo, coaching grupales, capacitaciones) que conformaron el plan de trabajo para el desarrollo y fortalecimiento de los equipos se definieron instrumentos para la evaluación y medición del progreso.

Por un lado, se incluyeron encuestas de mediciones de impacto que buscaron evaluar aspectos específicos tales como construcción de vínculo, formas y dinámicas de comunicación e interacción como así también aspectos relacionados

a la generación de confianza, variables claves en la construcción de equipos de alto desempeño.

Por otro lado, se estableció para el seguimiento del SLT Coaching Grupales con observadores e interventores externos con el objetivo de asegurar la transferencia de los aprendido al día a día de trabajo. Los reportes surgidos de estas observaciones forman de la Evaluación y medición de impacto.

Por último, se incorpora como parte del proceso de evaluación y medición de impacto la visión de conjunto que cada equipo de liderazgo (SLT y G30) tiene sobre el otro focalizándose en Juicios positivos, negativos y aspectos en que cada uno ha evolucionado.

¿Cuáles fueron los principales impactos en los equipos de trabajo?

A continuación, se puede observar la evolución de la encuesta de medición de impacto del programa de cambio en el período agosto 2014 a noviembre 2015 para los grupos SLT y G30, adicionalmente se detallan las conclusiones del equipo directivo en cuanto al impacto obtenido. Esto fue realizado mediante tres encuestas de impacto del programa de cambio utilizando una metodología de autoevaluación, cubriendo el 100% de la población de SLT y G30.

Tabla 2: Encuestas de medición de Impacto del SLT

Encuesta	Antes	Después	Antes	Después
1. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
2. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
3. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
4. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
5. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
6. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
7. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
8. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
9. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
10. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
11. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
12. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
13. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
14. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
15. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
16. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
17. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
18. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
19. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
20. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
21. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
22. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
23. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
24. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
25. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
26. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
27. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
28. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
29. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
30. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
31. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
32. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
33. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
34. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
35. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
36. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
37. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
38. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
39. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
40. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
41. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
42. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
43. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
44. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
45. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
46. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
47. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
48. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
49. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
50. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
51. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
52. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
53. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
54. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
55. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
56. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
57. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
58. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
59. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
60. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
61. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
62. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
63. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
64. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
65. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
66. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
67. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
68. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
69. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
70. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
71. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
72. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
73. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
74. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
75. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
76. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
77. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
78. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
79. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
80. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
81. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
82. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
83. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
84. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
85. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
86. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
87. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
88. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
89. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
90. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
91. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
92. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
93. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
94. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
95. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
96. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
97. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
98. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
99. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2
100. ¿Cómo se siente el equipo al trabajar en conjunto?	1	2	1	2

Fuente (Fides Coaching Consultants, s.f.)

Escala: Nunca = 1 / Algunas veces = 2 / Frecuentemente =3 / Siempre = 4

Tal como muestran las encuestas de medición de impacto, las evidencias de los coaching grupales y las actividades de Juicios y feedback por parte del equipo de G30, la evolución del SLT como equipo de alto desempeño es notoria. Los ejes de esta evolución giraron en torno a la construcción de la confianza entre los miembros de equipo, la mejora en las comunicaciones, tanto entre sí como con sus equipos de reportes, y la colaboración en torno a objetivos comunes.

El nuevo foco de trabajo para continuar evolucionando como Equipo de Alto desempeño deberá centrarse en mejorar la escucha para favorecer el ciclo de coordinación de acciones de forma de incrementar la eficiencia, como así también continuar trabajando en la construcción de confianza con el equipo de G30.

?

?

?

?

[illegible]

Escala: Nunca = 1 / Algunas veces = 2 / Frecuentemente = 3 / Siempre = 4

En el caso del G30 también, en función de los resultados de las encuestas de medición de impacto y de las actividades de Juicios y feedback por parte del SLT, se evidencia una mejora y evolución del equipo como tal. Los puntos más destacados de la evolución se centran en la consecución de objetivos comunes y la mejora en el flujo de interacción con impacto en resultados diarios.

Es importante remarcar que en primer lugar se trabajó en el fortalecimiento de la identidad de equipo del G30, y en la construcción de la conciencia grupo interdisciplinario. Esto significó un cambio sustancial respecto a las formas de gestión anterior, donde los equipos trabajaban como silos por áreas y las decisiones eran tomadas con una visión parcial de los hechos.

Si bien el resultado de la medición de impacto muestra una leve mejora, hay que poner en consideración el hecho de que el G30 es un equipo interdisciplinario

compuestos por distintas áreas y a su vez distintos rangos (Jefes y Supervisores), reportando a siete managers distintos. En contraste, el SLT es un único conjunto de personas que, ya sea jerárquica o funcionalmente, reportan a una misma persona. Esto ocasiona una complejidad mayor a la hora de generar un sentido de “único equipo” ya que el existen múltiples sub-grupos de mandos medios que reportan a cado uno de los gerentes del SLT.

El G30 representa un permanente desafío para el SLT, ya que es una agrupación muy dinámica que está siendo impactado por diferentes iniciativas organizacionales (programa First Line Leader, reorganizaciones por diseño organizacional, etc.), es el embudo por la que pasan y se ejecutan todas las iniciativas o proyectos de Delta y absorbe adicionalmente la dinámica de producción diaria la cual ya es desafiante. El foco de trabajo, en próximas etapas, debe centrarse en el ciclo de coordinación de acciones entre sus miembros y construcción de compromisos, continuar trabajando en la construcción de lazos de confianza.

Como conclusión general, el fortalecimiento del grupo de líderes de la organización mostró una evolución positiva y el impacto de esta mejora repercutió claramente en los indicadores críticos y claves de la planta los cuales evolucionaron en consecuencia.

Información del Anexo 3 que da soporte al enunciado antes indicado

Tabla 4: Hitos de mejora cuantitativa del programa de cambio en Delta

Factor crítico del éxito	Como se mide	¿alcanzado?	Comentarios
Performance sostenida en los indicadores corporativos de Calidad	Métricas mensuales	Sí	Indicadores en verde desde Ago/2015
	Auditoría corporativa de calidad	Sí	Llevada a cabo en 2016, estándar mínimo requerido de “adecuado” en las políticas. Se alcanzó el estándar y varias áreas se calificaron con un nivel superior “bueno”
Asegurar equipamiento de última tecnología, alineados con el propósito	CAPEX aprobado en todos los foros de Ingeniería correspondiente	Sí	Todos los equipos que requieres reemplazo y expansiones de la planta fueron aprobados, y se encuentran en fase de construcción
No tener riesgos elevados en los estándares corporativos de Ingeniería	Brechas identificadas en las evaluaciones de los estándares	Sí	Todos los riesgos fueron cerrados
Iniciativa de manejo de ciclo de vida de los productos implementado de acuerdo a criticidad	Línea de tiempo de la implementación de la iniciativa	Sí	A Mar/16 se realizó la evaluación técnica de más del 80% del volumen de la planta, habiéndose implementado medición de indicadores de performance lote a lote de los productos más críticos
Área de calidad en óptimas condiciones	Revisión mensual de tendencias de indicadores	Sí	No se detectan atrasos en ningún proceso clave
Mejora de calidad de proveedores	Indicador de performance de proveedores	Sí	Objetivos cumplidos

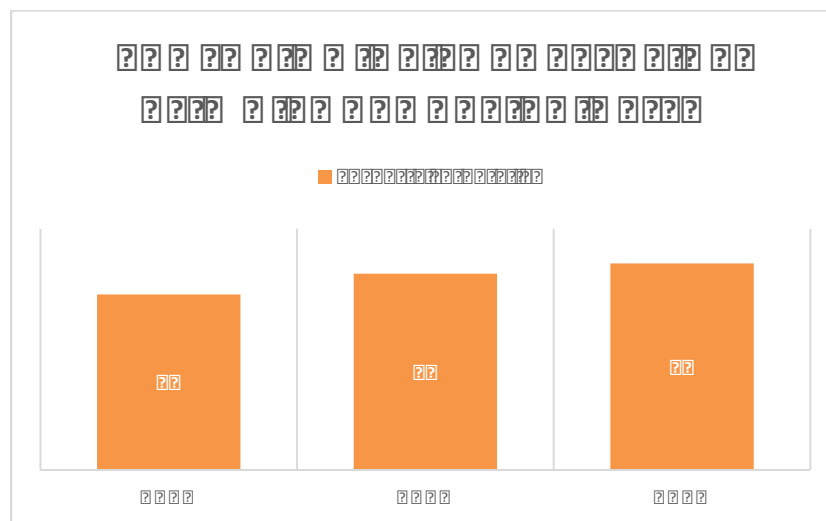
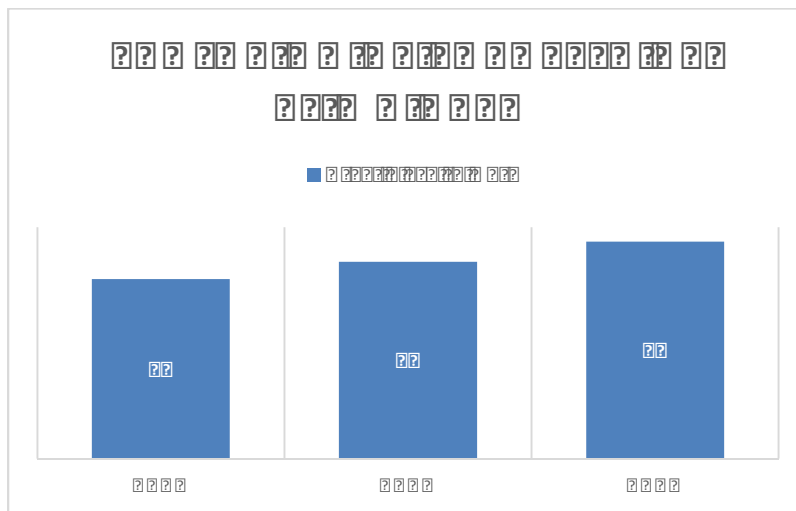
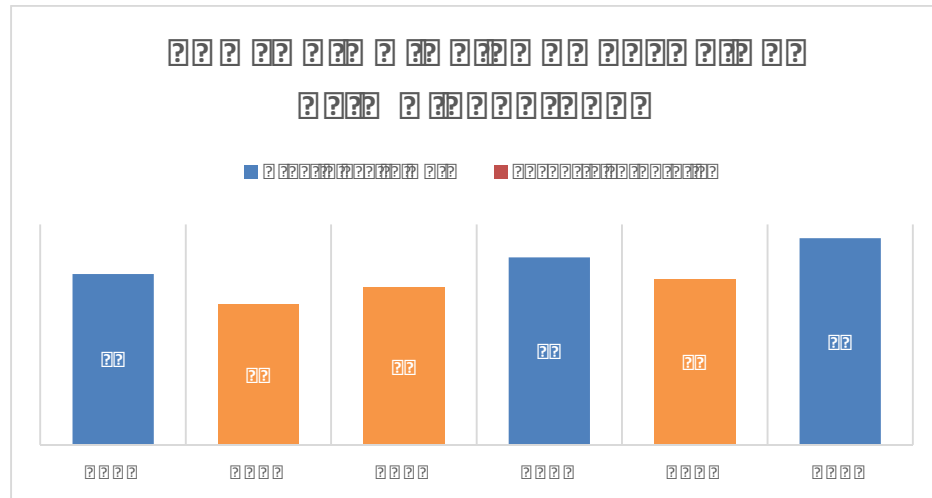
Mejora de robustez en procesos	Monitorear estudios de los productos afectados	Sí	Todas las fórmulas transferidas exitosamente con resultados excelentes
Implementación de controles adicionales electrónicos en materiales de empaque (de acuerdo a estándares de Delta)	Dispositivos electrónicos en 100% de las líneas	Sí	Los equipos fueron instalados en todas las líneas y se encuentran operativos
Mejorar la cultura organizacional	Encuestas anuales corporativas y Great place to work	Sí	Evolución sostenida desde el 2012 al 2017. Ver detalle en Anexo 4

Fuente (Reporte programa de remediación Delta)

Resultado de nueva encuesta de clima Delta, efecto de la implementación de las cuatro dimensiones del programa de cambio

El siguiente importante paso de evaluación fue la encuesta de clima corporativa llevada a cabo en el 2015, donde participó el 94% de la población de la planta. El nuevo porcentaje de favorabilidad obtenido fue del 68%, a continuación se extrae información de la evolución de las encuestas de clima (Datos del anexo 4)

Ilustración 6: Evolución de encuestas de clima en el período 2012 al 2017



Fuente (RRHH Delta)

Las conclusiones de la gerencia de RRHH fueron:

- ❓ Evolución positiva en 6 puntos respecto a la anterior en cuenta de clima interno llevada a cabo en Delta en el año 2012 (62% vs 68%)
- ❓ Los temas de la encuesta con mayor puntaje fueron los relacionados con sentirse seguros en el ámbito de trabajo, el foco en el paciente y el sentido de orgullo de pertenencia a la empresa.
- ❓ La dimensión relacionada con el compromiso y el orgullo mostró 4 puntos de incremento en referencia a la encuesta interna 2012, y 9 puntos en referencia a la encuesta Great place to Work (GPTW) año 2014. Estos resultados se encuentran por encima del resultado de esta unidad de negocio a nivel global.
- ❓ Los enunciados y dimensiones que marcaron el mayor crecimiento desde 2012 fueron aquellos referidos a los roles gerenciales/liderazgo. Puntos como que los gerentes indican la dirección, comunicación continua y abierta en forma transparente, como el manejo del cambio y actuar como coaches demostraron un aumento del 20% al 42 % con respecto a la encuesta 2012. ¡Un gran Salto!
- ❓ Otros puntos relacionados con hacer sentir importante a las personas dentro de la organización por parte de la gerencia y el trabajo sobre el balance Vida-Trabajo, aumentaron un 10% vs el 2012.
- ❓ En el Anexo 4 se puede ver la evolución positiva de las encuestas de clima organizacionales, como así también la externa de GPTW, en donde se observa una tendencia ascendente en cada una de ellas.

A modo de resumen se demuestra que los enunciados y dimensiones en referencia al rol de los líderes, los cuales fueron el principal objetivo de mejora en el programa de cambio, demostraron un gran progreso y fomentan una tendencia positiva para apuntalar la mejora del clima laboral en la empresa.

Se han resumido los principales resultados del programa de cambio, tanto desde el aspecto más “soft” como ser las encuestas de clima organizacional, encuestas de medición de impacto de los grupos SLT y G30, como así también mejora en el desempeño de los indicadores claves “hard” de la planta de Delta, se considera que

el resultado general del programa de cambio en la compañía fue excelente, a continuación, se detallarán las conclusiones generales de la tesis.

CONCLUSIONES

Los motivos que llevaron a Delta a realizar cambios transformacionales en las formas de gerenciamiento de las personas se vieron relacionados a sucesos importantes que ocurrieron en los años 2013 y 2014, donde la planta fue impactada por resultados negativos en varios ámbitos como observaciones importantes en una auditoría corporativa, bajos índices de favorabilidad en una encuesta de clima laboral y, finalmente, la decisión de la corporación de colocar a la planta bajo un programa integral de remediación, para asegurar el sostenimiento de su performance. Adicionalmente, había futuros desafíos que implicaban la implementación de un nuevo sistema de excelencia operacional que iba a cambiar la forma de hacer las cosas, impactando desde el nivel de operarios de planta hasta el director. Todo esto llevo a plantearse un programa de cambio holístico en relación a la cultura organizacional, de forma de enfrentar los nuevos desafíos.

Podemos concluir que el programa de cambio abordado por Delta tuvo impactos sobresalientes en la *performance* y la cultura de la organización (mejoras en los equipos de trabajo y la traducción en resultados que se plantearon en los objetivos a investigar de la tesis)

En los anexos de la presente tesis se detallan los puntos que soportan la mejora:

- Anexo 1 Testimonios de la planta de Delta Pharma: todos ellos remarcan lo positivo de la implementación del programa de cambio, y dan evidencia del salto el grupo de líderes a la conformación de un “equipo” de liderazgo.
- Anexo 2 Testimonios de visitas corporativas a la planta - evaluación independiente del programa: demuestran como Delta Pharma aprovechó la oportunidad del programa de remediación para crear un sistema holístico de cambio, encontrándose a la vanguardia respecto a otras plantas. Los visitantes tuvieron la oportunidad de vivenciar la formación del nuevo equipo.
- Anexo 3 Mejoras Cuantitativas del programa: exhiben como el programa de cambio se sostuvo o mejoró diversas áreas que hacen al funcionamiento de la organización, lo que la estructura de “liderazgo tradicional” como indicaba

(Morelli & Metcalf, 2015) podía manejar, pero sin embargo la gestión del liderazgo innovador supera el resultado de forma rotunda.

- Anexo 4 Evolución de encuestas de clima en Delta (2012 – 2017): si bien no hay una correlación lineal entre la encuesta de GPTW y la interna, dado que las mismas tienen enfoques distintos, se puede observar que consistentemente han evolucionado positivamente las dos en los últimos 6 años. Aumentado entre 13 puntos GPTW desde el 2012 hasta el 2017 y 9 puntos la encuesta interna desde el 2013 al 2016. Todo esto es consecuencia del programa de cambio.

A modo de conclusión, las cinco disfunciones del equipo detalladas en el marco teórico reflejan los comportamientos nocivos de un equipo no consolidado, un equipo que no es un equipo en sí mismo. Cada uno de estos vicios: Ausencia de confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, evitar las responsabilidades como así también las faltas de atención a resultados fueron abordadas dentro de los pilares del programa de cambio de Delta. El trabajo sobre estas debilidades llevó a transformar las individualidades de las personas que conformaban el estrato directivo en un “equipo” de liderazgo.

En cuanto al liderazgo innovador se trabajó sobre la expresión de las cualidades deseadas de un líder, lejos del aspecto tradicional, sino más *aggiornado*, rasgos que se trabajaron y explotaron en el equipo directivo de Delta.

Por último, se comprobó como la implementación de un sistema para acelerar los cambios según Kotter, genera una más fluida construcción de resultados. Se montó una red en los equipos de SLT y G30 que operó por fuera de la estructura jerárquica tradicional, pero en conexión con la misma. Este aspecto fue el eje de la concepción del programa de cambio en sí mismo de Delta. Se generó una identidad de equipo y este fue el corazón del cambio en la organización. El equipo de líderes trabajó con sus colegas y con sus áreas, por fuera del marco tradicional clásico, creando nuevos lazos de confianza, reforzando las conversaciones, empoderando el cambio en cada uno de ellos.

Como recomendaciones para para el SLT, el nuevo foco de trabajo para continuar evolucionando como Equipo de Alto desempeño deberá centrarse en mejorar la escucha para favorecer el ciclo de coordinación de acciones de forma de incrementar la eficiencia, como así también continuar trabajando en la construcción de confianza con el equipo de G30.

Para G30 el foco de trabajo, en próximas etapas, debe centrarse en el ciclo de coordinación de acciones entre sus miembros y construcción de compromisos, continuar trabajando en la construcción de lazos de confianza.

BIBLIOGRAFÍA

Fides Coaching Consultants. (s.f.). *¿Que Hacemos?: Fides Coaching Consultants*.
Obtenido de Wearefides: <http://www.wearefides.com/web/>

Garbanzo-Vargas, G. M. (enero-junio, 2016). Desarrollo organizacional y los
procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de
la educación. *Universidad de Costa Rica, Revista Educación* 40(1), 67-87.

Great Place to Work® Institute, I. (2018). *Great Place to Work*. Obtenido de
<http://www.greatplacetowork.com.ar/acerca-de-nosotros>

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (10 Ed. 2005). *Administración. Un
enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill.

Instituto Iberoamericano de Ecología Integral. (s.f.). *Coaching para un cambio
cultural empresarial: Instituto Iberoamericano de Ecología Integral*. Obtenido
de Instituto Iberoamericano de Ecología Integral Web Site:
<http://ineci.org/coaching-para-un-cambio-cultural-empresarial/>

Kotter, J. P. (Noviembre 2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, 1-18.

Lencioni, P. (2002). Comprender y superar las cinco disfunciones. En P. Lencioni,
*Las cinco disfunciones de un equipo, un inteligente modelo para formar un
equipo cohesionado y eficaz* (págs. 185-208). Barcelona: Empresa Activa.

McKinsey. (Abril 2009). *McKinsey Quarterly*.

Morelli, C., & Metcalf, M. (2015). The art of Leading Change: Innovative Leaders
Transformation Model. *Articles from integral leadership review*, 1-11.

Wikipedia. (s.f.). *Cambio Organizacional: Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia Web
Site: https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional

Wikipedia. (s.f.). *Genba: Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Genba>

ANEXO 1: TESTIMONIOS DE LA PLANTA DE DELTA PHARMA

Mejorar los canales de comunicación

- *Muy Buena predisposición. Nos pudimos conocer mejor y hablar en directo con el director de planta – Encuentros de planta*
- *Compartimos experiencias con otras áreas – Encuentros de planta*
- *Fue una excelente idea que invitados a hablar en el Town Hall fueran los empleados directamente involucrados en los temas a tratar.*
- *Muy Buena interacción entre los presentadores y la audiencia, generando un muy buen clima*
- Información obtenida de las encuestas de los town halls:
 - 100% de los empleados consideraron que el mismo fue muy Bueno o excelente
 - 95% de los empleados consideraron que la información compartida fue muy relevante

Desarrollo de los líderes

- *La curricula de entrenamiento es un programa muy complete, mediante el cual fue capaz de entender como tomar decisiones, ese realmente muy completo*
- *Puedo reconocer que hoy, tenemos un programa de entrenamiento específicamente para líderes, el cual no existía antes*
- *Esta realmente alineado a nuestras necesidades y compromisos cotidianos*

Coaching & Team Building

- *Mejor comunicación entre mis pares*
- *Aprendí como delegar mas*

- Me siento más conectado con mi equipo y mis pares de otras áreas. Me siento más confiando entre nosotros
- *Siento que hablamos el mismo idioma*

ANEXO 2: TESTIMONIOS DE VISITAS CORPORATIVAS A LA PLANTA

Evaluación independiente del programa

Como parte del programa desarrollado en Delta, existió un hito de evaluación por parte de importantes stakeholders corporativos, conocida en el programa como un punto de evaluación independiente

- Director de Supply Chain Americas
- Director de Calidad Americas
- Director de Ingeniería Global
- Directora de Recursos Humanos Latinoamérica

Se les presentó todo el programa que la planta se encontraba desarrollando y a modo de cierre se capturo la devolución de los evaluadores.

Tabla 5: Feedback de evaluadores independientes del programa de cambio en Buenos Aires

Aspectos positivos	Aspectos a mejorar
La planta hizo más que solo cumplir con las deficiencias que llevaron a ingresar en el programa de remediación, no solo se mejoraron temas de calidad y de robustez de procesos, sino también LA CULTURA	Explorar oportunidades de mostrar éxito en el presupuesto (mejorar precios, incrementar los márgenes)
Es un logro sistémico que atravesó la compañía	Capturar los beneficios de robustez presentados
El equipo de trabajo formado	Identificar el Top 3 de problemas de Salud, Seguridad y Medio Ambiente
No SLT □ sino “Equipo” de la planta	Compartir más practicas con colegas (ej. Como se creó la aproximación sistémica al programa, talentos, etc)

ANEXO 3: MEJORAS CUANTITATIVAS DEL PROGRAMA

A continuación, se listan algunas de las mejoras cuantitativas que fueron logradas por el programa de remediación en general, pero sostenidas y alcanzadas específicamente a raíz del cambio de cultura generado en la compañía

Tabla 6: Hitos de mejora cuantitativa del programa de cambio en Delta

Factor crítico del éxito	Como se mide	¿alcanzado?	Comentarios
Performance sostenida en los indicadores corporativos de Calidad	Métricas mensuales	Si	Indicadores en verde desde Ago/2015
	Auditoria corporativa de calidad	Si	Llevada a cabo en 2016, estándar mínimo requerido de “adecuado” en las políticas. Se alcanzó el estándar y varias áreas se calificaron con un nivel superior “bueno”
Asegurar equipamiento de última tecnología, alineados con el propósito	CAPEX aprobado en todos los foros de Ingeniería correspondiente	Si	Todos los equipos que requieres reemplazo y expansiones de la planta fueron aprobados, y se encuentran en fase de construcción
No tener riesgos elevados en los estándares corporativos de Ingeniería	Brechas identificadas en las evaluaciones de los estándares	Si	Todos los riesgos fueron cerrados
Iniciativa de manejo de ciclo de vida de los productos implementado de acuerdo a criticidad	Línea de tiempo de la implementación de la iniciativa	Si	A Mar/16 se realizó la evaluación técnica de más del 80% del volumen de la planta, habiéndose implementado medición de indicadores de performance lote a lote de los productos más críticos
Área de calidad en óptimas condiciones	Revisión mensual de tendencias de indicadores	Si	No se detectan atrasos en ningún proceso clave

Mejora de calidad de proveedores	Indicador de performance de proveedores	Si	Objetivos cumplidos
Mejora de robustez en procesos	Monitorear estudios de los productos afectados	Si	Todas las fórmulas transferidas exitosamente con resultados excelentes
Implementación de controles adicionales electrónicos en materiales de empaque (de acuerdo a estándares de Delta)	Dispositivos electrónicos en 100% de las líneas	Si	Los equipos fueron instalados en todas las líneas y se encuentran operativos
Mejorar la cultura organizacional	Encuestas anuales corporativas y Great place to work	Si	Evolución sostenida desde el 2012 al 2017. Ver detalle en Anexo 4 y 5

Fuente (Reporte programa de remediación Delta)

ANEXO 4: EVOLUCIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA EN DELTA (2012 – 2017)

A continuación, se puede apreciar la tendencia positiva de las encuestas de clima llevadas a cabo en Delta.

En primera instancia, las barras en azul representan la encuesta de Great Place to Work (GPTW).

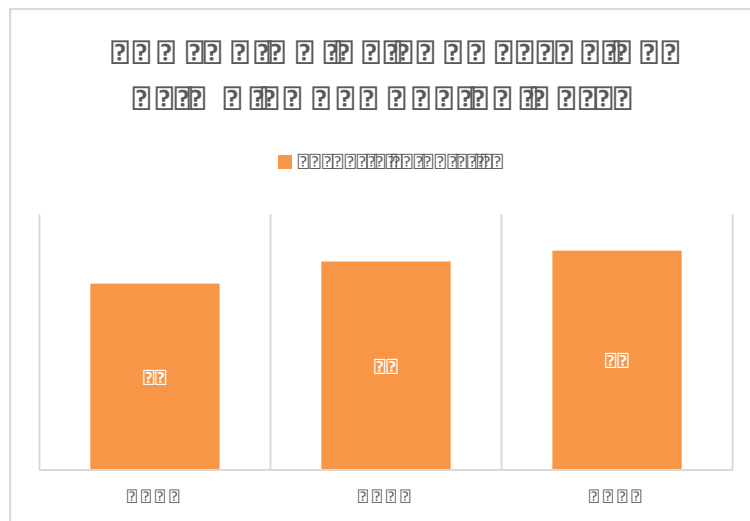
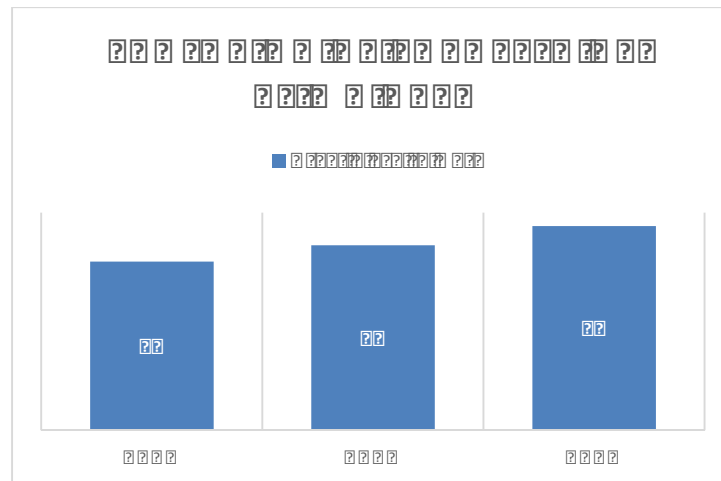
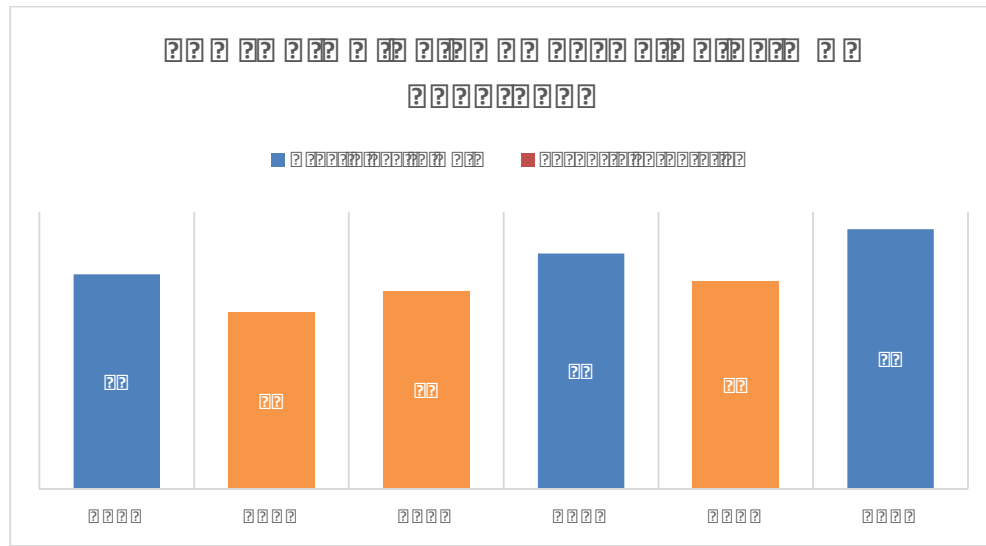
Acerca de GPTW (Great Place to Work® Institute, 2018)

Great Place to Work® es una firma global de investigación, consultoría y formación que ayuda a las organizaciones a diagnosticar, crear y sostener excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas de confianza.

En segundo lugar, la barra naranja es la encuesta corporativa global de Delta, diseñada con estándares globales apuntadas a las necesidades propias de la empresa.

No hay una correlación lineal entre la encuesta de GPTW y la interna, dado que las mismas tienen enfoques distintos, pero lo que sí se puede observar es que consistentemente han evolucionado positivamente las dos en los últimos 6 años. Aumentado entre 13 puntos GPTW desde el 2012 hasta el 2017 y 9 puntos la encuesta interna desde el 2013 al 2016.

Ilustración 7: El Clima en Delta Pharma



Fuente (RRHH Delta)

ANEXO 5: EVOLUCIÓN ENCUESTA GPTW 2013 VERSUS 2016

Durante septiembre del año 2016 se realizó la encuesta Great Place To Work (GPTW) que intenta evaluar que tan bueno es el ambiente de trabajo para todo Delta.

La planta obtuvo un 60 % de favorabilidad en su resultado. Habiendo obtenido en 2014 un resultado de 57 % (51 en 2013)

GPTW es una encuesta que contiene 58 afirmaciones en una escala de 1 a 5. Para calcular la favorabilidad de cada sentencia, se toman en cuenta las respuestas 4 y 5 que indican “frecuentemente es verdad” y “casi siempre es verdad” y se computan como proporción del número total de respuestas válidas para esa sentencia, excluyendo las respuestas en blanco.

Las preguntas se dividen en 5 dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería.

Las dimensiones Credibilidad, Respeto, Imparcialidad forman el resultado
Confianza

ANEXO 6: ORGANIGRAMA SLT Y G30 DE DELTA (2017)

Equipo SLT corresponde a las primeras 2 líneas del organigrama (total 13 personas)

Equipo G30 corresponde a las últimas 2 líneas del organigrama (total 38 personas)

Ilustración 10: Organigrama SLT y G30 Delta Pharma (2017)

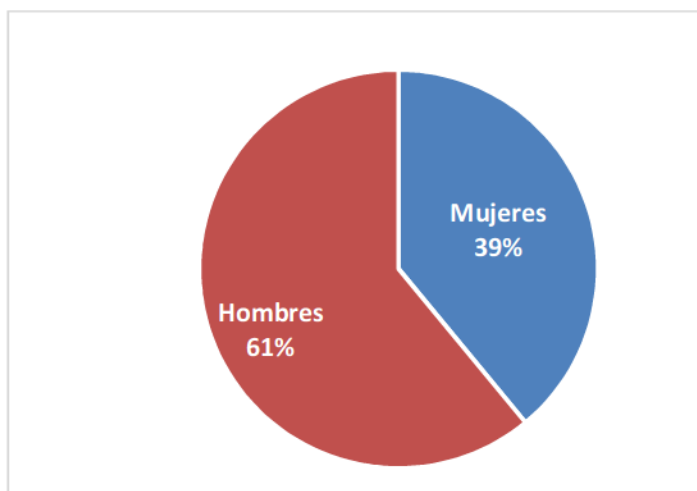


Fuente (RRHH Delta)

ANEXO 7: CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE DELTA PHARMA

- Staff total: 280 personas
- Edad promedio: 39 años
- Promedio de permanencia: 11 años
- Género:

Ilustración 11: Distribución por Género Delta Pharma



Fuente (RRHH Delta)

ANEXO 8: RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE ENCUENTROS DE PLANTA

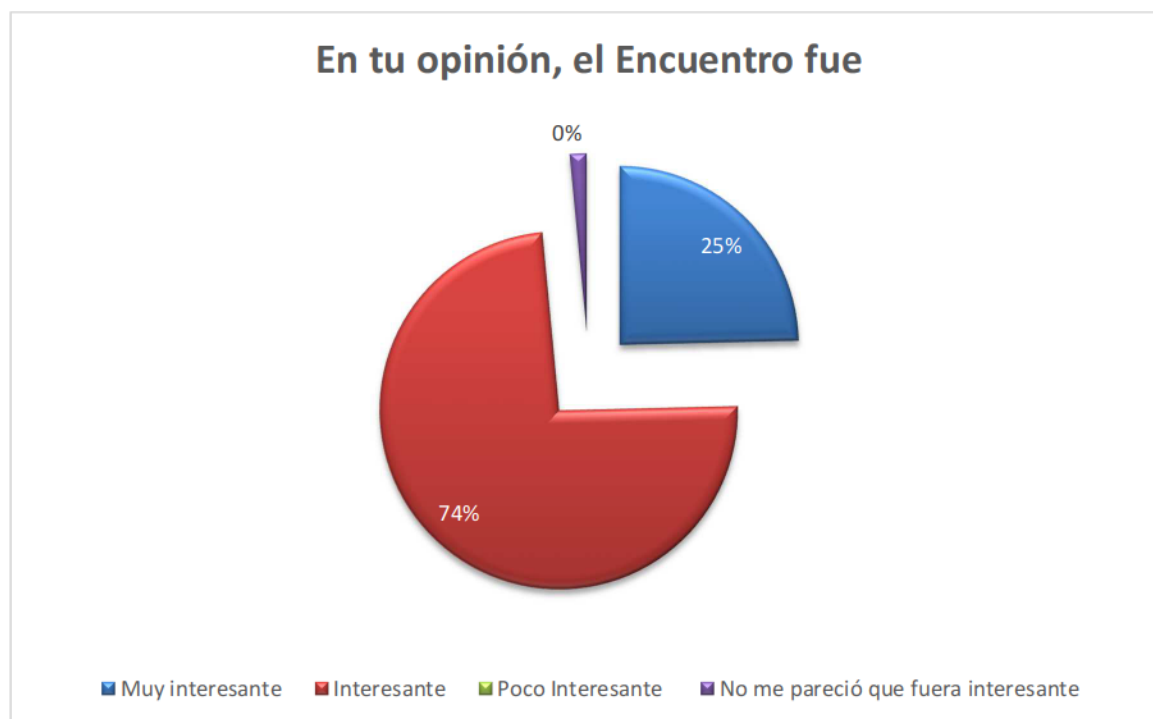
Fecha: Encuentro 28 de septiembre de 2017

Cantidad de Encuestas: 9

¿Qué fue lo más destacado del Encuentro?

- *Conocer al resto*
- *La apertura del director para discutir*
- *Conocer a las personas en otro ámbito y saber sus intereses, inquietudes*
- *Conocer a los compañeros de trabajo*
- *Compartir las experiencias personales y los planes a futuro para la planta*
- *El Encuentro*
- *La presentación de la persona con la que estuvimos conversando*
- *El plan de clima*

Ilustración 12: Encuesta encuentros de planta



?? ??

??



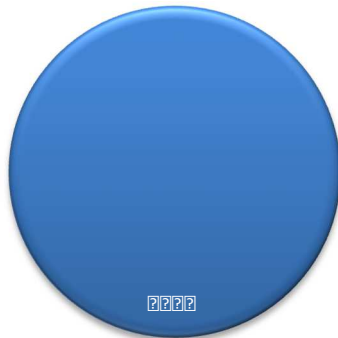
?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ??

?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ??

?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ??

?? ??

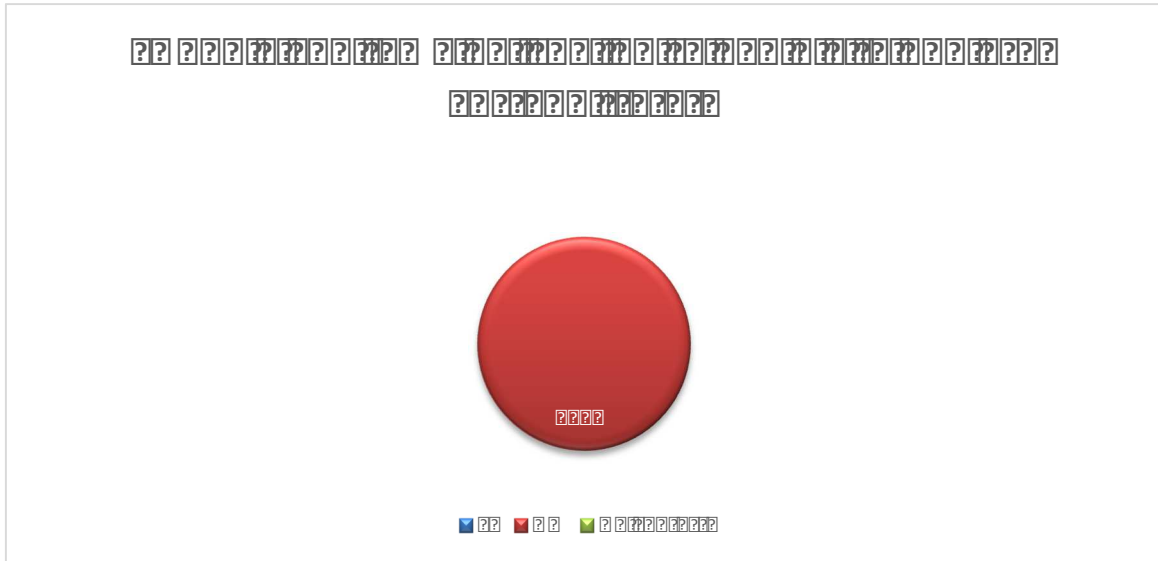
?? ?? ?? ?? ?? ?? ??



?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ??

?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ??

?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ?? ??



Fuente (Comunicaciones Delta)

ANEXO 9: RESULTADO ENCUESTA TOWN HALL (TH) EXCLUSIVO DE PLANTA DELTA

Fecha: 1ro de septiembre de 2017

- **Información general**

Voceros: Director de planta, Líder de comunicaciones, dos operarios de producción, un supervisor de Calidad y un supervisor de producción

Duración: 1 hora y media

Audiencia Turno central / Turno Mañana / Turno Tarde / áreas de planta
200 asistentes

169 personas respondieron las encuestas

85% respuesta (de ellos 75% respondieron correctamente acerca de los cuales objetivos del townhall)

- **Agenda**

Prioridades

TOP 3 (objetivos de la planta del año)

Nuevos objetivos de la compañía (dinámica con juego)

Nuestras historias (Desarrollo y aprendizaje)

Encuesta corporativa Delta

- **Target**

Empleados de planta

- **Objetivo**

Compartir cómo vamos en las prioridades de la planta (relacionado a reconocimientos) y en el TOP 3. Primera aproximación al concepto de los nuevos objetivos de la compañía. Posicionamiento de historias de desarrollo y aprendizaje. Información general sobre la Encuesta GSK.

- **Algunas observaciones**

La mayoría de las personas creen que participar del Town Hall es un buen uso de su tiempo.

La entrevista con las 4 personas de la planta fue lo más destacado.

Entre las sugerencias proponen mantener los juegos, invitar a más oradores, continuar con la información de próximos proyectos e iniciativas de la planta.

- **Testimonios**

Nuestras historias de aprendizaje:

“Lo más importante fue el desarrollo personal que todos podemos encontrar dentro de la compañía”

Nuevas prioridades de la compañía:

“La forma de compartir la nueva estrategia y las nuevas prioridades. El juego desestructuró, levantó la energía y aparecieron buenos ejemplos”

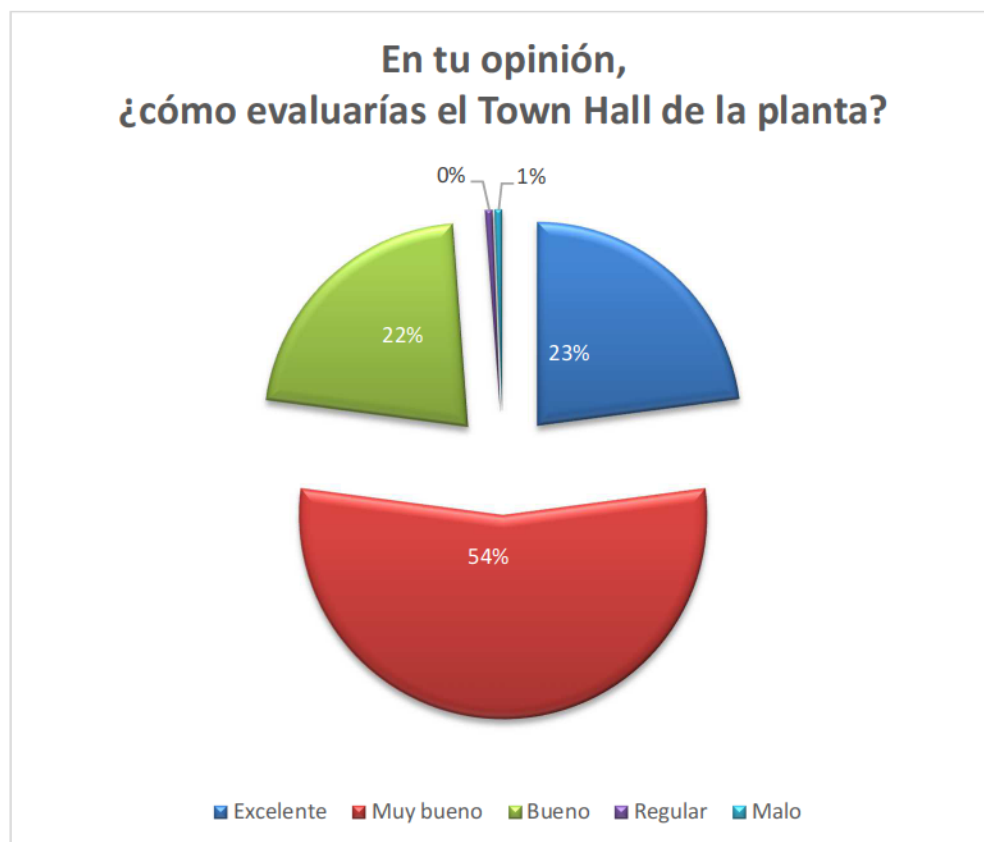
Dinámica del TH y temas elegidos:

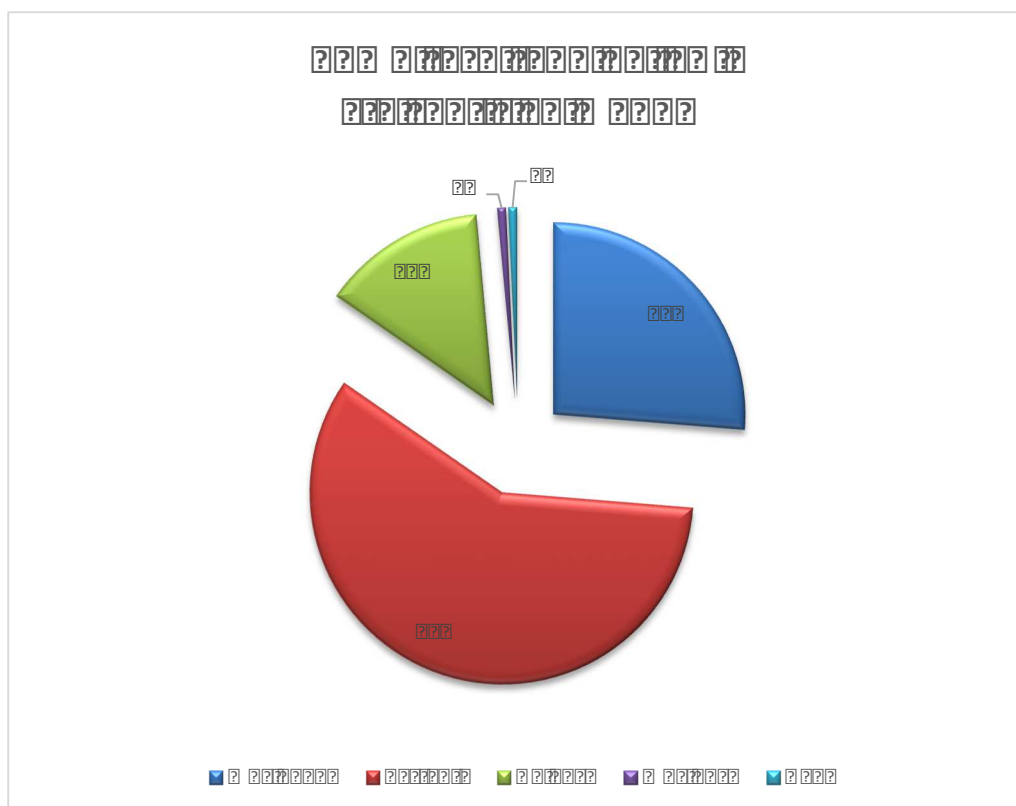
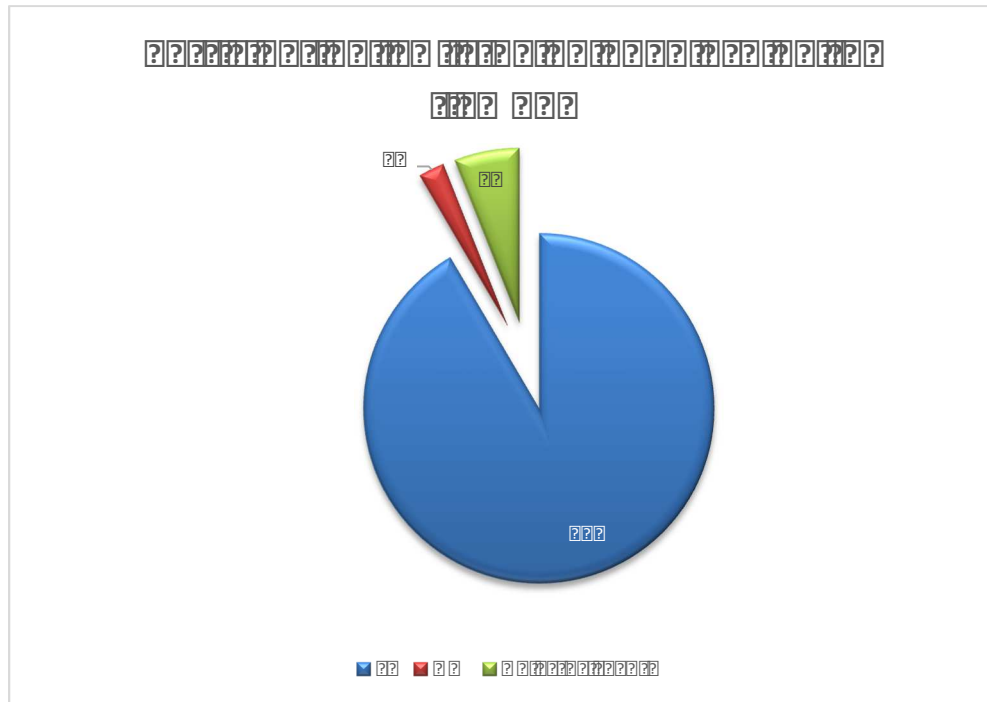
“Fue muy dinámico el TH, todo fue relevante en la reunión”

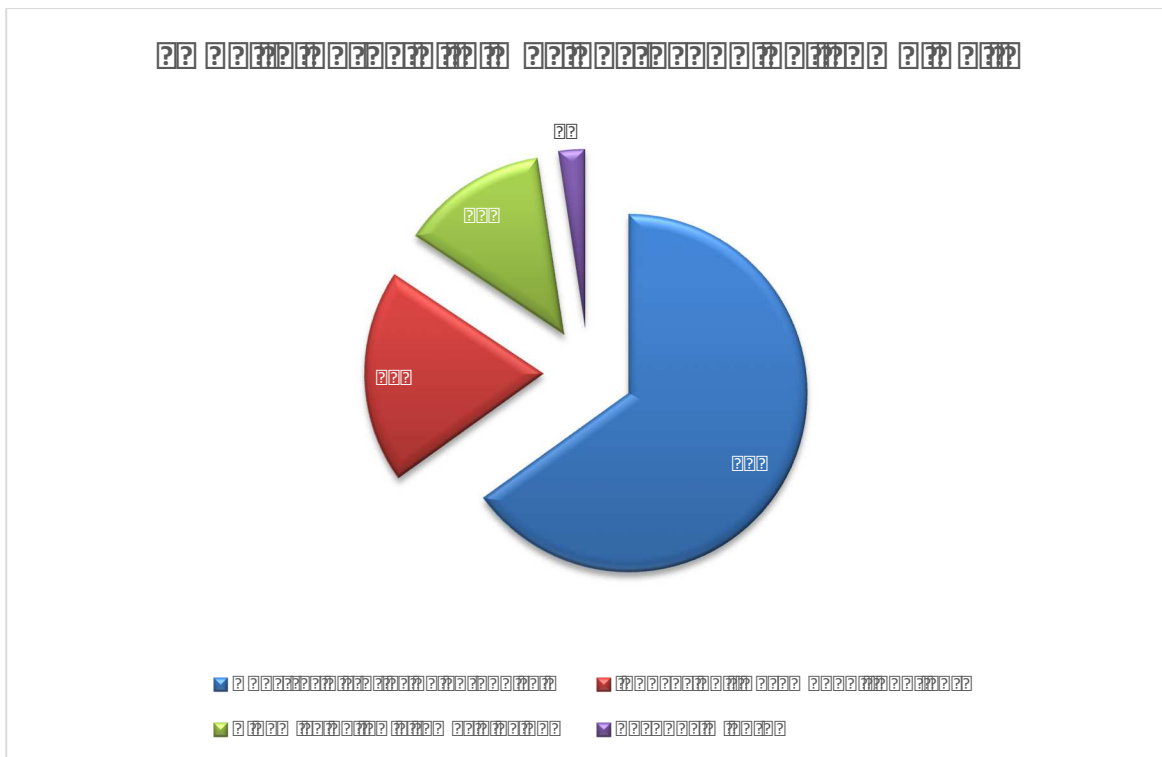
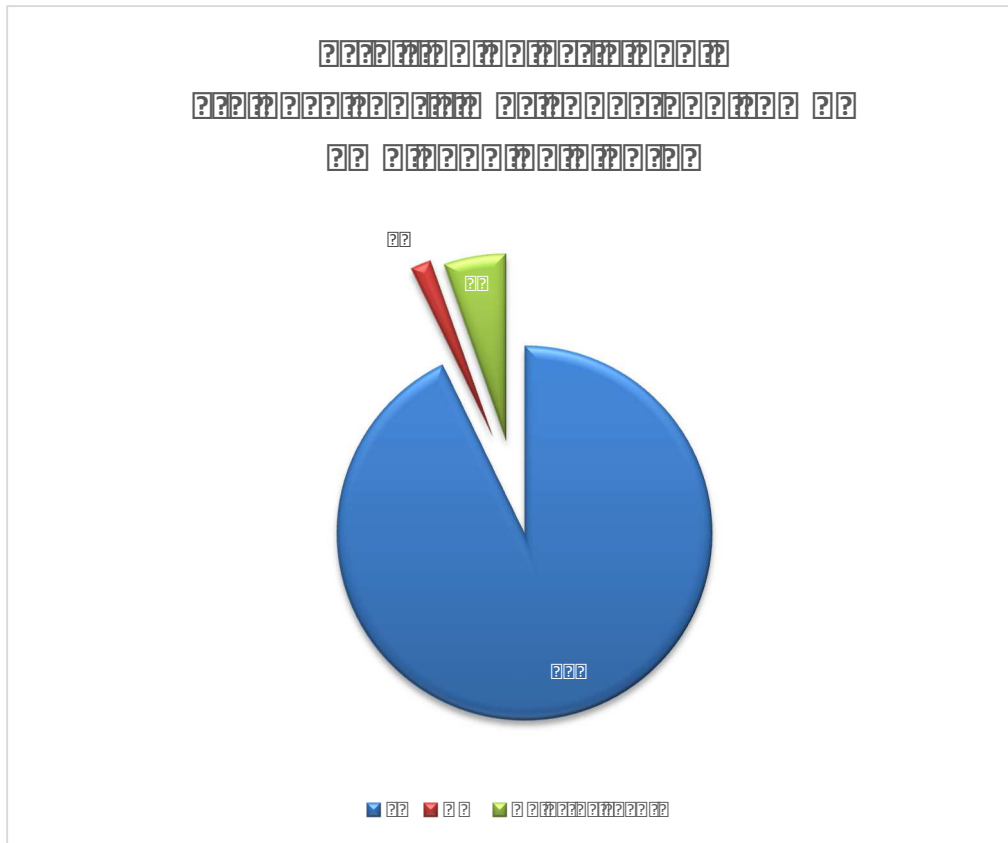
Reconocimientos:

“Seguir fomentando los reconocimientos al personal”

Ilustración 13: Encuesta Town Hall de planta







Fuente (Comunicaciones Delta)