

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PRODUCTOS ROCHE S.A.

ÓSCAR HERNANDO HERRERA CÉSPEDES

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2019

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PRODUCTOS ROCHE S.A.

ÓSCAR HERNANDO HERRERA CÉSPEDES

Trabajo de grado

Diana Carolina Parra Giraldo

Magíster en Administración Financiera

Asesora temática

Beatriz Amparo Uribe de Correa

Asesora metodológica

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

BOGOTÁ

2019

Bogotá, 30 de septiembre de 2019

A Paula y Oliver que me inspiran
cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los miembros de mi familia, quienes me apoyaron cada día durante mi recorrido por la maestría, en especial a mi esposa y a mi madre que con su acompañamiento y comprensión hicieron que mi enfoque fuera más grande. Así mismo, agradezco a mis profesores y asesores de la Universidad EAFIT quienes, con sus distintos conocimientos, hicieron que construyera una visión ampliada de lo que es la administración y como la puedo adaptar al mundo disruptivo en el cual vivimos hoy en día.

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN	10
1. OBJETIVOS	13
<i>1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</i>	<i>13</i>
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
<i>1.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2 ATERRIZANDO EN UN MUNDO CON REVOLUCIÓN DIGITAL</i>	<i>18</i>
<i>1.2.3 TRANSFORMACIÓN HUMANA.....</i>	<i>19</i>
<i>1.2.4 ADAPTACIÓN DE LOS ESPACIOS FÍSICOS EMPRESARIALES QUE FOMENTEN LA TRANSFORMACIÓN</i>	<i>20</i>
<i>1.2.5 QUÉ NO SE CONSIDERA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</i>	<i>21</i>
1.3 MARCO TEÓRICO	23
<i>1.3.1 DEFINICIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL</i>	<i>23</i>
1.4 MATERIALES Y MÉTODOS	25
<i>1.4.1 MATERIALES.....</i>	<i>25</i>
<i>1.4.2 DESARROLLO DEL PROYECTO.....</i>	<i>27</i>
1.4.2.1 Metodología implementada en PRODUCTOS ROCHE S.A. para la <i>Transformación Digital</i> ...	27
1.4.2.1.1 Aspectos a considerar en la implementación de la Transformación Digital en PRODUCTOS ROCHE S.A. : Elementos claves de la forma ágil para trabajar	28
1.4.2.1.1.1 Ciclo de retroalimentación del usuario final incorporado en servicios y productos	29
1.4.2.1.1.2 Equipos pequeños, multidisciplinarios y enfocados con responsabilidad E2E	30
1.4.2.1.1.3 Formas iterativas de trabajar para entregar valor más rápido, mientras se minimiza el riesgo.....	30
1.4.2.1.1.4 Transparencia y visibilidad para aumentar la confianza utilizando una variedad de técnicas de gestión visual	30
1.4.2.1.1.5 Fuerte alineación entre los entregables y los objetivos de la empresa para permitir la autonomía del equipo	31
1.4.2.1.1.6 Liderazgo "sirviente", no "comando y control"	31
1.4.2.1.2 8 Elementos de un modelo operativo ágil: Una posibilidad para la Transformación Digital en PRODUCTOS ROCHE S.A.	31

1.4.2.1.2.1 Elemento 1: Propósito, estrategia y prioridades	32
1.4.2.1.2.2 Elemento 2: Gobernanza y financiación.....	32
1.4.2.1.2.3 Elemento 3: Estructura	33
1.4.2.1.2.4 Elemento 4: Procesos	33
1.4.2.1.2.5 Elemento 5: Cultura y comportamiento	33
1.4.2.1.2.6 Elemento 6: Liderazgo y talento.....	34
1.4.2.1.2.7 Elemento 7: Marco de medición.....	34
1.4.2.1.2.8 Elemento 8: Habilitadores tecnológicos	34
1.4.2.2 Transformación ágil: Un enfoque gradual	34
1.4.2.2.1 Definir una visión	36
1.4.2.2.2 Encendiendo el movimiento hacia la transformación	37
1.4.2.3 Implementación de la técnica SCRUM.....	37
1.5 PRÁCTICAS RELEVANTES EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PRODUCTOS	
ROCHE S.A.	38
1.5.1 <i>Por qué usar el Design Thinking</i>	40
1.5.2 <i>Estructuración de equipos ágiles bajo Metodología SCRUM</i>	42
1.5.3 <i>Canales de comunicación entre los Squads</i>	44
1.5.4 <i>Herramientas tecnológicas de comunicación entre los Squads</i>	45
1.5.5 <i>Descripción del ciclo de un Sprint</i>	47
1.5.6 <i>Seguimiento a la transformación de la afiliada Colombia</i>	48
1.5.7 <i>Análisis del desarrollo del proyecto de Transformación Digital</i>	54
1.6 CRONOGRAMA	58
1.7 CONCLUSIONES.....	59
1.8 RECOMENDACIONES	62
1.9 BIBLIOGRAFÍA	65

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Ilustración 1. Lanzamiento de un nuevo iPhone. iPhone 6S.....	18
Figura 1. Fases previas a la implementación de la Transformación Digital	24
Figura 2. Ideas para fomentar la cultura de innovación dentro de una organización.....	24
Figura 3. Prioridades estratégicas de Roche	28
Figura 4. Elementos claves de la forma ágil para trabajar.	29
Figura 5. Ocho elementos para un modelo operativo de Transformación	32
Figura 6. Transformación ágil: Un enfoque gradual.....	35
Figura 7. Transformación Digital: Sobrevivir y prosperar en una era de extinción masiva	39
Figura 8. Retos Colombia 2019-2021. Elaboración Comité ejecutivo Roche Colombia	40
Figura 9. Guía para el arranque de los Squads.....	43
Figura 10. OCN Normas de Comunicación	44
Figura 11. Herramientas tecnológicas de colaboración	47
Figura 12. El ciclo de un Sprint explicado.....	47
Figura 12. Estructura del Tablero Trello.....	48
Figura 13. Cronograma del trabajo de grado	59

GLOSARIO

- **TRANSFORMACIÓN DIGITAL:** Cambio asociado con la aplicación de tecnología digital en todos los aspectos de la sociedad humana (Stolterman & Croon, 2004).
- **TRANSFORMACIÓN CULTURAL:** Proceso que comprende tres fases: diagnóstico de la cultura base, definición de la cultura meta e identificación de las brechas y formulación de estrategias para el cierre de dichas brechas.
- **CONVERGENCIA EMPRESARIAL:** Convergencia que propicia la cooperación entre empresas de sectores distintos y la progresiva diversificación de soportes y canales de distribución por parte de los grandes grupos de comunicación (García Avilés, 2008).
- **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** Conjunto de situaciones que tienen como consecuencia el lanzamiento de nuevos productos en el mercado por parte de las empresas, la mejora o rediseño de los ya existentes o el cambio en la industria y sus procesos internos. Va desde lo comercial a lo productivo y desde lo científico a lo financiero (OBS, s.f.)

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la adopción de la *Transformación Digital* en una empresa líder en el sector farmacéutico llamada PRODUCTOS ROCHE S.A.

Actualmente, las organizaciones se ven enfrentadas a una nueva revolución, la cuarta revolución industrial. Esta revolución ha cambiado de forma estructural la manera de hacer negocios en el mundo. Esta situación pone las tecnologías de la información como el elemento que impulsa este cambio a través de cinco macro tendencias afectadas ampliamente por la tecnología reunidas en el acrónimo SMACIT –Social, Mobile, Analytics, Cloud, Internet of Things-.

Aunque parezca inicialmente que los responsables de este cambio deben ser los gerentes de las áreas de tecnología y sus equipos, teniendo en cuenta que su rol está basado en tecnología, con esta investigación buscamos aclarar cómo cada área que compone una organización sería responsable de adoptar el cambio para hacer una transformación interna disruptiva frente a la estrategia actual.

Por eso es importante analizar cómo la *Transformación Digital* tiene efectos sobre las personas, la estructura organizacional, los procesos corporativos y la tecnología, y así indicar cómo se debe actuar sobre estos cuatro pilares, haciendo que la organización completa se integre de forma eficiente a la cuarta revolución industrial.

Palabras Claves

Transformación Digital (TD), Transformación Cultural, SCRUM, *Agile*, Convergencia empresarial e Innovación tecnológica, Roche.

INTRODUCCIÓN

La *Transformación Digital* ha cobrado gran interés en diferentes sectores de la economía colombiana, sin embargo, su implementación ha resultado compleja para las organizaciones en general, porque no poseen los datos necesarios para llevarla a cabo o les genera temor dar pasos que les exijan cambiar su forma de pensar. El desafío inicia cuando las empresas

enfocan sus esfuerzos económicos en digitalizar sus procesos a través de herramientas tecnológicas como *big data* o automatización de tareas, entre otras, sin tener en cuenta que la transformación no está dada solo por la adquisición de estos elementos tecnológicos, sino también por cambios en paradigmas organizacionales.

La *Transformación Digital* está concebida como la integración de factores tecnológicos, cambio cultural, flexibilidad, innovación y rediseño de procesos que se conjugan para aumentar la productividad del talento humano en la compañía, mejoramiento de productos o servicios y de servicio al cliente. Serían estos los puntos de acción en los que debería enfocarse una empresa que quiera emprender un cambio en su organización orientada a transformarse digitalmente.

Con lo anterior, resulta interesante cuestionarse sobre la evolución de la *Transformación Digital* en Colombia, identificar qué sectores han logrado desarrollarla, cómo lo han realizado y cuánto tiempo les tomó. Nuestros esfuerzos están direccionados a responder estas preguntas y mostrar elementos que den más claridad sobre lo que significa la *Transformación Digital* de una organización. Para lo anterior, se eligió el área de la industria farmacéutica, uno de los sectores que más ha avanzado en esta materia, específicamente, analizaremos la transición de la *Transformación Digital* en una empresa líder del sector, Productos Roche S.A.

Para desarrollar este trabajo se utilizó una metodología de investigación cualitativa exploratoria como primer acercamiento y un panorama inicial del tema sobre una muestra detallada del problema, es decir, una empresa del sector. Entre los instrumentos de recolección de datos se usaron entrevistas a directivos, coordinadores y asesores de la organización para conocer los inicios, trazabilidad, desarrollo, retos y logros de la Transformación Digital durante las fases adelantadas entre 2017 y 2019. De igual forma y gracias al área de proyectos de una empresa de consultoría externa a la empresa farmacéutica, se obtuvo información sobre el desarrollo desde 2017 de la TD en la empresa analizada, lo cual nos ayudó para definir el contraste de los años posteriores.

Al final de este estudio se tuvieron en consideración los desafíos y beneficios de la transición en la Transformación Digital, lo cual permite continuar con una investigación más rigurosa y junto con los resultados y el aprendizaje de este estudio, llegar a realizar asesorías en *Transformación Digital* de diversos sectores empresariales.

En la actualidad, la disrupción incide en cada uno de los procesos internos en una organización de manera acelerada, y, por ende, las organizaciones se enfrentan a cambios que las afectan más allá de un ajuste de estructura organizacional. Los cambios tradicionales a diferencia de la *Transformación Digital* actual, que se vienen presentando desde el inicio de las organizaciones, han preparado a los empleados al asimilar rápidamente dentro de sus áreas de trabajo. En cambio, la *Transformación Digital* hace que no solo haya cambios de estructura organizacional, sino también cambios de pensamiento y en el ritmo laboral. La tecnología, dejará de ser un acelerador de tareas cotidianas dentro de una empresa para convertirse en fuerza de trabajo que complementará la labor ejercida por el recurso humano para que así, la empresa logre los objetivos que la estrategia dirija en este mundo cambiante.

Por eso se seleccionó una empresa multinacional suiza del sector farmacéutico llamada PRODUCTOS ROCHE S.A., con presencia en Colombia. De esta manera, se puede visualizar cómo la *Transformación Digital* es implementada de manera local apoyada con estrategias globales y locales buscando acoplarla a las características del mercado colombiano.

Esperamos que este documento sea de beneficio para todas las empresas colombianas, que puedan analizar su situación actual y cómo podrían tomar como experiencia las fases por las cuales pasó PRODUCTOS ROCHE S.A. para crear una cultura de Transformación Digital no solo en su interior con los colaboradores, sino también con sus proveedores, clientes y pacientes.

1. OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la *Transformación Digital* en PRODUCTOS ROCHE S.A. en su operación en Colombia.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Explorar los mecanismos y el alcance de la implementación que la empresa PRODUCTOS ROCHE S.A. Colombia ha seguido para la adopción de la *Transformación Digital*.
2. Identificar las dificultades que ha tenido PRODUCTOS ROCHE S.A. Colombia en la adopción de la *Transformación Digital*.
3. Describir beneficios y logros de la integración de la *Transformación Digital* en PRODUCTOS ROCHE S.A. Colombia.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Fritz Hoffmann-La Roche fundó F. Hoffmann-La Roche & Co en 1896 tras ser uno de los primeros en reconocer que la fabricación industrial de medicamentos sería un gran avance en la lucha contra las enfermedades. Posterior a esto, Roche expandió sus actividades comerciales, Fritz Hoffmann-La Roche y su nuevo socio Carl Meerwein construyeron una red de agentes y subsidiarias europeas y extranjeras. Para 1914, Roche tenía oficinas en Milán, Nueva York, San Petersburgo y Londres, entre otras. El 15 de abril de 1957 se firmó la primera escritura de construcción de la empresa Productos Roche S.A. en Colombia. La primera fábrica se montó en Fontibón, en un terreno de 1.250 metros cuadrados. La producción era dirigida por un matrimonio de químicos suizos, los señores Wahl. En 1965, la empresa se trasladó de Fontibón a la actual sede, integrada entonces por dos edificios construidos en ese año, a los cuales se sumó un tercer bloque construido en 1972. La evolución de Productos Roche S.A. ha sido constante desde entonces, caracterizándose por una imagen de calidad e investigación científica en el país. Entre los años 2000 y 2006, Roche se reestructura para centrarse en la biotecnología, posicionándose entre las compañías de atención médica líderes en el mundo con su experiencia en dos negocios principales: diagnóstico y productos farmacéuticos. Combinada con su solidez en biotecnología, la compañía abre el camino hacia el futuro de la atención médica con innovaciones en áreas como cuidados en salud personalizada. Finalmente, desde el 2007 al día de hoy, Roche avanza hacia la atención médica personalizada. El mayor enfoque en la innovación y la biotecnología induce a importantes avances en técnicas de diagnóstico y medicamentos dirigidos a objetivos moleculares. Como resultado, muchas enfermedades se pueden detectar antes y tratar más específicamente. La integración completa con el pionero en biotecnología llamado Genentech en 2009 sigue las adquisiciones de otros actores clave en la investigación de ciencias de la vida, la secuenciación de genes y el diagnóstico de tejidos. Estos refuerzan el acceso de Roche a la innovación y las nuevas tecnologías e impulsan su compromiso con tratamientos más específicos, en última instancia, hacen que la atención médica personalizada sea una realidad.

La globalización y la implementación de tecnologías en todos los mercados hacen que los distintos negocios deban adaptarse rápidamente a los cambios que estos implican, en

particular, deberán disponerse para la *Transformación Digital*, en el marco de la cuarta revolución industrial. En este momento ya se observa el fenómeno de que las empresas tecnológicas están adoptando nichos de negocio sin la necesidad de fabricar productos tangibles. Su enfoque va más hacia acoplar un paquete de servicios y funcionalidades, que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores tanto en agilidad en la entrega de un producto o servicio, como en la experiencia y satisfacción de usuario que puede ofrecer a cada uno de sus clientes. Es por esto por lo que, tiene importancia explorar cómo ha adoptado una empresa líder farmacéutica en Colombia la *Transformación Digital*. La intención es identificar si esta se guía por una ruta de transformación enfocada en apoyar la proyección de negocio en los próximos años, no solo a nivel financiero sino también a nivel de gestión humana, donde el reto se pueda enfocar en suplir la demanda de cargos especializados que permitan a la compañía canalizar su energía en adaptarse a los cambios de demanda de sus productos y servicios. Por lo mismo, las preguntas que orientan este trabajo son: ¿Qué es la *Transformación Digital*?, ¿cuáles áreas de PRODUCTOS ROCHE Colombia han sido impactadas con la *Transformación Digital*?, ¿cómo se concibe la *Transformación Digital* en PRODUCTOS ROCHE Colombia?, ¿por qué integrar la *Transformación Digital* en todas las áreas de PRODUCTOS ROCHE Colombia? ¿Cuáles áreas de PRODUCTOS ROCHE Colombia han implementado la *Transformación Digital*?, ¿qué efectos ha tenido la implementación de la *Transformación Digital* en las áreas de PRODUCTOS ROCHE Colombia?, ¿cómo se ha adaptado PRODUCTOS ROCHE Colombia a la *Transformación Digital*?

Cualquier organización requiere que su talento humano esté motivado en apoyar los nuevos retos, teniendo claro desde el inicio por qué la empresa piensa movilizarse hacia esto, además de fomentar un entorno apto para este nuevo ritmo de trabajo.

Estos nuevos equipos de trabajo deben estar enfocados en cumplir metas a mediano plazo y encontrar dónde podrán fallar, esto con el objetivo de aprender de los errores y así usarlos como una base sólida para emprender nuevos retos en menores tiempos, pero con mayor eficiencia en la búsqueda de los resultados.

Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones multinacionales es la manera de bajar a sus sedes afiliadas alrededor del mundo los conceptos de *Transformación Digital* enfocados a la realidad y metas globales de la marca. Esto implica una gran exigencia ya que cada país cuenta con diferentes ritmos y madurez tanto en I+D como en adopción de una cultura de innovación y *Transformación Digital*.

Es importante tener en cuenta que cada país tiene características particulares y aunque comercialicen los mismos productos (en este caso medicamentos), el porcentaje de pacientes y el sistema de salud es diferente, asimismo la administración de canales, promoción de los medicamentos y servicios, ajustes de procesos de cara a los pacientes, mejora en procesos internos y acompañamiento en la promoción de la innovación de cada etapa de la cadena de valor de la compañía.

También es importante investigar cómo al ser una empresa de innovación en medicamentos para pacientes, se puede también generar valor con servicios digitales que complementen sus productos tangibles.

Más allá de la ruta que tomará esta organización multinacional en Colombia, queremos desglosar cada una de las etapas que le han permitido enfocar su esfuerzo en la implementación de la *Transformación Digital* de manera sostenible. Es posible que se identifiquen crisis en el proceso, dando paso también a un punto de estudio donde se podrá notar como fueron superados cada uno de los retos de implementación de la *Transformación Digital* en la compañía.

La *Transformación Digital* es una evolución disruptiva hacia una forma completamente nueva de trabajar y pensar. Y este proceso podría requerir una transformación completa de las partes corporativas para nuevas formas de funcionamiento. Por esta razón vemos que muchas empresas heredadas fracasan y ya se están extinguiendo. Les resulta difícil diseñar nuevos procesos radicales porque dependen en gran medida de los actuales (Siebel, 2019).

Aunque PRODUCTOS ROCHE se adapta a los cambios, el tamaño de la compañía (92.000 empleados alrededor del mundo aproximadamente) hace que los cambios se deban bajar a cada una de las afiliadas de manera clara, entendible y con ejemplos aplicados para que esta nueva cultura sea incorporada por la cultura organizacional. Las situaciones disruptivas generan crisis, y como en toda crisis las expectativas deben ser claramente explicadas a todos los empleados para que así, la transformación tenga una aceptación que permita avanzar en sus etapas iniciales.

También es importante definir para cada afiliada alrededor del mundo, un líder de transformación que permita conocer la información definida en cada matriz, que orqueste los equipos locales de trabajo, que asegure que estos equipos adquieran los conocimientos metodológicos para dar estructura local y permitan soportarlo a nivel conceptual en las fases iniciales como también en las etapas siguientes.

Ilustración 1. Lanzamiento de un nuevo iPhone. iPhone 6S



Fuente: Oliva, 2017.

1.2.2 ATERRIZANDO EN UN MUNDO CON REVOLUCIÓN DIGITAL

En el mundo actual, los desarrollos de soluciones informáticas ágiles, interacción entre dispositivos, reportes analíticos que predicen tendencias y mucha automatización de procesos hacen que las empresas estén retadas a acoplarse rápidamente a estos cambios disruptivos que impactan cualquier negocio. Vamos a abordar los diferentes cambios a los que se enfrentan, así como también ciertos parámetros que les permitirán multiplicar sus resultados a plazos cada vez más cortos.

Uno de los puntos con mayor confusión dentro de las organizaciones al momento de iniciar con la implementación de la *Transformación Digital* es enfocarse en la estrategia que adoptarán. Aunque suene simple, en un mundo hiperconectado como el de hoy, hay mucha información acerca de los diferentes instrumentos necesarios para la implementación, pero que a la vez genera temores por no saber internamente cuales métodos generarán un valor tangible enfocado a la estrategia de la compañía.

Eso es a nivel interno, ahora, de cara al cliente, estos *stakeholders* más enterados de los cambios del mercado, pueden hacer comparativas a tan solo un clic de distancia y también pueden adquirir servicios que en el pasado las empresas ofrecían como valor agregado. Han hecho que las organizaciones se enfoquen realmente en la necesidad personalizada generando un ecosistema que le permita al cliente sentirse acompañado de manera completa y mantener una relación duradera de negocios.

1.2.3 TRANSFORMACIÓN HUMANA

Cuando se menciona la transformación en las organizaciones, una de las preocupaciones más recurrentes que las personas tienen se enfoca al pensamiento respecto al reemplazo de cargos por una generación de procesos automatizados que completan las tareas sin intervención humana. Esta situación, aunque se puede ver como una preocupación aislada, está relacionada al cambio de mentalidad que los empleados de una organización deben tener para, de esta forma, asimilar los cambios que implementación de la Transformación Digital trae dentro de la organización. Las áreas de recursos humanos junto con sus departamentos de entrenamiento deben generar estrategias que permitan identificar las preocupaciones colectivas de los empleados y de esta forma, plantear planes de trabajo que permitan reducir estos focos de incertidumbre. Para llevar a cabo la implementación de estas estrategias, se requiere que los mandos medios tengan bases sólidas enfocadas a la transformación de la organización en los plazos estipulados. De esta manera, se tiene un vínculo entre la operación y la alta gerencia que permite tener mayor adherencia en la adopción del cambio.

La tecnología y la creciente automatización de los procesos empresariales nos plantean un escenario en los países desarrollados donde solo un tercio de la población va a tener trabajo efectivo (Saunders, s.f.). Lógicamente esto nos debe llevar a pensar cómo va a vivir el resto de la población. Por otro lado, debemos entender que los mandos intermedios en las organizaciones representan aquella capa de gestión que no es directiva ni puramente

operativa, es decir, que supervisa controla o resuelve lo que la tecnología no puede conseguir, y donde hace falta un ser humano que tome decisiones, digamos, que no sean de un nivel estrictamente directivo (Cabezas, 2017, p. 22).

Esto genera un reto interesante ya que son cargos que por lo general tienen cierta autonomía para la toma de decisiones, pero que dependen de decisiones organizacionales tomadas a nivel gerencial.

Por eso se debe enfocar un esfuerzo importante para lograr identificar el nivel de gerenciamiento que tienen estos cargos medios. Por ejemplo, las empresas cuentan con cargos gerenciales que la gran parte del tiempo se enfocan en ejecutar tareas operativas; esto puede sonar contradictorio, pero se ve más a menudo de lo que se piensa. La *Transformación Digital* hará que estas tareas sean automatizadas y las organizaciones buscarán, en primera instancia, que los gerentes de cargos medios sean tomadores de decisiones estratégicas de forma completa. ¿Ellos se encuentran preparados? Esta es otra de las inquietudes que debemos analizar en este trabajo de grado.

1.2.4 ADAPTACIÓN DE LOS ESPACIOS FÍSICOS EMPRESARIALES QUE FOMENTEN LA TRANSFORMACIÓN

Dentro de la necesaria transformación humana está la adaptación a la nueva realidad empresarial antes y después de la transformación. Y son múltiples los elementos para tener en cuenta: adaptación a espacios de trabajo flexibles, abiertos y cambiantes; adaptación a organizaciones líquidas donde el mando fluye en función de las necesidades; adaptación a las exigencias del cliente y al servicio de forma estricta; adaptación al manejo de nuevas tecnologías; adaptación a una visión global del negocio; adaptación a horarios maleables y conciliados con la vida privada, etc. Es mucha adaptación y debemos saber que el ser humano no se adapta ni mucho menos a la velocidad que lo hace la tecnología (Cabezas, 2017, p. 26).

Las áreas de recursos humanos deben poner especial atención en el balance del cambio de *mindset* entre sus empleados y la adaptación de la tecnología. Esta como lo describe Cabezas, al ser más rápida, generará crisis dentro de las organizaciones enfocadas en la búsqueda de resultados rápidos.

1.2.5 QUÉ NO SE CONSIDERA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La *Transformación Digital* no es pasar los servidores de la organización a servicios en la nube o automatizar procesos solo por acortar tiempos. Se debe pensar en crear nuevos modelos de negocios que humanicen los procesos actuales de una compañía apoyándose en la tecnología.

Como ejemplo, cabe mencionar cómo se llevan a cabo los negocios soportándose en las redes sociales. Anteriormente, las personas debían dirigirse a una tienda para adquirir un producto de lanzamiento el primer día, así mismo los detalles del lanzamiento eran pobres ya que la marca controlaba la mayoría de la información referente a su producto. El día de hoy, las redes ofrecen una plataforma de inmediata comunicación entre sus clientes permitiéndoles debatir sobre sus productos, antes, durante y después de su lanzamiento, haciendo que el futuro cliente adquiriera el producto no solo por sus características técnicas (con las cuales han contado hasta hoy de forma obvia), sino que además se construya una percepción del cómo se siente tener este producto basado en las experiencias de los demás compradores, posibles defectos e información muy detallada para la toma de decisión concreta acerca de la adquisición de este producto.

1.2.6 JUSTIFICACIÓN

Muchas empresas colombianas se están inclinando en adoptar la *Transformación Digital* como herramienta para explorar el mundo tecnológico; algunas de ellas, entre ellas las empresas de tecnología, de telecomunicaciones y las globales tienen conocimiento adquirido de sus filiales y les resulta más cómoda la implementación de la *Transformación Digital* en Colombia, sin embargo, las empresas que no tienen una estructura definida en sus procesos y área de tecnología, no logran acoplar el concepto, ni la ruta exacta para llegar a una verdadera *Transformación Digital* y solo se concentran en implementar elementos como ERP, *marketing* digital, tiendas *online* o apertura de redes sociales, sin acercarse un poco al contexto de lo que realmente exige ser digitales.

Este trabajo quiere analizar la transición de la *Transformación Digital* en una de las empresas líderes del sector farmacéutico en Colombia con el fin explorar los mecanismos y alcances de la implementación digital en dicha organización, de modo que pueda serles útil a pequeñas empresas colombianas en su propio proceso.

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 DEFINICIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La *Transformación Digital* se define como la integración de la tecnología digital en todas las áreas de un negocio, que cambia fundamentalmente su forma de operar y entregar valor a los clientes. También es un cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen continuamente el statu quo, que experimenten y se sientan cómodas con el fracaso (Swanson *et al.*, 2018).

La *Transformación Digital* no es una serie de cambios generacionales en la tecnología de la información o simplemente la migración de los procesos, datos e información de una empresa a una plataforma digital. Como escribe el analista de la industria Brian Solis, de Altimeter Group, “Invertir en tecnología no es lo mismo que la transformación digital” (Siebel, 2019, p. 11).

Aunque se oye hablar de la implementación de la *Transformación Digital* en las organizaciones, uno de los retos más grandes que estas enfrentan es a la implementación de los lineamientos. Esto debido a que cada empresa se encuentra en un nivel de madurez cultural diferente, y no siempre la transformación se implementa de la misma manera.



Figura 1. Fases previas a la implementación de la Transformación Digital

Fuente: Elaboración propia basada en Merodio, 2016.

De acuerdo con Raquel Roca, consultora digital, estas son algunas de las ideas que permiten que dentro de una organización se fomente la cultura de innovación:

- 1 Encontrar la misión**
- 2 Mirar al mediano plazo**
- 3 Motivación**
- 4 Generación de Empatía**
- 5 Potenciar el trabajo en equipo y por proyectos**
- 6 Todo ello en un ambiente que se promueva lo lúdico.**

Figura 2. Ideas para fomentar la cultura de innovación dentro de una organización.

Fuente: Elaboración propia basada en Raquel Roca, 2016.

1.4 MATERIALES Y MÉTODOS

1.4.1 MATERIALES

Para construir este trabajo de grado se hizo uso de los siguientes materiales:

- Consulta de bibliografía enfocada a *Transformación Digital* y organizacional.
- Entrevistas a los principales líderes PRODUCTOS ROCHE S.A. El objetivo de esta entrevista era entender la interpretación que se tiene por parte de los implementadores directos de la *Transformación Digital* sobre como se usan los elementos claves de la forma ágil para trabajar. A continuación, describimos los detalles de la estructura de la entrevista realizada.

Título de la entrevista: ¿Cómo implementaría los elementos claves de la forma ágil para trabajar en su organización y/o área?

Introducción de la entrevista: De acuerdo con el Boston Consulting Group, se identifican elementos claves para tener una forma ágil de trabajar. Estos elementos son importantes de desarrollar dentro de la organización durante la transición a la *Transformación Digital*.

Objetivo de la entrevista: Identificar el lineamiento y una interpretación de cada uno de estos elementos, con lo cual servirán para aclarar el panorama de adopción al interior de la organización.

Preguntas de la entrevista:

Pregunta 1: ¿Cómo identifica el ciclo de retroalimentación del usuario final incorporado en servicios y productos dentro de la organización?

Pregunta 2: ¿Cómo serían los equipos pequeños, multidisciplinarios y enfocados con responsabilidad E2E?

Pregunta 3: ¿Que formas iterativas de trabajar se pueden usar para entregar valor más rápido, mientras se minimiza el riesgo?

Pregunta 4: ¿De qué manera usted promueve la transparencia y visibilidad para aumentar la confianza en su equipo de trabajo?

Pregunta 5: ¿Cómo es la alineación entre los entregables y los objetivos de la empresa para permitir la autonomía del equipo?

Pregunta 6: ¿Para usted qué es el liderazgo “sirviente”, y en qué se diferencia del liderazgo “comando y control”?

- Revisión de documentos corporativos de PRODUCTOS ROCHE S.A. debido a que la compañía genera lineamientos a nivel global para cualquiera de sus procesos y estrategias futuras. Se hizo una investigación de la documentación que sirve de lineamiento para ser implementada en cada una de las operaciones alrededor del mundo. Este tipo de documentación incluye tanto material visual como manuales de usuario que buscan aclarar conceptos y terminología que se usará durante las fases de implementación en cada uno de los países donde PRODUCTOS ROCHE tiene presencia.

PRODUCTOS ROCHE S.A. cuenta con documentación proveniente de su casa matriz (ubicada en Suiza). Se logró consultar dicha información consignada en manuales, presentaciones, entrevistas a líderes internos de transformación en la compañía, así como también de evidenciar en diferentes eventos las etapas de implementación de la *Transformación Digital* en la compañía.

Tanto las experiencias como la documentación consultada, sirvieron para dar parámetros suficientes para la construcción de este trabajo de grado y para observar cuáles etapas fueron consideradas al interior de PRODUCTOS ROCHE S.A. en su sede de Colombia desde el inicio y durante la *Transformación Digital* de la organización.

1.4.2 DESARROLLO DEL PROYECTO

1.4.2.1 Metodología implementada en PRODUCTOS ROCHE S.A. para la *Transformación Digital*

Durante las fases de exploración y de implementación de *Transformación Digital*, uno de los conceptos más relacionados con nuestro caso de estudio es la palabra ágil o agilidad. Aunque se podría interpretar fácilmente, este término aplicado al mundo de los negocios se puede interpretar de la siguiente manera: “Ágil” es una nueva forma de trabajo que permite que una organización sea más ágil, más centrada en el valor comercial, más atractiva para el talento, genere mejores resultados y logre un tiempo de comercialización más rápido al entregar productos / propuestas (Roche, 2018).

De acuerdo con el manual de implementación de agilidad de ROCHE para cada una de las sedes alrededor del mundo se deben tener en cuenta varios elementos para la implementación correcta de los conceptos teóricos. Enfatizaremos en los distintos puntos dando ejemplos reales dentro de la organización.

Prioridades Estratégicas

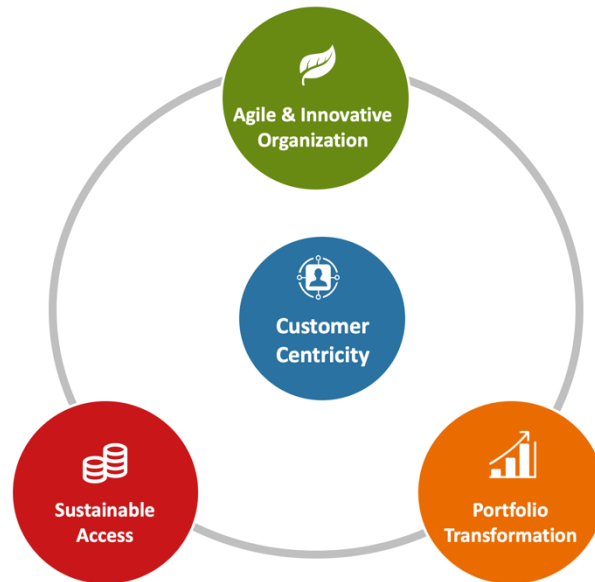


Figura 3. Prioridades Estratégicas de Roche.

Fuente: Roche, 2018.

1.4.2.1.1 Aspectos a considerar en la implementación de la Transformación Digital en PRODUCTOS ROCHE S.A.: Elementos claves de la forma ágil para trabajar



Ciclo de retroalimentación del usuario final incorporado en servicios y productos.



Equipos pequeños, multidisciplinarios y enfocados con responsabilidad E2E.



Formas iterativas de trabajar para entregar valor más rápido, mientras se minimiza el riesgo.



Transparencia y visibilidad para aumentar la confianza, utilizando una variedad de técnicas de gestión visual.



Fuerte alineación entre los entregables y los objetivos de la empresa para permitir la autonomía del equipo.



Liderazgo "sirviente", no "comando y control.

Figura 4. Elementos claves de la forma ágil para trabajar.

Fuente: (Vidal, 2017)

1.4.2.1.1.1 Ciclo de retroalimentación del usuario final incorporado en servicios y productos

De acuerdo con Jorge Becerra, actual Coordinador de ServiceDesk para Colombia:

“Al implementar procesos o estructuras internas de operación diferentes, en las primeras fases se evidencia la resistencia al cambio de parte de los clientes. Para esto, es importante generar distintos espacios para que nuestros clientes puedan expresar sus inquietudes,

molestias o reconocimientos en la implementación de un proceso que impacta la operación actual. Estos espacios generarán una gran apertura de parte de ellos, lo cual nos permitirá mejorar los procesos haciendo uso de la retroalimentación recibida” (Becerra, 2019).

1.4.2.1.1.2 Equipos pequeños, multidisciplinarios y enfocados con responsabilidad E2E

“Al gestionar equipos de trabajo con pocos miembros, pero enfocados en un objetivo específico, los resultados son más alcanzables y generan un mayor porcentaje de satisfacción de los *stakeholders*. Es importante lograr darles a estos equipos autonomía para que tomen decisiones que les permitan fluir más ágilmente frente a los diferentes retos” (Becerra, 2019).

1.4.2.1.1.3 Formas iterativas de trabajar para entregar valor más rápido, mientras se minimiza el riesgo

Haciendo uso de la metodología SCRUM, los equipos de proyectos llamados squads, pueden definir los respectivos *sprints* con una meta clara. El seguimiento de estos *sprints* se hace en semanas, no meses, lo cual asegura que los tiempos de resolución de situaciones se acorten o se puedan afinar en tiempos más favorables para el cliente.

1.4.2.1.1.4 Transparencia y visibilidad para aumentar la confianza, utilizando una variedad de técnicas de gestión visual

Al empoderar a los equipos para la toma de decisiones, se genera dentro de los equipos un ambiente de confianza que permite ejecutar tareas con tiempos de entrega más realistas. Anteriormente los proyectos se definían con todos los requerimientos en la fase de análisis. Actualmente se definen los Productos Mínimos Viabiles (MVP, por su sigla en inglés), generando una mayor efectividad en el logro de los objetivos. El seguimiento de estas

etapas cumplidas permitirá que los equipos se sientan a gusto con el avance de los proyectos viendo entregables tangibles en tiempos más cortos.

1.4.2.1.1.5 Fuerte alineación entre los entregables y los objetivos de la empresa para permitir la autonomía del equipo

Diego Branca, actual IT Site Head Argentina & Uruguay afirma:

“Desde mi punto de vista, para lograr la alineación mientras que a la vez se da autonomía hay dos factores claves, el primero es la comunicación clara de los objetivos y el otro una práctica organizacional de eliminar lo que no sirve, de modo tal de que permita enfocarse en lo importante” (Branca, 2019).

1.4.2.1.1.6 Liderazgo “sirviente”, no “comando y control”

“En mi opinión el concepto de liderazgo sirviente se basa en el rol del líder como habilitador, y no en una función de control sobre la tarea. La clave radica en que el colaborador sabe en general más que el líder y de ahí el *shift* en el estilo de liderazgo; antes se controlaba, ahora el líder ayuda a que las cosas pasen” (Branca, 2019).

1.4.2.1.2 8 Elementos de un modelo operativo ágil: una posibilidad para la Transformación Digital en PRODUCTOS ROCHE S.A.

Actualmente el objetivo de la casa matriz de PRODUCTOS ROCHE S.A. es ofrecer a las distintas afiliadas herramientas claras para que, de acuerdo con la particularidad de cada país, implementen los elementos que vean convenientes.

Eight elements of an Agile Operating Model

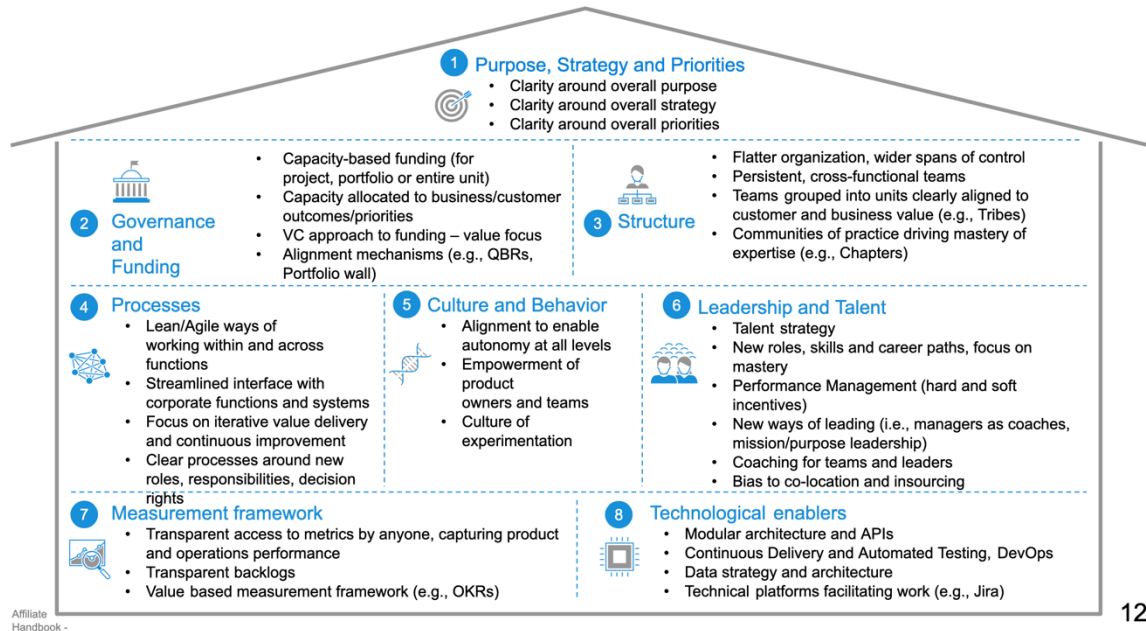


Figura 5. Ocho elementos para un modelo operativo de Transformación

Fuente: Roche (2017).

1.4.2.1.2.1 Elemento 1: Propósito, estrategia y prioridades

Aquí PRODUCTOS ROCHE busca que la afiliada tenga claridad en la estrategia, propósito y prioridades. Estos son los cimientos que darán herramientas para, en las siguientes fases, construir una estructura adecuada para la transformación.

1.4.2.1.2.2 Elemento 2: Gobernanza y financiación

La compañía requiere que la financiación se dé basada en capacidad (por ejemplo, por proyecto, portafolio o construcción de una unidad completa). Este elemento es uno de los más disruptivos con respecto a la forma de aprobar presupuesto para los proyectos. Anteriormente se definía un presupuesto fijo el año anterior, en el cual se identificaban los diferentes proyectos que se iban a implementar en la compañía. Al año siguiente ese presupuesto se debía ejecutar, así el entorno del negocio hubiera cambiado y las prioridades fueran diferentes. La vía ágil que se está implementando en el nuevo modelo operativo permitirá disponer presupuestos asignándolos de acuerdo con prioridades y resultados del negocio.

1.4.2.1.2.3 Elemento 3: Estructura

Para mover los diferentes proyectos de negocio de manera ágil se requiere que las estructuras sean más planas, es decir, menos jerárquicas, que no haya restricciones para poder crear equipos multifuncionales y persistentes para afrontar retos puntuales que tiene el negocio en un momento específico. Estos grupos deben estar en la capacidad de crearse y de cerrarse según las necesidades de la organización. Estas agrupaciones son llamadas Squads.

1.4.2.1.2.4 Elemento 4: Procesos

Las metodologías de trabajo Lean/Agile permiten trabajar con funciones laborales cruzadas. De esta manera, es posible que la ejecución tenga un enfoque de entrega de valor en tiempos adecuados. Así, las entregas de proyectos con todos los requerimientos resueltos darían lugar a un modelo de entrega por MVP (Mínimo Producto Viable).

1.4.2.1.2.5 Elemento 5: Cultura y comportamiento

Al ajustar la organización con una nueva estructura, las cualidades de los empleados deben también ajustarse. Para esto se requiere que los equipos de trabajo sean más autónomos y tengan mayor toma de decisión frente a sus roles anteriores. También se requiere que estos equipos y propietarios del producto tengan un alto grado de empoderamiento frente a las decisiones que tomarán.

1.4.2.1.2.6 Elemento 6: Liderazgo y talento

El trabajo de Recursos Humanos tiene relevancia asumiendo el liderazgo de mantener a los gerentes corporativos actualizados y alineados a esta nueva forma de trabajar entre los equipos y dar resultados de cara al cliente.

1.4.2.1.2.7 Elemento 7: Marco de medición

Las métricas pasarán de ser usadas para unos pocos roles de la organización a ser accedidas por los miembros de los diferentes equipos que están apoyando una estrategia. De igual manera, se comunican los atrasos de cada de una de las fases de los proyectos en curso para poder ajustar interna y externamente las prioridades de las demás iniciativas correlacionadas.

1.4.2.1.2.8 Elemento 8: Habilitadores tecnológicos

La organización debe contar con herramientas tecnológicas que agilicen el trabajo entre los equipos de proyecto. Para esto, debe estar implementada una arquitectura modular que ofrezca flexibilidad a los equipos dependiendo la robustez de los requerimientos a través de la entrega de productos informáticos.

1.4.2.2 Transformación Ágil: Un enfoque gradual

PRODUCTOS ROCHE S.A. a nivel global define seis aprendizajes clave de la experiencia internacional. Esto permite recopilar y definir una ruta en el “Viaje –*journey*– de la transformación” de la compañía para su sede de Colombia:

- Garantizar el compromiso de liderazgo y la coherencia del mensaje.
- Proporcionar transparencia de las elecciones realizadas con respecto a la transformación.
- Centrarse en la mentalidad y el cambio de comportamiento como punto de partida.
- Acelerar la transformación, debe acercarse a lo “incómodo”.
- Comprometer a las personas del comité ejecutivo logrando que asuman el rol de gerentes de proyectos.
- Dejar que los empleados experimenten con agilidad y busquen inspiración más allá de PRODUCTOS ROCHE S.A.

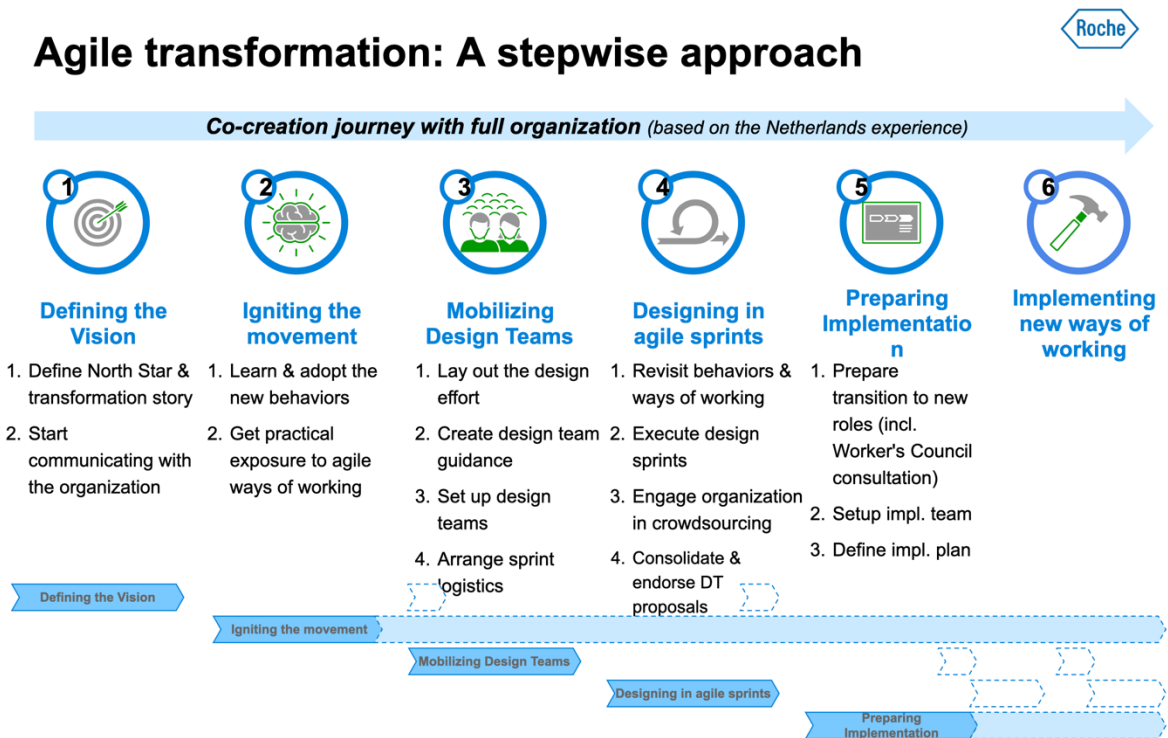


Figura 6. Transformación Ágil: Un enfoque gradual

Fuente: Roche (2017).

De acuerdo con la figura anterior se define un mapa de ruta para implementar paso a paso la transformación en cada afiliada.

1.4.2.2.1 Definir una visión

Una de las responsabilidades del comité ejecutivo de cada país es definir una North Star:

“La North Star es una declaración que proporciona claridad sobre la dirección general de la transformación. Le da al esfuerzo de cambio su propósito y además guiará constantemente las decisiones tomadas sobre la estrategia y las prioridades” (Roche, 2017).

La North Star debe estar acompañada de su respectiva historia de viaje:

“La historia de la transformación es una reflexión sobre cómo podría ser un viaje exitoso. Así mismo, asegura la alineación de cómo el comité ejecutivo imagina el viaje que busca motivar a los empleados a unirse activamente al cambio” (Roche, 2017).

De esta manera, los empleados de la organización podrán entender cada una de las etapas y logros que la organización ha tenido que superar para llegar al punto de transformación actual de la compañía. Es importante que esta historia se comunique de manera temprana a toda la organización por diferentes canales.

Se recomienda que se abran salas de chat, foros, conducir reuniones de información y discusiones abiertas que permitan alimentar el ambiente de transparencia al cambio para todos los empleados.

Y para que esto se lleve a cabo, la compañía debe asegurar que el comité ejecutivo asista a espacios en otras compañías que ya hayan recorrido este innovador camino de transformación. Esto les dará una visión clara de cada una de las etapas que se deben recorrer en la sede de Colombia.

1.4.2.2 Encendiendo el movimiento hacia la transformación

El objetivo de esta etapa es aprender y adoptar nuevos comportamientos enfocados a la transformación. Es relevante obtener una exposición práctica a formas ágiles de trabajo.

1.4.2.3 Implementación de la técnica SCRUM

Una de las descripciones que más se acerca a nuestro caso de estudio es la conseguida en 9 factores de la *Transformación Digital* de la empresa (Ferrer, J., 2016):

La metodología SCRUM, que traducido al español viene a significar “Melé”, es cuando todos los jugadores en un equipo de Rugby se pasan unos a otros la pelota, mientras avanzan como una unidad en el campo.

SCRUM es un marco de trabajo con las siguientes características:

Se trabaja por “*sprints*”: Se fija un corto periodo de tiempo (de dos semanas a un mes) para generar un incremento de valor y una funcionalidad pactada previamente. Es decir, no se hacen grandes proyectos, sino que se aplica el concepto de “metodologías ágiles e iterativas”, donde en fases muy cortas se van aportando mejoras de forma continua.

No hay un “jefe”: Es un “facilitador” (SCRUM Master), cuyo objetivo es facilitar y dinamizar la autogestión del equipo.

Los equipos son multidisciplinares, con autorresponsabilidad y autoridad para definir cómo se ejecuta el proceso.

Es el propio equipo quien planifica, asignándose tareas y tiempos para cada miembro. Esto supone una responsabilidad colectiva y facilita la colaboración, evitando a su vez la sobrecarga en determinadas personas o tareas en tierra de nadie.

Cada miembro informa al equipo diariamente (no más de 15 minutos) del progreso, problemas y soluciones, respondiendo a tres preguntas: ¿Qué hiciste ayer? ¿Qué vas a hacer hoy? ¿Qué problemas tienes? En la implantación que hemos hecho en algunas empresas añadimos una cuarta pregunta: ¿A quién hay que reconocer el trabajo o el esfuerzo? (Esto es para introducir una cultura de reconocimiento).

Autoanálisis regular: Al final de cada iteración (*sprint*) se planifica un aprendizaje para mejorar la forma de trabajar. Es como si después del partido, el equipo se reúne, no para resolver ningún problema, sino para aprender y corregir la forma de trabajar de cara a ser más efectiva y eficiente (Ferrer, 2016, p. 194).

1.5 PRÁCTICAS RELEVANTES EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PRODUCTOS ROCHE S.A.

Forjar una visión estratégica en paralelo y ponerse en marcha. La estrategia de *Transformación Digital* debe centrarse en crear y capturar valor económico. Un enfoque comprobado es trazar la cadena de valor completa de su industria y luego identificar los pasos de esta cadena de valor que se han digitalizado o que se espera que se digitalicen. Esto le ayudará a comprender dónde están sus vacíos. La siguiente figura muestra un ejemplo de este mapeo en la industria manufacturera

Mapping Out the Industry Value Chain (Manufacturing)

A valuable exercise is to map out your industry's full value chain, as in this manufacturing example, and identify where digitization is being, or will be, applied.

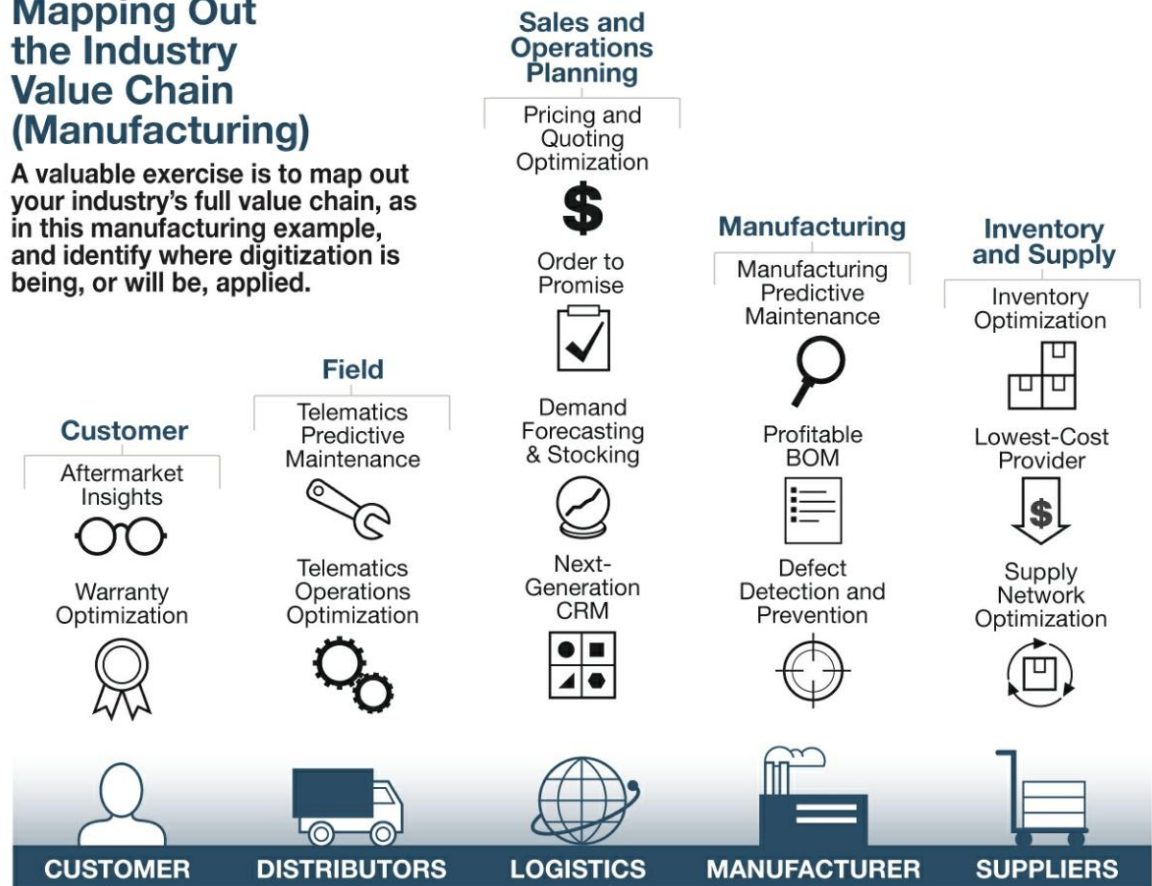


Figura 7. Transformación Digital: Sobrevivir y Prosperar en una Era de Extinción Masiva .

Fuente: Siebel, 2019, p.11.

Es importante identificar en la cadena de valor de la compañía en dónde se debe enfocar el esfuerzo de optimización en la filial de Colombia. Se definieron a través del comité ejecutivo los siguientes puntos a optimizar:

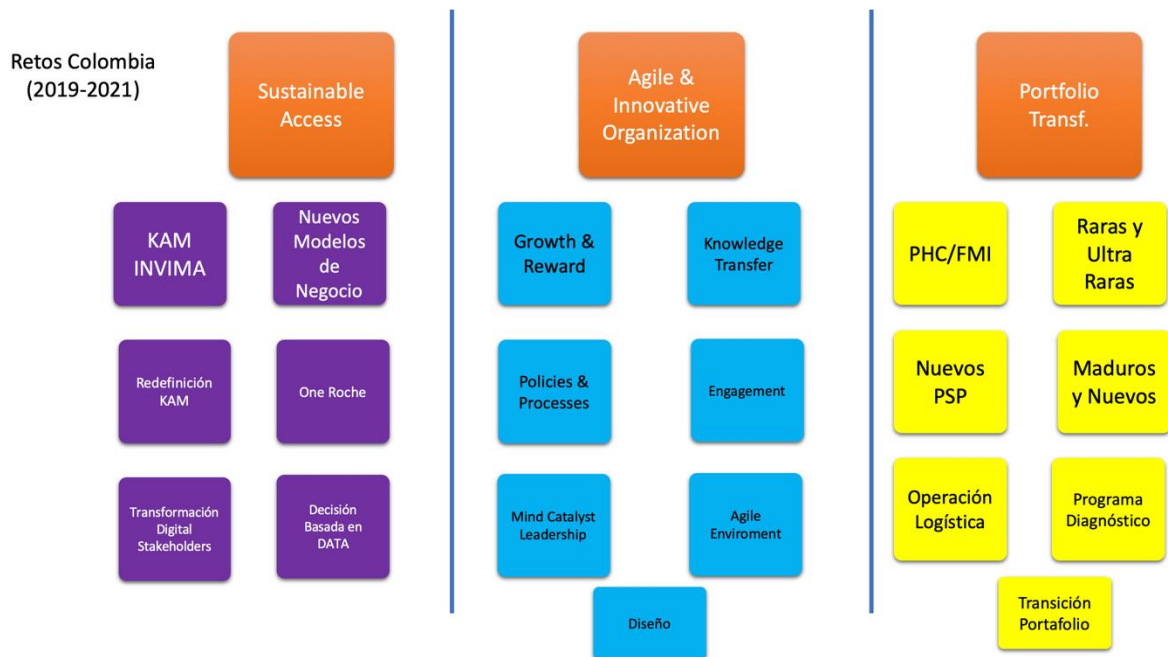


Figura 8. Retos Colombia 2019-2021, Elaboración Comité ejecutivo Roche Colombia

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Actualmente Roche en su sede de Colombia define los retos de transformación con un mapa de ruta que se enfocará en tres años (desde 2019 a 2021). Para esto se identifican tres pilares en los cuales estaría categorizado el esfuerzo de la compañía.

Aunque se puede notar que como punto de partida se toma el año 2019, el proceso viene de dos años atrás. En 2017 se inició con la fase de acondicionamiento de los líderes de la compañía en nuevas metodologías como *Design Thinking*.

1.5.1 Por qué usar el *Design Thinking*

Design Thinking se centra en estos principios:

- *Centrado en el usuario:* centrarse en las personas (el usuario) con empatía.
- *Iteración constante:* falla temprano y falla a menudo para tener éxito más rápido.
- *Comunicación:* visual y transparente.

- *Experimentando*: estrategias de creación de prototipos.
- *Colaboración*: proceso de equipo interdisciplinario sin jerarquías.

Para Roche estos son puntos clave para poder empezar a generar concientización entre los gerentes tanto de *marketing* como del área comercial.

En la actual categorización estratégica de Roche se enfoca la fuerza de trabajo para cada tipo de producto. De acuerdo con esto, se realizaban sesiones de un día de duración con el objetivo de generar un ambiente de creatividad y tranquilidad para que los equipos multidisciplinarios invitados a estas sesiones sintieran la tranquilidad de poder sugerir cualquier idea sin el temor de recibir comentarios que no permitieran la cocreación entre los equipos.

Posterior a esto la, compañía enfoca su esfuerzo en seguir innovando, para lo cual se crearon las sesiones llamadas *Quick Innovation Tools*, que se enfocaban en los siguientes puntos:

- Innovación en la organización
- Patrones de innovación
- Fijaciones mentales
- Herramientas de pensamiento SIT
- Uso exprés de la metodología en solución de problemas
- Consejos para innovar.

El éxito de estas sesiones era crear un ambiente alejado de las tareas cotidianas y que la sesión fuera provechosa en ideación y construcción de nuevas rutas creativas en búsqueda de acondicionar a los empleados en nuevas maneras de innovar.

Esta etapa inicial era concebida como un espacio de acondicionamiento de los empleados, para realizar posteriormente espacios de innovación con un nivel más alto de compromiso

en los que se buscaba resolver inconvenientes que posiblemente no tenían solución a través de las ejecuciones actuales de la compañía.

1.5.2 Estructuración de equipos ágiles bajo metodología SCRUM

“Queremos hacer una transformación profunda en nuestra cultura, en nuestra manera de trabajar, en nuestra mentalidad, inspirándonos en los aprendizajes nuestros, de otras afiliadas y mercados con el modelo que más se ajuste a Roche en Colombia” es el lema de la transformación Roche Colombia.

Teniendo en cuenta que se requería crear equipos que pudieran estar interactuando de formas más ágiles e innovadoras, Roche desde su casa matriz pudo a disposición una guía para creación de equipos “también llamados *squads* o escuadrones” con el objetivo de preparar a los equipos para seguir esa North Star definida para toda la compañía.

- Evaluación de red y *squads* / listas de verificación
- Objetivo y agenda de la reunión de formación del *squad*
- Plantilla de planificación de *sprint*
- Canales de comunicación y expectativas
- Descripción general y recomendaciones de la herramienta de colaboración.

Antes de empezar a trabajar, los integrantes del escuadrón ya formado deben discutir y describir las expectativas básicas de cómo trabajarán juntos en el futuro. La guía del inicio de *squads* de Roche, propone los siguientes objetivos iniciales:

- Alinearse con las expectativas de participación y compromiso.
- Permitir nuevas formas de trabajo y capacitar al equipo para que tome medidas.
- Utilizar canales de comunicación que garanticen que las personas necesitan saber lo que necesitan saber, cuando necesitan saberlo: esto genera confianza.

Agenda

- *Reuniones de equipo*: determine la frecuencia, los asistentes, la duración, las actividades de creación de equipo y la frecuencia (si es necesario).
- *Planificación de Sprint*: Definir fechas de entrega.
- *Comunicación*: qué canales utilizará su equipo: asegúrese de que todos entiendan las expectativas para que la información se comparta de manera coherente.
- *Herramientas*: qué herramientas usará primero su equipo para colaborar de manera más efectiva.

(Roche, 2018).

Sprint Planning Template

Each Squad must determine time and length of all ceremonies



Ceremonies		Who	When	What
	Backlog Refinement	Squad + PO	THU every two weeks one hour	Prioritize backlog
	Sprint Planning			
	Stand-up	Squad	MWF for 15 min	What I did yesterday? What I did today? Any blockers?
	Sprint Review		WED at end of sprint one hour	Review the product
	Sprint Retrospective	Squad + gRED IT LT representative	WED at end of sprint one hour	Review the process
	Celebration	Team	WED (or Thurs or Fri)	

↑ SAME DAY ↓

Figura 9. Guía para el arranque de los Squads

Fuente: Roche (2018).

Otro de los puntos a considerar es el uso de plantillas definidas en esta guía, al ser un cambio rápido de metodología para trabajar. Anteriormente los equipos invertían tiempo

importante en la creación de estas plantillas, esto, a la larga, hacía que los proyectos en ejecución perdieran horas valiosas.

1.5.3 Canales de comunicación entre los *squads*

Employee Communication Norms







When to use	Urgency	Tool	Expectations
Personal use or for high urgency	Very urgent.	Text, Call, Radio 	Link
In place of a face-to-face meeting or to participate remotely.	Urgent or planned.	Google Hangouts Meet 	Link
Quickly find information or reach a decision. Share information or reach decision with those you regularly work with. Keep stakeholders and team members aware of progress & status. Simple collaboration or discussions that do not require face to face meeting.	Low - High urgency	Google Hangouts Chat 	Link
Broad announcements and changes. Non-urgent decision or feedback requests. Action required that cannot be immediately resolved in chat.	Low urgency.	Google Mail 	Link
Share best practices, people moves, job posting, recognition, events, development opportunities, employee engagement	Low urgency.	Google+ 	Link
Schedule face-to-face meeting or Hangouts Meet.	Varies.	Google Calendar 	Link

Figura 10. OCN Normas de Comunicación

Fuente: Roche (2018).

Las reglas de comunicación generan un gran valor enfocado a la optimización de los tiempos. El beneficio de tener disponible esto al momento de estructurar un *squads* es permite que desde el inicio del trabajo en equipo se realicen aportes en los tiempos acordados.

La estructura de estas normas va acompañada de la herramienta tecnológica que la soporta. Es importante tener en cuenta que estas herramientas deben ser seleccionadas y disponibles para todos los miembros del equipo por igual ya que si no todos los miembros del *squads* cuentan con ellas, tendrán que usar herramientas que no son adecuadas. Esto al final repercutiría negativamente en los tiempos del proyecto o simplemente en generar confusiones a nivel comunicativo dentro del *squad*.

1.5.4 Herramientas tecnológicas de comunicación entre los *squads*

Para estructurar la estrategia de comunicación entre los *squads*, el departamento de informática de Roche tiene la responsabilidad de ofrecer las herramientas tecnológicas idóneas para que la comunicación se lleve a cabo de manera ágil y efectiva.

Para esto, las herramientas de comunicación deben resolver los siguientes requerimientos:

- Colaboración en tiempo real: Es importante que las herramientas de comunicación entre los *squads* sean de forma inmediata, ya que esto permitirá que resuelvan inquietudes, avanzar en la ejecución de tareas y que todos en el equipo o fuera de él tengan información de primera mano durante el avance de cada proyecto.

- Contenido para cocreación: Es importante que las herramientas tecnológicas ofrezcan funcionalidades que permitan a los *squads* plasmar ideas, tareas, tácticas de forma amigable e intuitiva.
- Donde sea, en cualquier momento, en cualquier dispositivo. Las ideas surgen en cualquier espacio, por esta razón, una compañía con una cultura de agilidad debe registrar las ideas en el momento que surjan. Es importante que las herramientas tecnológicas cumplan con esto.

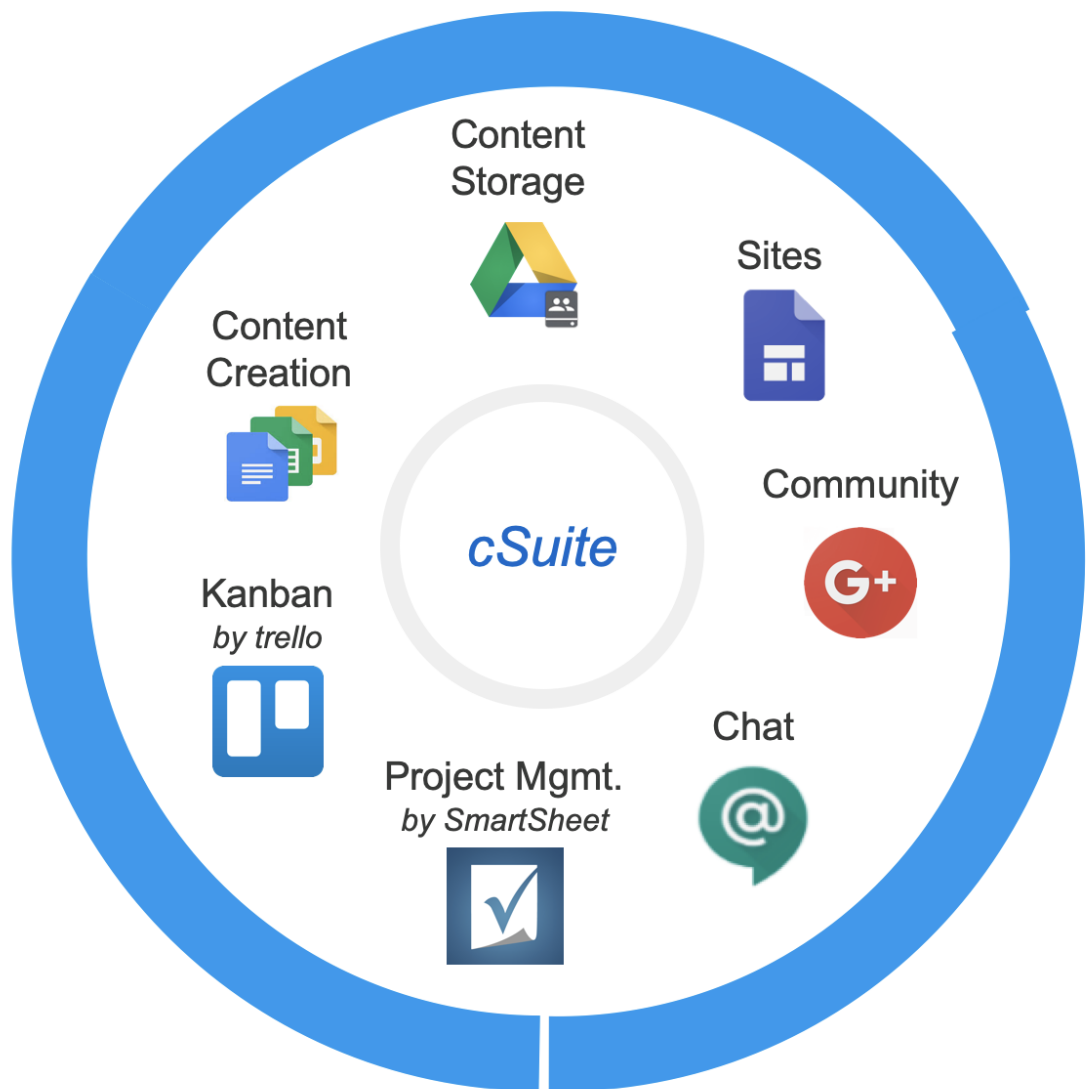


Figura 11. Herramientas tecnológicas de Colaboración

Fuente: Roche, 2019 b.

Es importante definir el alcance de cada herramienta, ya que cada una debe cumplir un propósito dentro de la interacción de los miembros del *squad*.

1.5.5 Descripción del ciclo de un *sprint*

The Sprint cycle explained

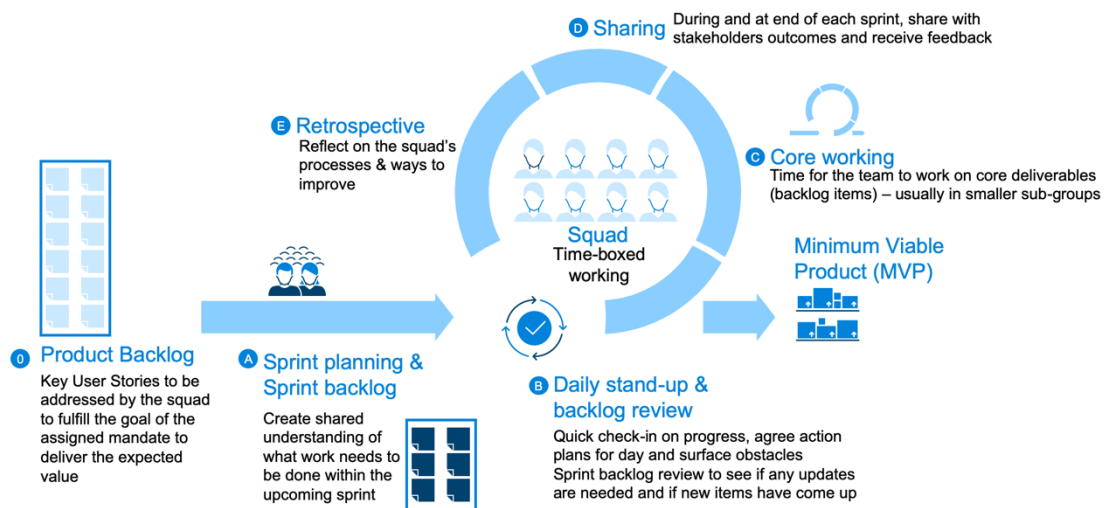


Figura 12. El ciclo de un *sprint* explicado

Fuente: Roche, 2019 b.

1.5.6 Seguimiento a la transformación de la afiliada Colombia

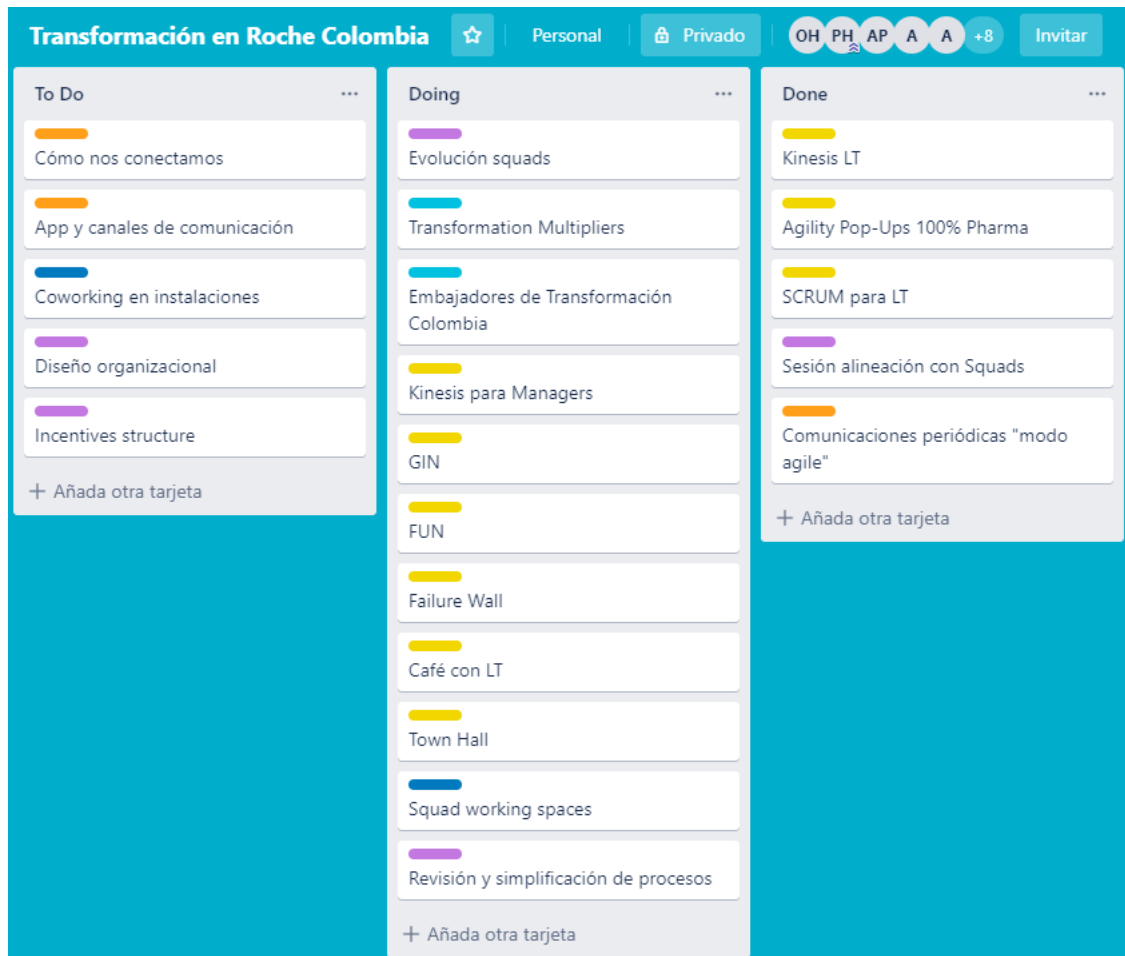


Figura 12. Estructura del Tablero Trello

Fuente: Roche, 2019 c.

1.5.6.1 App y canales de comunicación

Los canales de comunicación fueron descritos en el punto 1.5.3.

1.5.6.3 *Coworking* en instalaciones y espacios de trabajo para *squads*

Uno de los retos a corto plazo más relevantes para Roche era generar espacios físicos que permitieran interactuar a los diferentes equipos en sus tareas de transformación. Roche, al ser una empresa multinacional cuenta con las instalaciones y equipos tecnológicos adecuados para cocrear, pero la adecuación de los espacios era un reto que debía superarse a muy corto plazo. Para esto se realizó una investigación de distribución de espacios donde se dieran ideas de distribución para que los *squads* pudieran sentir que se avanzaban en cada uno de los *sprints*.

Los espacios deben contar con las siguientes características:

- Espacios donde esté permitido aprovechar cada lugar para plasmar ideas. Por ejemplo, tableros, post-its en las paredes, mesas con colores y marcadores en cantidades suficientes para que cualquier miembro del *squad* los pueda usar cuando se requiera.
- Espacios silenciosos y privados para los *squads*.
- Que las ideas plasmadas en papelógrafos, post-its se mantengan intactas hasta el día siguiente de trabajo. Puede sonar extraña esta recomendación, pero al inicio de la implementación de esta metodología, las personas del área de servicios generales levantaban todo el trabajo de un día y lo “organizaban” sobre la mesa de cada sala. Al día siguiente, los *squads* encontraban sus ideas en un orden que era difícil corregir. Por eso la transformación debe ser inclusiva y comunicada a todas las áreas de la compañía para que todos tengan clara la importancia que tiene estos espacios de innovación.

Otro de los espacios habilitados para cocrear fue el alquiler de un espacio en una oficina de *coworking* llamado WeWork, que tiene como finalidad ofrecer más y distintos espacios

para trabajar en equipo. Este espacio está disponible de la misma manera que las oficinas principales agregando un nuevo punto de encuentro al otro lado de la ciudad.

1.5.6.4 Diseño organizacional

En la revista Gerente en la edición Empresas del Futuro se dice:

En las organizaciones tradicionales son muy importantes los líderes que lleven a cabo los procesos de Transformación Digital, quienes sean capaces de pensar sus organizaciones de una manera diferente para visionar que hay posibilidad de una reinención.

Las empresas sí necesitan un *statu quo* digitalizado para hacer un buen proceso de transformación digital, pero no es exclusivo de lo digital (Restrepo, 2019, p. 32-33).

1.5.6.5 Seguimiento a la evolución de los *squads*

Algo que ha generado un gran reto dentro de la organización es la definición y la aceptación de los equipos llamados *squads*. Aquí el reto es diferenciarlos de equipos de trabajo que ha tenido a lo largo de los últimos años la organización. Los equipos anteriores se llamaban “Equipos de Alto Desempeño”, grupos interdisciplinarios a los que se les asignaba un reto de forma aleatoria. Al final, el reto era resuelto por aquellos miembros del grupo que eran especialistas en el tema, mientras el rol de los miembros de otras áreas no trascendía más allá de dar un par de ideas que no se llevaban a cabo.

Por esta razón, los *squads* deben mostrar una forma de interactuar tanto internamente como con las áreas transversales de la organización. Además de la ejecución de tareas cotidianas, cada *squad* debe mostrar de forma periódica hacia fuera los diferentes avances, así como los retos que aún están por resolverse y los planes de acción que se ejecutarán para concluir estas tareas de forma pronta y precisa.

1.5.6.6 Multiplicadores de transformación

En los multiplicadores de la transformación se busca mostrar a toda la compañía las diferencias con el pensamiento incremental definido por lo siguiente:

- Establece metas realistas
- Sigue el plan
- Minimiza el riesgo
- Estandariza
- Centraliza la toma de decisiones
- Expande la autoridad
- “Haz tus números”
- Gerencia personas y procesos.

El pensamiento incremental busca mantener el control de las acciones sobre cada colaborador. Cuando la responsabilidad recae en un director de equipo, este asume la responsabilidad de todos sus subalternos. Los gerentes no solo toman decisiones, sino que también tienen la responsabilidad de redefinir procesos que requieran mejoras. La experiencia enseña que este tipo de pensamiento requiere un esfuerzo importante tanto humano como en recursos para ejecutar.

El pensamiento exponencial, el cual busca Roche implementar en esta etapa de transformación, se caracteriza por:

- Establece metas ambiciosas: Dejar de lado las metas realistas, ya que muchas veces se definen para ser cumplidas, haciendo que los colaboradores que las definen no busquen alcanzar la excelencia.

- Sigue la visión: Al tener una North Star, hace que los colaboradores no se enfoquen en cumplir tan solo un plan.
- Maximiza el aprendizaje: Aprendiendo de las lecciones que deja el asumir riesgos para llegar a alcanzar la visión.
- Personaliza: Como la compañía se centra en el paciente, es importante conocer las características de las distintas poblaciones, para así poder dar un servicio personalizado con productos que permitan que más pacientes sean beneficiados.
- Empodera la toma de decisiones: Este es uno de los cambios más retadores, ya que cambia la manera en que ejecutan las tareas en el día a día hacia ser un individuo que toma decisiones de forma autónoma y que puede ejecutarlas de forma más eficiente al suprimir la burocracia.
- Expande influencia: Influencia a los demás compañeros de trabajo. Con su ejemplo y dedicación logrará que los demás se contagien de la forma de trabajar de personas que demuestran carisma para sobrellevar los retos que trae el día a día.
- Crece tus conexiones: Al trabajar de manera más dinámica entre equipos, las conexiones laborales hacen que la ejecución de las tareas fluya más rápido. Al tener varias personas aportando, o por simplemente poder apoyarse para completar una tarea con la persona indicada, los retos se superan de manera más ágil.
- Gerencia propósitos y principios: ¿Las tareas que ejecutan tienen un propósito de apoyar al paciente? Si es así, se deben ejecutar de manera pronta, si no, se debe replantear si la tarea que se desea ejecutar estará enfocada a generar apoyo al paciente.

1.5.6.8 Embajadores de transformación Colombia

De define un nuevo equipo conformado por empleados voluntarios que quieran ser partícipes de la etapa de transformación por la cual pasa PRODUCTOS ROCHE S.A. Estos embajadores tienen como labor, proponer y construir ideas a través de diferentes espacios donde se discuten temas relevantes enfocados a la transformación cultural dentro de la

compañía. Recordemos que la transformación no solo son los *squads*, sino también la claridad en la interacción, canales de comunicación y distribución de tareas en las diferentes áreas de la compañía.

Aquí se crean subequipos de máximo tres integrantes para que gestionen una iniciativa de forma rápida.

1.5.6.9 Cursos de metodologías y nuevas formas de trabajo para los empleados de la afiliada

En la organización se ha creado una estrategia de entrenamiento para cada uno de los empleados. Estos cursos están enfocados de la siguiente manera:

- **Comité ejecutivo:** Se realiza un entrenamiento en metodologías SCRUM con el objetivo de conocer las herramientas que darán estructura a los cambios ágiles a corto y mediano plazo.
- **Ejecutivos intermedios:** De igual manera que en el comité ejecutivo, se realizan entrenamientos en metodologías SCRUM con énfasis en la ejecución de tareas. Adicionalmente, se les entrena en desarrollar habilidades de liderazgo con el objetivo de perfeccionar gestiones de *coaching* y *mentoring* dentro de sus equipos de trabajo.
- **Empleados en general:** Se hace una convocatoria abierta para que cualquier empleado haga parte fundamental de la *Transformación Digital* dentro de la compañía. Cada voz es escuchada con el objetivo de ir construyendo a través de cada idea propuesta una visión de la compañía adaptada a los retos venideros.

1.5.6.10 FUN y mural de fracasos

FuckUp Nights (FUN) es un movimiento global y una serie de eventos donde se comparten historias de fracaso. “Cada mes, en eventos alrededor del mundo, invitamos a tres o cuatro personas a pararse en un escenario ante una audiencia desconocida para compartir su

fracaso profesional. Historias de negocios que cerraron o quebraron, alianzas que no funcionaron o productos que nadie recuerda, en FuckUp Nights contamos todas esas historias”. (Fuckup Nights, 2019)

Durante el año 2019 se inició este nuevo evento presencial entre los empleados de la filial para que no más de tres empleados voluntarios cuenten tres historias de fracaso por las cuales han pasado, qué enseñanzas les habían dejado, y cómo esa experiencia de fracaso los había llevado al éxito actual.

Adicional a esto, se definió un espacio físico concurrido dentro de las oficinas para ubicar allí un muro donde las personas mostraran sus fracasos. De esta manera, los empleados de la empresa podrán compartir con todos sus momentos de fracaso y cocrear a través de ellos.

1.5.7 Análisis del desarrollo del proyecto de Transformación Digital

El primer problema es la claridad. ¿Qué significa digital para usted en su industria y específicamente para su empresa? El segundo es la urgencia, y eso es difícil de entender para muchos si una empresa aún funciona bien. ¿Por qué deberían cambiar? El tercero es la planificación. ¿Cuál es un plan apropiado para hacer esto a escala? Cuarto, y este es probablemente el más importante, es el reconocimiento de la configuración actual de su empresa y cómo cambiarla para adaptarla al nuevo entorno. Esto incluye la gestión del talento (Breunig; Mohr , 2017).

De acuerdo con el camino recorrido de la compañía PRODUCTOS ROCHE S.A., filial de Colombia, es importante analizar cada uno de los puntos de inflexión durante este proceso de implementación de la *Transformación Digital*.

1.5.2 ¿Qué pasó con la implementación?

Al ser una implementación progresiva, para cada una de las etapas se han identificado muchos retos que deben ser resueltos. Estos deben ser analizados por los equipos internos de la compañía de manera localizada, para luego buscar otros puntos de vista por las áreas transversales a cada *squad*.

Estas áreas transversales son llamadas *chapters*, su principal función es prestar servicios de soporte a los *squads* para que puedan ejecutar cada uno de sus *sprints*. Un ejemplo de *chapter* es el área financiera. Cuando un determinado *squad* requiere una gestión con un cliente para poder hacer seguimiento de la cartera que tiene con este, el *squad* le solicita al *chapter* de Finanzas los reportes y seguimientos correspondientes a este cliente. De esta manera, el *chapter* de Finanzas tiene una tarea, la cual debe asignar recursos de su área para poder suplir esta necesidad puntual. Es por esto que Finanzas estará en comunicación directa con el *squad* solicitante durante el proceso de ejecución de una tarea, tan pronto esta sea concluida, el área de Finanzas estará atenta a resolver cualquier otra tarea que se le asigne desde cualquiera de los *squads*.

Aunque se identifica que la metodología es clara, la implementación en los equipos internos de la organización fue disruptiva. Anteriormente, aunque los equipos de las áreas transversales esperaban a que las áreas *core* del negocio plantearan una necesidad, eran los que imprimían el ritmo de cada proyecto como definición de tiempos, reuniones de seguimiento, sesiones de entrenamiento previo a la implementación, entre otros.

Al ser ahora gestionadas estas tareas en mayor porcentaje desde estos *squads*, se puede generar una presión más alta en la consecución de los resultados de un proyecto a las áreas *chapters*. De igual forma, aunque la resolución y conclusión de estas etapas de proyecto siguen estando a cargo de los *chapters*, los *squads* estarán presionando por conseguir resultados en menor tiempo.

Por eso las áreas *chapters* deben estar preparadas para afrontar este cambio de ritmo y definir junto con los *squads* el alcance y expectativa de cada MVP, teniendo en cuenta que no solo

deben entregar en menor tiempo, sino que además deben hacer entregas efectivas que cumplan con el requerimiento propuesto por los *squads*.

Para que las diferentes áreas de la organización puedan afrontar este cambio de mentalidad, el departamento de recursos humanos debe brindar herramientas a toda la organización para que puedan hacer una transición de forma clara y acompañada. Para esto se gestionaron las siguientes situaciones:

- *Celebrar el error y aprender de él:* Las metodologías de trabajo anteriores se caracterizaban por la búsqueda de la perfección en el análisis, ejecución y entrega de los proyectos. Esto generaba una gran responsabilidad al momento de identificar los requerimientos, ya que, si algo se quedaba por fuera del alcance inicial, ya no era posible acoplarlo a la entrega final, esto tendría un impacto importante en tiempos, presupuesto y recurso humano involucrado en dicha entrega.
- *Acompañar los planes de carrera:* Para tener un equipo comprometido con las etapas de cambio es importante prestar acompañamiento en su desarrollo profesional, para esto, es importante que sus líderes directos estén generando espacios con los colaboradores de la organización para que se pueda hacer seguimiento a los planes de carrera. Aunque la responsabilidad es del empleado, el líder servirá de apoyo para que aquel logre sus metas profesionales y laborales a mediano y largo plazo.
- *Identificar cargas laborales innecesarias:* Al traer tareas no concluidas del modelo anterior, el empleado de la organización puede no acoplarse al nuevo ritmo de trabajo de la empresa. Esto es importante identificarlo a tiempo y poder definir una estrategia que les permita a los empleados delegar estas tareas que por lo general son cargas operativas.
- *Definir expectativas frente al cambio:* Es importante generar espacios donde los colaboradores puedan plantear sus dudas con respecto a la nueva metodología que la *Transformación Digital* trae consigo. Aquí se pueden identificar falsas expectativas frente al cambio que podrían estar generando confusiones entre los equipos de trabajo.

- *Energizar al equipo:* Dar reconocimientos a los empleados en el momento adecuado hará que se genere un ambiente de confianza para afrontar nuevos retos. Así mismo, realizar una estrategia enfocada al manejo de la ansiedad del equipo, agregando espacios de esparcimiento que les den a los equipos autonomía en el manejo del tiempo teniendo como foco la conclusión de las tareas en los tiempos establecidos.
- *Planear y ejecutar el cierre formal del año:* Al tener un equipo enfocado a afrontar los cambios que trae la *Transformación Digital* en la organización, se requiere que mantenga foco en los retos en ejecución, por lo cual se requiere que se realice los cierres formales antes de finalizar el año, para que anímicamente tenga la energía de asumir los retos del próximo año, disfrutando los tiempos de descanso en sus vacaciones. De no ser así, sus integrantes tendrán en su radar tareas inconclusas que no les permitirán tener el rendimiento adecuado para asumir los nuevos retos.
- *Ofrecer oportunidades de liderazgo:* No todos los empleados de la organización son líderes de manera constante, pero la compañía sí puede ofrecer responsabilidades temporales de liderazgo que les permitan a ellos tener visibilidad frente a los demás equipos.
- *Tener espacios constantes enfocados al cambio de cultura corporativa:* Se creó un espacio llamado “Re-imaginemos nuestra organización”, con el objetivo de generar un involucramiento sostenido de los colaboradores de la afiliada en la toma de cada una de las decisiones referentes a los ajustes requeridos para que la implementación de la *Transformación Digital* sea un hecho. Estos espacios se realizan dos veces al mes, y allí se proponen ajustes tanto físicos como de proceso de cada una de las áreas de la organización.

Teniendo en cuenta que actualmente PRODUCTOS ROCHE S.A. está aún implementando la *Transformación Digital* dentro de las distintas sedes alrededor del mundo. Nuestro enfoque en la filial de Colombia nos dio herramientas para identificar tanto el nivel de madurez interno en la organización, como observar el apoyo de todas las áreas para adoptar

el cambio en la forma de ejecutar sus procesos, proyectos y tareas cotidianas que permitirán tener un ritmo ágil y sostenido para los siguientes años.

La implementación ágil le dará a la organización instrumentos necesarios para generar valor en su entorno a nivel interno dentro de las áreas, como a su vez en el valor generado para sus *stakeholders* externos. Esto hará que se diferencie frente a la competencia de manera estructurada y eficiente, dado que la adopción de metodologías ágiles le permitirá actuar de manera más estratégica frente a los retos que enfrenta día a día.

1.6 CRONOGRAMA

Este es el cronograma que plasma cada hito en la construcción de este trabajo de grado:

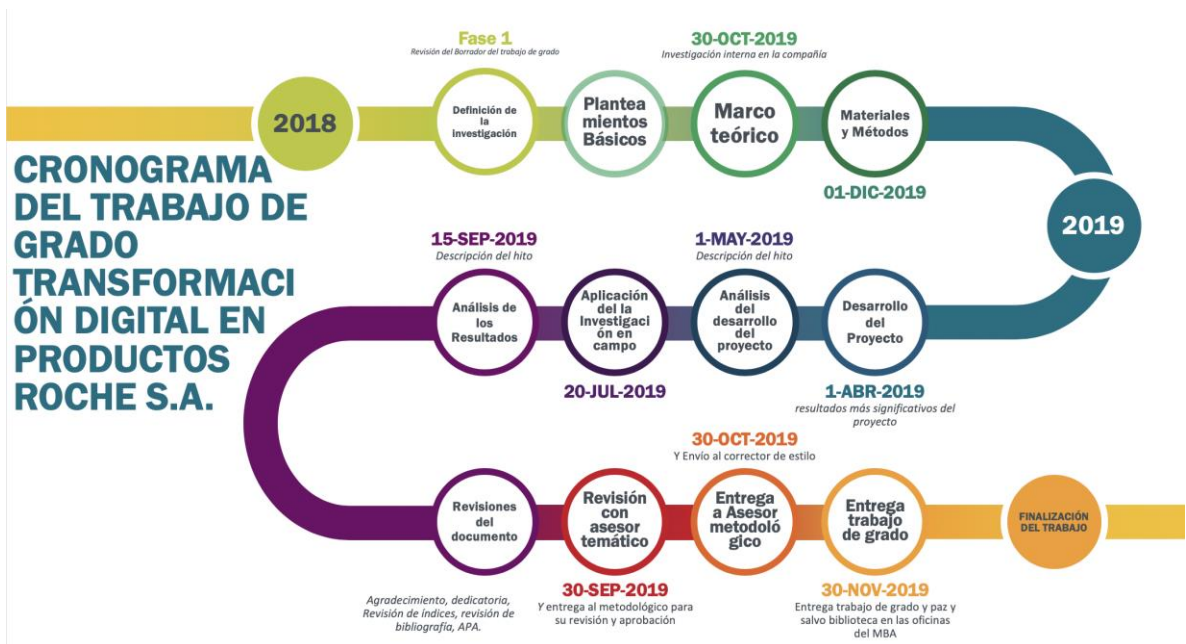


Figura 13. Cronograma del trabajo de grado

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.7 CONCLUSIONES

Una organización se dirige hacia la *Transformación Digital* con la expectativa de generar una implementación adherente en sus áreas internas, que tenga como meta, direccionar al recurso humano en búsqueda de una transformación óptima y sostenible a largo plazo.

Aunque todas las áreas deban realizar un cambio en la metodología de trabajo, es importante informar oportunamente el alcance de todos estos cambios. La estrategia de comunicación debe involucrar a todas las áreas al inicio de la transformación cultural de la organización, esto permitirá analizar el nivel de compromiso que cada empleado tiene y cómo se podrá alinear frente al cambio.

Posterior a esto, se deben dar indicaciones a cada departamento para que vea el impacto que tiene dentro del proceso de *Transformación Digital*, y como debe coordinar el cambio de procesos para que haya fluidez al nuevo ritmo que tendrá la organización.

El mayor efecto positivo de esta *Transformación Digital* se ha sentido en el área de recursos humanos. Su papel fue clave para la adherencia de todos los equipos a la transformación, desde dicha área se plantearon programas de desarrollo de carrera, se identificó en que segmentos de madurez tanto tecnológico como profesional se encontraba cada uno de los empleados de la organización, haciendo que cada uno asumiera un rol empoderado transformador, el cual sirve para apoyar a los demás empleados a alcanzar los objetivos planteados.

Actualmente PRODUCTOS ROCHE S.A. busca desarrollar los roles internos con el objetivo de dar empoderamiento en los equipos. Traer empleados nuevos generaría un esfuerzo adicional ya que el nivel de acoplamiento a cada uno de los equipos de trabajo no se presentaría de manera inmediata.

Por otro lado, la empresa colombiana actualmente está en capacidad de afrontar la *Transformación Digital* dado que cuenta con el recurso profesional idóneo para dar este salto. Es importante tener en cuenta que los departamentos de selección deben ser más

analíticos al momento de buscar el talento que ingresará a la organización, ya que ahí estará el éxito del acoplamiento de los nuevos miembros a los equipos ya establecidos.

Si nos proyectamos a los próximos 10 años, donde las organizaciones tendrán todos sus procesos operativos automatizados, el reto estará centrado en el empoderamiento de las áreas de la compañía para la toma de decisiones. Allí el seguimiento de la estrategia, el cambio de ritmo y la superación de situaciones retadoras harán que las organizaciones logren sus objetivos en el mundo cambiante que se avecina.

Eso hace relevante informar que los beneficios tangibles de la *Transformación Digital* por la cual ha transcurrido PRODUCTOS ROCHE S.A. son:

- El cambio de mentalidad de los empleados ante nuevos retos que en muchas ocasiones son inciertos.
- Ver que los errores no serán usados para castigar, sino como experiencia para construir un proceso más sólido aprovechando las lecciones adquiridas.
- Más allá de “pensar fuera de la caja”, es mostrar como al tomar riesgos frente a un reto, se generan soluciones sostenibles en el tiempo y que en muchos casos sirven de fuente de inspiración para afrontar nuevos retos en la organización.
- Al tener un ambiente que premia la creatividad, los errores que se cometen cada vez son menos y la resolución de retos se da más rápidamente.
- El departamento de recursos humanos se ha vuelto más perceptivo en el manejo del rendimiento de cada miembro de los equipos de transformación. Esto permite que estos equipos tengan un paquete de beneficios que hace que el rendimiento en la ejecución de resultados no se vea minimizado en el mediano y largo plazo.
- Definición de pausas entre cada *sprint*, con el fin de evaluar los aprendizajes de lo ejecutado, para tener más herramientas que consoliden los nuevos retos.
- Actualmente cada empleado tiene la tranquilidad de dar su punto de vista para los diferentes procesos que se ejecuten dentro de la organización, eliminando así las

barreras que se tenían anteriormente donde sólo se tenían en cuenta las opiniones cuando venían de un especialista en un proceso determinado.

- La comunicación es más fluente y transparente, entre los equipos de trabajo se hace uso de las plataformas tecnológicas idóneas para cada tipo de comunicación, cambiando de forma disruptiva el uso de las herramientas que, al no gestionadas de forma adecuada, hacían que los equipos cayeran en manejos deficientes del tiempo de interacción entre ellos. Entre los cambios más notables está la reducción de correos electrónicos, reducción de reuniones de trabajo, inconvenientes resueltos en tiempo real por medio de herramientas colaborativas.
- Realizar tours inspiracionales con el objetivo de lograr que los colaboradores de la organización puedan tener diferentes puntos de vista que les permitan avanzar al siguiente nivel de la *Transformación Digital* para ser más competitivos.

Por último, mantener un ritmo de trabajo eficiente en la era de la *Transformación Digital*, hace que se tengan estrategias de revitalizar los equipos, como asignar nuevos roles, tomar cargos en otros departamentos o liderar proyectos específicos en un momento dado. Esto con el fin de lograr que los equipos mantengan su energía para asumir los retos cambiantes que trae la *Transformación Digital*.

1.8 RECOMENDACIONES

- Independiente que existan metodologías como SCRUM, las organizaciones deben ofrecer acompañamiento constante para todas las áreas de la compañía durante la transformación
- La *Transformación Digital* en una organización no sólo es responsabilidad de las áreas de tecnología e innovación. Es una responsabilidad de todas las áreas de la compañía.
- Empoderar a los empleados de las organizaciones antes que contratar talento externo.

- Identificar en qué etapa profesional se encuentran los empleados permitirá segmentarlos internamente para que puedan asumir roles de liderazgo durante la *Transformación Digital*.
- Si la empresa tiene guías o manuales para la implementación de la *Transformación Digital*, es importante adquirir los servicios de consultoría con el objetivo de acompañar el proceso interno y asesorar la evolución de cada etapa, pero no dejarles la responsabilidad de implementación a estos consultores.
- Generar confianza entre los equipos donde se premie el error, siempre y cuando se pueda recoger los aprendizajes para afinar cada uno de los procesos.
- Si se contratan empleados para cubrir vacantes de orquestadores de *Transformación Digital*, el área de recursos humanos debe asegurar que hayan pasado por un entrenamiento en cultura organizacional previo a resolver tareas puntuales de la transformación. Esto hará que ellos perciban que cualquier cambio que se realice dentro de la organización podría tener un impacto crítico que debe ser previsto.
- Capacitar en liderazgo y *coaching* a los cargos medios de la compañía. Estos roles servirán de comunicación entre los cargos operativos para asumir la transformación.
- Definir expectativas sobre cada uno de los MVP, donde se contemple qué sucedería si no se entrega de la manera correcta o si requiere un cambio en el camino.
- La *Transformación Digital* no solo debe estar enfocada en el cambio de mentalidad, también debe ofrecer espacios físicos adecuados para afrontar la nueva forma de trabajar entre equipos.
- Se deben hacer reuniones de información periódicas donde esté toda la compañía para informar los avances hacia la *Transformación Digital*. El objetivo por lograr es dar espacios para que los empleados puedan mencionar sus inquietudes y que sean escuchados por toda la compañía.
- Los líderes de la organización deben adquirir una mentalidad de apertura a nuevas ideas, donde su equipo se sienta escuchado y, por ende, más empoderado con sus propuestas.

- En la ejecución, los equipos de trabajo deben alcanzar un grado de autonomía que les permita desarrollar iniciativas sin tener que perder tiempo en burocracia. Esta autonomía puede implicar tener presupuestos independientes y aprobaciones internas, entre otros.
- Se debe identificar en todo momento qué procesos son repetitivos o no ofrecen valor, para poder crear un plan de trabajo para optimizarlos o simplemente reducirlos de la carga laboral de los empleados.
- Otro de los retos a nivel de recursos humanos que se debe manejar con acompañamiento recurrente es la percepción que los empleados tienen acerca de ser reemplazados por procesos que automatizarán sus tareas diarias, percepción errónea que desinforma sobre el valor que implica llevar esta *Transformación Digital* en la organización.
- La compañía debe implementar una estrategia de talento, la cual permitirá identificar nuevos roles, habilidades de los empleados y rutas de carrera que permitan tener un equipo de trabajo con la capacidad de asumir una responsabilidad de cambio manteniendo un rendimiento alto.
- Es importante que los líderes actuales de la organización estén preparados para asumir nuevas maneras de liderazgo. Para esto se requiere que ellos asuman roles de *coach*, entre otros.

1.9 BIBLIOGRAFÍA

Agudo Peregrina, Á. (s.f.). *Machine, Platform Crowd: Harnessing our Digital Future*.

Recuperado de:

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/SEGUNDA CRÍTICA DE LIBROS.pdf>

Area, M. (2017). La metamorfosis digital del material didáctico tras el paréntesis

Gutenberg. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*. Recuperado el 4 de marzo de 2019 de: <https://relatec.unex.es/article/view/3083/2113>

Brändle, G., Zapatero, C., Ruiz, J. A. & Román, S. (2017). Virtual sociability.

<https://doi.org/10.1002/9780470670590.wbeog952>

Becerra, J. (14 de agosto de 2019), comunicación personal (Herrera, Ó. entrevistador).

Branca, D. (14 de agosto de 2019), comunicación personal (Herrera, Ó. entrevistador).

Bueno, J. (2016). *La ruta de la transformación digital*. H & R Talento y Personas

Dervin, M. (2018) *Digital Transformation from the Inside Out: Work Smarter, Increase Productivity and Create a Vibrant Culture*. Michael Hanrahan Publishing.

Ferrer, J. (2016). Gestión del cambio. En: Meriodio, J. (ed.). 9 factores de la *Transformación Digital* de la empresa. Amazon Digital Services LLC.

Fuckup Nights (s.f.). Historias de Fracaso. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de:

<https://fuckupnights.com/esp/>

Funds Society. (2017). ¿Cómo hacer una transición correcta hacia procesos “agile” en una organización? Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de:

<https://www.fundssociety.com/es/estilo/como-hacer-una-transicion-correcta-hacia-procesos-agile-en-una-organizacion>.

- García Avilés, J (2008). La comunicación ante la convergencia digital: algunas fortalezas y debilidades, p. 102-105.
- Gupta, S. (2018). Driving Digital Strategy. *Harvard Business Review Press*, 1 edición, 33-36.
- Merodio, J.; Roca R. (2016). 9 Factores de la Transformación Digital de la Empresa, 1 edición, p 50-58.
- McKinsey. (2017). Maquinaria digital: Qué deben hacer las compañías para sacar provecho de los cambios en el sector de manufactura. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-machinery-how-companies-can-win-the-changing-manufacturing-game/es-cl>
- OBS (s.f.). Innovación tecnológica, tipos y características principales. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/sistemas/innovacion-tecnologica-tipos-y-caracteristicas-principales>
- Oliva, P. (2017). Alcune persone sono già in fila per acquistare uno dei nuovi iPhone! en iSpazio. Recuperado el 5 de noviembre de 2019 de: <https://www.ispazio.net/1812650/alcune-persone-sono-gia-fila-per-acquistare-uno-dei-nuovi-iphone>
- Restrepo, A. (2019). En: Revista Dinero, p. 32-33.
- Rivera, J. (2018). El factor humano clave en la transformación digital, Amazon Digital Services LLC.
- Siebel, Th. (2019). *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*. RosettaBooks. p. 16-17.
- Stolterman, E. & Croon Fors, A. (2004). Information Technology and the Good Life. Information systems research: relevant theory and informed practice. p. 689.
- Swanson, J., Swift, M., Marcante, J. & Koehler, B. (2018). What is digital transformation? | *The Enterprisers Project*. Recuperado el 3 de septiembre de 2019 de: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>

Serrano, L & Ortiz, N. R. (2011). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. En Estudios Gerenciales. (s.f.). Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de:

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/html

Vidal, G. (2018). Bancos: 4 claves para una mejor experiencia digital. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de: <https://medium.com/aerolab-stories/bancos-4-claves-para-una-mejor-experiencia-digital-3d70f4fb8f56>