



Laboratorio Pfizer Chile decidió, en 2012, mudarse desde sus antiguas oficinas en la comuna de Cerrillos hasta un moderno piso en el sector de Nueva Las Condes. El reto no sólo fue el mero traslado físico de las cerca de 200 personas, ya que la compañía se embarcó, además, en la implementación de un nuevo modelo de lugar de trabajo (I Space), que combina diversos espacios laborales que facilitan y fomentan aspectos como la integración, innovación creatividad y eficiencia.

Tras ocho meses de proyecto, la empresa logró realizar la mudanza de la mejor manera posible y, además, sentó las bases de un cambio cultural que todavía perdura y que apunta a lograr que los empleados se adapten a un nuevo estilo y forma de trabajar.

¿Cuáles fueron las claves para lograr que las personas adhirieran a la transformación sin impactos negativos y costos adicionales?

Comunicación Interna/gestión del cambio a tiempo y efectiva: El equipo de proyecto, previendo que el tema del cambio sería un factor decisivo para el éxito de la iniciativa decidió, desde el principio, reforzar las estrategias/tácticas de comunicación interna y trabajar en forma sistemática la resistencia al cambio. Esto facilitó enormemente la asimilación y compromiso, por parte de los empleados.

Una de las claves, en este sentido, fue la realización de un diagnóstico inicial que entregó luces respecto de la situación real del cambio en las personas (intereses, expectativas, temores y necesidades). Este levantamiento permitió ajustar los objetivos, estrategias y planes de comunicación/gestión del cambio que previamente se había propuesto la alta dirección y el equipo de proyecto.

Posteriormente, la labor conjunta realizada por el área de Global Operations y los consultores externos (INSIDECOM), plasmaron una implementación simultánea de acciones comunicacionales (combinando medios internos y acciones presenciales) y de gestión del cambio (seguimiento del compromiso de los stakeholders internos, gestión de los líderes de cambio y sensibilización de áreas críticas), que resultó clave para movilizar, instalar y asentar el proceso de cambio.

Conducción Visible y efectiva del proyecto: La iniciativa, liderada desde un inicio por el área regional de Global Operations, tuvo, desde el primer día, una líder empoderada, efectiva y, por sobre todo, visible y de gran capacidad relacional. Esto ayudó mucho a que el proyecto tuviese protagonismo permanente en todas las esferas de la organización.

Alineamiento Directivo: Los stakeholders internos (personas claves para el éxito del proyecto) estaban alineados y comprometidos con la importancia del cambio, ya que se les hizo participar oportunamente de decisiones claves, lo que facilitó la bajada del discurso transformacional. En este sentido, el apoyo permanente de la gerente general fue trascendental, ya que contribuyó en gran forma a bajar y agilizar el discurso transformacional.

Clima laboral positivo: Una de las cosas que ayudó a que el cambio fuese más fácil de implementar fue el buen clima laboral existente en la compañía. Había un ambiente, en general positivo, y predominaba la buena disposición en las personas, para enfrentar los nuevos procesos y desafíos. Esto último ayudó a que, en general, los focos de resistencia fueran rápidamente disipados.

Empoderamiento de Líderes de Cambio: Este grupo fue muy valorado por los trabajadores, ya que eran sus propios pares quienes le explicaban ciertos temas y les ayudaban a resolver sus principales inquietudes. La acción transversal y efectiva de este equipo finalmente fue pieza clave en que, por ejemplo, en la tarde del primer día en las nuevas instalaciones todas las unidades estuviesen trabajando en forma normal.

Planificación Pos Cambio: la empresa estaba consciente de que tras el cambio físico de oficinas, comenzaría una nueva fase de dicha transformación, que los colaboradores se adaptasen no sólo a los nuevos espacios, sino a una nueva forma de trabajar. En ese sentido, el equipo interno de proyecto y los consultores externos (Insidecom) trabajaron dos meses más en escuchar a los empleados, ajustar problemáticas y relevar necesidades de las distintas unidades. Esto ayudó, enormemente a bajar la ansiedad pos cambio, muy presente en este tipo de procesos.