

LLYC

GSK

# LSPVERSE

**CATEGORÍA:** 7. Comunicación Interna

**CAPÍTULO:** General

**TÍTULO DEL PROGRAMA:** LSPVerse. Proyecto de Transformación Cultural

**NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:** GSK

**DEPARTAMENTO | CONSULTORA:** LLYC

**RESPONSABLE:** Cristina Montes



## INTRODUCCIÓN (Planteamiento y Diagnóstico)

A finales de 2023, GSK -empresa global biofarmacéutica enfocada en ciencia, tecnología e innovación en salud-, específicamente en sus operaciones Latina South Pacific (LSP) en Chile, Ecuador y Perú, enfrentó un gran desafío tras un cambio de liderazgo y visión compañía que significó todo un proceso de cambio y reestructuración hacia el *customer centricity* y *patient centricity*.

Dicho desafío se volvió más relevante al considerar diversos factores que dificultaban la correcta transición y trabajo colaborativo, tales como las diferentes nacionalidades, edades y tiempo en la compañía dentro los integrantes del equipo directivo; así como la sensibilidad al cambio provocado por una constante transformación de la compañía en años recientes.

Al conocer a detalle la situación, el equipo de LLYC diseñó un proyecto de transformación cultural en el que se abordó la resistencia al cambio desde una visión integral, que consideró no solo la comunicación interna sino también los distintos estilos de liderazgo dentro del C Level, dinámicas de integración y trabajo en equipo, así como la búsqueda de puntos de encuentro, sinergias e integración de procesos de innovación propuestos por los miembros del equipo para impulsar la adopción de la nueva visión de la compañía.

De esta forma, en lugar de realizar un coaching o teambuilding tradicional, GSK y LLYC apostaron por una decisión audaz: utilizar la inteligencia artificial como base para diseñar un sistema de apoyo al liderazgo en este proceso de cambio. Así nació LSPVerse, una narrativa inmersiva y visual donde cada área fue conceptualizada como un universo con su propio avatar, identidad y desafíos, asemejándose a una historia de superhéroes que reflejaba las fortalezas y oportunidades de cada líder. **Su propósito fue reencantar al equipo, reconstruir confianzas y activar un cambio cultural profundo, simbólico y sostenido, con el paciente al centro.**

### Composición del LT

- **69%** son **chilenos**, luego Argentina, Colombia y Ecuador.
- **50/50** Entre los que tienen <20 y >20 años de **experiencia**
- **25%** con menos de 1 año en la compañía
- **3** ascendido recientemente

## PROPUESTA DE CAMPAÑA (Estrategia)

---

### Objetivo

**Apoyar el proceso de Transformación Cultural del equipo de la región LSP de GSK hacia una cultura centrada en el cliente y el paciente (customer/patient centricity), fortaleciendo el rol de los líderes como agentes del cambio y promoviendo una mentalidad más abierta y colaborativa.**

Para ello, se diseñó un sistema basado en herramientas de inteligencia artificial, espacios de conversación, retroalimentación y coordinación entre las distintas áreas de la compañía, con el fin de alinear definiciones clave, generar condiciones de confianza entre líderes nuevos y antiguos, fomentando el trabajo conjunto en torno a un propósito común.

### Características de la campaña

LSPverse fue concebido como una experiencia transformacional y no como un proceso tradicional de gestión del cambio donde, a través de una narrativa simbólica, cada área fue representada como un “universo” con su propio avatar, identidad y desafíos, lo que permitió a los líderes y equipos visualizarse como protagonistas de una travesía compartida. Esta metáfora planteada por LLYC del “viaje entre universos” facilitó romper estructuras rígidas, fomentar la empatía y promover el encuentro entre áreas que antes operaban de forma aislada.

Desde su diseño, el foco estuvo puesto en el liderazgo como motor del cambio. Se trabajó con el LT y LT-1 (primeros dos niveles de liderazgo) para activar su rol como agentes articuladores de la transformación cultural. Se buscó instalar una mayor conciencia sobre la influencia de sus estilos de liderazgo, promoviendo la reflexión personal, la participación activa, la coherencia entre discurso y acción, y la generación de confianza hacia sus equipos.

Para facilitar ese proceso, se crearon los **Espacios Portal**, sesiones estructuradas que ofrecieron un entorno seguro para la conversación honesta, la retroalimentación y la construcción de consensos.

En paralelo, los Workshops presenciales permitieron fortalecer los vínculos entre líderes, intercambiar experiencias y consolidar definiciones claves como el significado operativo del customer/patient centricity dentro de la organización.

La campaña combinó herramientas tecnológicas ya existentes en GSK —como Workplace y la

herramienta de votación interna Vox Vote— con propuestas creativas presenciales: desde actividades simbólicas hasta dinámicas de gamificación que fortalecieron el involucramiento y conectaron a equipos distribuidos en distintos países. Este enfoque híbrido aseguró una participación activa y transversal, facilitando la adaptación a contextos diversos.

La medición de impacto fue parte fundamental del proceso. A través de los Vox Vote se monitoreó de manera periódica la evolución de las percepciones respecto del cambio, lo que permitió ajustar el enfoque y responder con agilidad a los desafíos emergentes. Además, se identificaron aprendizajes relevantes sobre cómo abordar resistencias y activar a los líderes más escépticos.

Finalmente, el LSPVerse no se concibió como una intervención aislada, sino como la primera etapa de una estrategia escalable. Se sentaron las bases para expandir el modelo hacia otros niveles de liderazgo, incorporando elementos como tokens por participación, nuevos universos y dinámicas de seguimiento, con una clara visión de continuidad para sostener la transformación cultural en el tiempo.

## DESARROLLO DEL PLAN (Tácticas/Acciones)

---

El despliegue de LSPVerse combinó una propuesta conceptual audaz con una ejecución táctica innovadora, sensible al contexto interno y potenciada por el uso de inteligencia artificial. Lejos de optar por un enfoque tradicional, GSK y LLYC decidieron romper con los formatos habituales y apostar por una narrativa disruptiva, que hizo de la creatividad y la tecnología una herramienta real de transformación cultural.

El proyecto se apoyó en IA generativa para desarrollar una identidad visual personalizada para cada líder y su área. A partir de entrevistas individuales con los miembros del Leadership Team (LT), se identificaron fortalezas, estilos de liderazgo y aspiraciones que luego fueron representados gráficamente mediante avatares y universos simbólicos. Estos avatares no sólo reflejaban el rol de cada líder, sino que permitían visualizar cómo sus acciones impactaban en la cultura organizacional. El resultado fue una metáfora inspirada en los multiversos y en narrativas de superhéroes, donde cada líder tenía un territorio propio, pero podía conectar e influir en otros a través de “portales interdimensionales”.

Esta narrativa visual sirvió como hilo conductor para el despliegue de una serie de acciones estructuradas en las que participaron 20 líderes de áreas como *Commercial, Comms Ops, CGA, Pediatric Vaccines, Access & Speciality, Warehouse & Distribution, HIV, Regulatory, Quality, Finance, Public Health, Medical, Compliance*).

Primero, se realizó una fase de diagnóstico profundo, con 15 entrevistas a miembros del LT y una revisión documental de los valores, procesos y canales internos de GSK. A partir de ahí, se diseñó una estrategia de intervención basada en 4 componentes principales:

- **Sesiones de liderazgo 1:1**, para acompañar individualmente a los líderes del LT entrevistados; esto con base en su entrevista y un análisis de estilos de liderazgo, áreas de oportunidad y fortalezas. Se emitieron reportes periódicos que guiaron las decisiones tácticas.

- **4 Workshops presenciales**, donde se discutieron definiciones clave del cambio, se abordaron resistencias y se fortaleció el sentido de equipo. Estos espacios permitieron generar una visión común en torno al *customer/patient centricity*.
- **26 Espacios Portal**, sesiones internas encabezadas por los propios líderes de cara a sus equipos, muchas de las cuales fueron abiertas a visitas cruzadas de líderes de otras áreas. Estas instancias facilitaron la conversación abierta, la retroalimentación honesta y la transversalidad. Estas instancias incluyeron la creación de un protocolo de comportamiento enfocado en la creación de un ambiente positivo y productivo.
- **4 Vox Vote (590 votos)**, herramienta de sondeo que permitió medir de forma periódica la percepción del cambio en el LSP, identificar resistencias y adaptar el enfoque en tiempo real. Esto permitió capturar *insights* valiosos sobre el ritmo, la aceptación y las brechas en el proceso de transformación.

Toda esta arquitectura combinó herramientas tecnológicas existentes (como Workplace y Voxvote) con piezas visuales desarrolladas ad hoc, apoyadas por IA.

## RESULTADOS

---

La propuesta no sólo visualizó el cambio: lo hizo tangible, simbólico y compartido. LSPVerse permitió que cada líder se identificara con su avatar y comprendiera su lugar dentro de una transformación más amplia, contribuyendo desde lo personal al colectivo. Esta experiencia se tradujo en mayor compromiso, confianza, y un lenguaje común que fortaleció el trabajo colaborativo entre áreas históricamente desconectadas.

### Principales logros:

- **MEJORA EN LA RECEPCIÓN POSITIVA DEL CAMBIO DEL LSP hacia el *customer centricity* en todo nivel. Esto medido a través de Vox Vote.**
  - Nivel LSP. Se pasó de un 28,6% a un **53,3%** de percepción positiva.
  - Nivel de Áreas. Se pasó de un 8,3% a un **34.2%** de percepción positiva.
  - Nivel LT (C Level). Se pasó de un 31,9% a un **43,8%** de percepción positiva.
- **EVOLUCIÓN EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS MIEMBROS DEL LT** a partir de las áreas de oportunidad detectadas durante la etapa de diagnóstico.
  - Permitió a los líderes visualizarse como equipo, acceder a otros estilos de liderazgo, aprender de otros y de si mismos, en un entorno protegido y respetuoso.
- Valoración de los espacios comunes por parte de los LT, así como aprendizaje sobre las labores de otras áreas y cómo estas aportan directa o indirectamente al *customer*.
  - Dio valor a los espacios de reflexión de los líderes con sus equipos, con el *customer/patient* al centro, abriendo la oportunidad hacia la acción.
- Instalación del paciente como cliente principal en la narrativa interna del LSP.
  - Optimizó la bajada de información en común sobre el *customer centricity* desde los niveles LT-1 y hacia todo el LSP.

- **71,7%** de asistencia promedio a los workshops, con aumento de presencialidad en etapas clave.
- Creación de una narrativa épica atractiva y a través de elementos gráficos facilitó el relacionamiento entre líderes: portales que visitan universos.
- Identificación por parte del LT sobre su responsabilidad de ser embajadores de la transformación y guías para sus equipos de trabajo en este desafío.
- Propuesta de continuidad con nuevos elementos (gamificación, tokens, expansión al LT-1), demostrando que la campaña sentó bases sólidas para la transformación futura.