



REPORTE 2021

Cultura Digital

CLA
CONSULTING





A teal graphic element on the left side of the page, featuring a stylized city skyline with various buildings and a large, abstract shape that resembles a letter 'K' or a modern architectural structure.

ÍNDICE

● INTRODUCCIÓN	4
● RESUMEN EJECUTIVO	6
● DEFINICIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	7
● CONSIDERACIONES	9
● CONTEXTO DIGITAL	10
● ÍNDICE DE CULTURA DIGITAL	11
● DEFINICIÓN DE CULTURA DIGITAL Y DIMENSIONES	13
● RESULTADOS POR DIMENSIONES	14
● CONCLUSIONES Y DESAFÍOS	24
● ACERCA DE CLA CONSULTING - ICARE	27

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Probablemente cada día exista más conciencia sobre el papel crítico que cumplen la cultura y el liderazgo en cualquier proceso de transformación digital. La dificultad y las resistencias a la hora de implementar cambios en los modelos de negocios, de moverse hacia estructuras menos verticales, de romper con los tradicionales silos internos, de introducir células de trabajo ágiles o de moverse a formas de trabajo más flexibles han dejado en evidencia que no basta con la sola introducción de nuevas tecnologías. Son justamente los liderazgos y la cultura organizacional las que se encuentran más desafiadas con los cambios que de manera acelerada provocó la crisis sanitaria del COVID 19.

También sabemos que las organizaciones y las personas cambiamos cuando nos enfrentamos a alguna amenaza que nos saca de nuestro lugar de equilibrio. Estas pueden tomar diferentes formas como la aparición de un nuevo actor en la industria, un cambio regulatorio, una nueva fuerza laboral, alguna disrupción tecnológica o una crisis social o sanitaria. Mirando en perspectiva, los últimos dos años han estado marcados por un alto nivel de desequilibrio en las organizaciones y es perfectamente entendible la expectativa de que bajen los niveles de incertidumbre y que todo vuelva a la “normalidad” pre pandémica para poder retomar el control y recuperar el tiempo perdido.

Cuánto de lo que ha emergido durante estos últimos años permanecerá y qué cosas volverán a “ser como antes” es una pregunta que se suele escuchar en las empresas en la actualidad. En otras palabras, la reflexión nos lleva a plantearnos cuánto hemos aprendido durante estos últimos años. De ahí, que hoy estamos enfrentando un momento crítico en el cuál las organizaciones deberán comenzar a responder qué cosas son urgentes de recuperar, cuáles decididamente no queremos que vuelvan y qué otras tenemos que seguir incorporando.

Es frente a esta disyuntiva donde se comienza a evidenciar la convicción (o ausencia de ésta) por parte de los ejecutivos de las organizaciones de transformarse o no. Pese a que estamos lejos todavía de volver a tiempos más tranquilos, la crisis sanitaria parece ir quedando atrás, y por lo tanto las decisiones a nivel de negocio y organización hoy exigen un propósito y estrategias claras de para qué y cómo seguir el proceso de transformación.

Los resultados del presente estudio nos invitan a reflexionar sobre aquellos elementos de la cultura organizacional que permitan acelerar las transformaciones, y qué rol están desempeñando los liderazgos en estos procesos. Y si bien los resultados parecen auspiciosos en cuanto a que se perciben mejoras en prácticamente todas las dimensiones culturales, quedan dudas en cuanto a la convicción real que existe por parte de los liderazgos en querer seguir transformándose más allá de la pandemia.

RESUMEN EJECUTIVO

1. Alto desconocimiento de la estrategia digital.

A pesar de que desde el 2019 ha aumentado el nivel de conocimiento de la estrategia digital en las organizaciones, aún sigue siendo bajo, lo que puede deberse a la ausencia de una estrategia clara o a culturas que tienden a ser más bien jerárquicas en donde no se involucra suficientemente a los colaboradores en la estrategia de negocios.

2. Los modelos de negocios siguen transformándose por la incorporación de nuevas tecnologías.

Un escenario sanitario más estable, la asimilación sobre el uso de las nuevas tecnologías que apoyan al trabajo híbrido y la explosiva y constante aparición de nuevas tecnologías parecen ser algunas de las causas que explican esta percepción.

3. Un cliente-centrismo que no se enfoca en la personalización de productos y servicios.

La dimensión cliente al centro no muestra grandes variaciones respecto al 2020, a pesar de ser la mejor evaluada del estudio. Al momento de profundizar en las variables que la componen, podemos observar que la variable interacción es la que se encuentra más baja. Probablemente se deba a la presencia de estrategias de segmentación de clientes poco efectivas y metodologías de diseño de productos que no consideran la personalización. Considerando esto, es la comunicación y la conexión con el cliente final el desafío principal a seguir trabajando.

4. Baja agilidad por menor autonomía. La percepción sobre la agilidad a nivel de procesos organizacionales muestra una baja respecto a las mediciones anteriores, particularmente lo relacionado con la autonomía que pueden tener los colaboradores para tomar decisiones, la cual sigue dependiendo en gran medida de las condiciones que las jefaturas les proporcionan, consecuencia quizás de una mirada poco clara sobre cómo ejecutar acciones en un escenario híbrido.

5. La dimensión de experimentación mejora pero es la peor evaluada.

Dentro de ella, la variable de aprendizaje del fracaso es la con peores resultados. Esto podría deberse a que en las organizaciones aún no se implementan acciones necesarias a lo largo de los procesos para reflexionar sobre los fracasos y aprender de éstos sin culpar a nadie. Avanzar hacia culturas que permiten el error continúa siendo un desafío crítico, a pesar de esto, la creatividad y el prototipo temprano muestran una tendencia a la mejora.

6. Fuerte integración en los equipos.

La dimensión de integración muestra ser una de las mejores evaluadas, con una alta valoración respecto a la colaboración de los equipos, la relación que tienen las organizaciones con otros actores del ecosistema y sobretodo, a la fluidez y honestidad en conversaciones directas.

7. Más data centrismo.

Esta dimensión muestra que sigue mejorando en la percepción, manteniéndose el desafío de contar con plataformas que permitan tener data en tiempo real para la toma de decisiones. Lo anterior sigue siendo un desafío no solo tecnológico, sino también a nivel de un mindset que toma decisiones en base a data y no a supuestos o experiencias pasadas.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

La **transformación digital** es un proceso que se inicia con la incorporación masiva de tecnologías digitales en la vida de las personas y en las organizaciones. Este proceso requiere adaptar varias de las dimensiones críticas del negocio y la organización: modelo de negocio, procesos operativos, experiencia del cliente, cultura y personas, estilos de liderazgos, gestión de datos y toma de decisiones.



En su forma más amplia, la transformación digital es un proceso de **transformación organizacional** que permite aprovechar las oportunidades del negocio y la generación de valor que ofrece el desarrollo de las tecnologías digitales actuales y futuras. Vemos 3 líneas estratégicas a través de las cuales las empresas determinan el impacto de las tecnologías digitales.

1. **Digitalización.** Es la expresión primaria de este proceso de transformación e implica la adopción de herramientas tecnológicas para generar eficiencias en los procesos actuales de la empresa.
2. **Transformación digital incremental.** A diferencia de la digitalización, ésta permite aprovechar las nuevas tecnologías para generar nuevos productos o servicios que mejoren la propuesta de valor al cliente, manteniendo el *core* del negocio.
3. **Transformación digital disruptiva.** Es la expresión más profunda y amplia de la transformación digital, ya que explora posibilidades más allá del modelo de negocio actual, traspasando las fronteras de su industria para reinventar el modelo de negocio.

Si bien cada uno de estos caminos supone un nivel de transformación organizacional distinto, todos ellos exigen un cambio en la mentalidad, conductas y competencias de las personas, lo que nosotros llamamos **cambios adaptativos**, y que se traducen en **culturas** que viven la transformación digital con conciencia de los valores y las prácticas que permiten desplegar todas las posibilidades que entregan las nuevas tecnologías.

Esta cultura, que nosotros hemos llamado **Cultura Digital**, es la que da vida a la encuesta que hemos utilizado como base de la presente investigación y que nos muestra cómo las empresas chilenas están viviendo hoy las dinámicas internas que se necesitan para potenciar el impacto de la transformación digital.

RESULTADOS ENCUESTA CULTURA DIGITAL 2021





CONSIDERACIONES DE ESTA TERCERA VERSIÓN

Contexto. Este estudio de Cultura Digital es llevado a cabo por tercer año consecutivo en una alianza entre CLA Consulting e ICARE.

Muestra. Se realizaron esfuerzos por aumentar el número de la muestra y llegar a más personas consideradas dentro del grupo objetivo. De esta forma se pasó de 241 respuestas de ejecutivos en 2020 a 355 en 2021. Se utilizó una base de datos proporcionada por ICARE y CLA Consulting, con foco en directores, socios, dueños, gerentes generales, y gerentes de primera línea.

Recolección y procesamiento de datos. La encuesta se llevó a cabo entre los días 01 de diciembre de 2021 y 12 de enero de 2022, utilizando una plataforma online de ICARE y de CLA Consulting. El procesamiento de datos y la creación de este informe fue llevado a cabo por CLA Consulting.

Modelo Cultura Digital. La creación del modelo y la encuesta son de exclusiva responsabilidad de la CLA Consulting. Con el fin de seguir mejorando el instrumento, se realizaron algunas modificaciones al contenido de las preguntas.

Comparabilidad. Los factores explicados anteriormente pueden influir en la comparabilidad de los resultados entre los dos años y de esta forma se puede asumir que las versiones del 2019, 2020 y 2021 no son totalmente comparables. Sumado a esto, sin duda el contexto sanitario, económico y social ha ejercido una fuerte influencia en las organizaciones de nuestro país, por lo que ciertos cambios en las percepciones también se pueden atribuir a esto.

Interpretación de resultados. Es importante destacar que nuestro modelo divide la vivencia de la cultura digital en niveles alto, medio y bajo. Con el fin de hacer este informe más autoexplicativo y mejorar su comprensión, se ha decidido solo mostrar los resultados del nivel alto y al mismo tiempo comparar solamente este nivel entre los tres años de aplicación del instrumento, 2019, 2020 y 2021.

CONTEXTO DIGITAL

Con el fin de iniciar la presentación de resultados de este estudio se exponen en primer lugar las preguntas realizadas sobre el **contexto digital en las organizaciones**, el cual sin duda se ha visto afectado por la realidad que ha traído el COVID-19 al mundo entero, a nuestro país y en especial a las organizaciones.

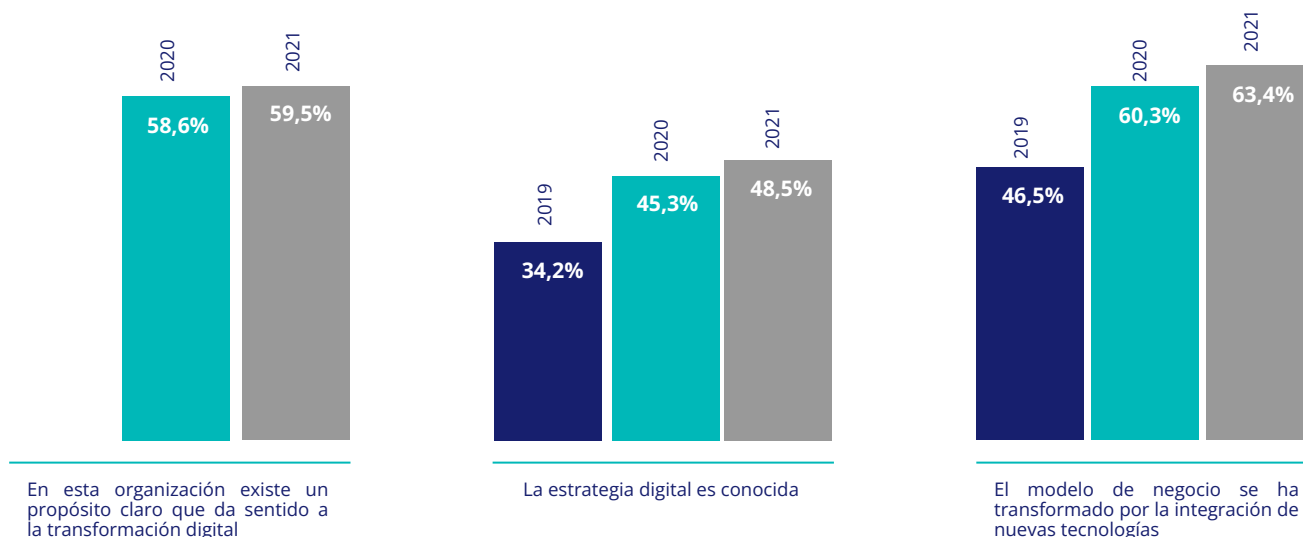
Por contexto digital entendemos la presencia de ciertos **habilitadores** para el desarrollo de una cultura digital en una organización. Estos son:

1. Claridad sobre un **propósito** que da sentido a la transformación digital.
2. Existencia y conocimiento de una **estrategia digital**.
3. Entendimiento del impacto de la tecnología en los **modelos de negocios**.

Estos tres factores son relevantes al momento de llevar a cabo una transformación organizacional y se ha demostrado que tienen **influencia en el desarrollo de todas las dimensiones** presentadas anteriormente.

Los datos muestran que un 59,5% de los encuestados expresan un alto nivel de acuerdo con la afirmación sobre propósito*. Este porcentaje disminuye al consultar sobre la presencia de una estrategia digital conocida, ya que solo el 48,5% manifiesta un alto grado de acuerdo con esta afirmación. A pesar de que no es un porcentaje muy alto, se observa una mejora leve en este punto respecto del año anterior, lo que podría estar indicando cierto avance en la materia, según muestra el gráfico más abajo.

En términos de transformación del modelo de negocio debido a la integración de nuevas tecnologías, los encuestados muestran un alto grado de acuerdo con esta afirmación, llegando a un 63,4%. Esto contrasta de manera significativa con los resultados del 2019 y tiene un leve aumento con respecto al 2020, generando un avance importante en el tiempo en esta percepción.



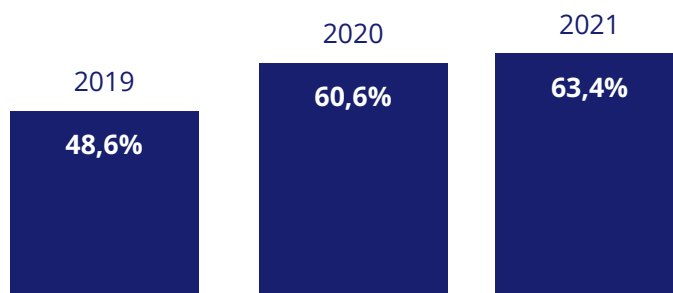
Aunque se muestra un **avance en términos de contexto digital**, este es leve con respecto al año anterior. Sumado a esto, es importante destacar que a nivel de estrategia digital se mantiene aún una baja comprensión y conocimiento por parte de las personas, lo que da cuenta de un abordaje aún técnico y selectivo, donde se mantiene la necesidad de integrar la transformación digital a la evolución orgánica del negocio y la organización.

*La pregunta sobre el propósito no se realizó el año 2019, por lo mismo no aparece en el gráfico mostrado.

ÍNDICE DE CULTURA DIGITAL

El Índice de Cultura Digital es un indicador que surge de los resultados obtenidos en las 5 dimensiones: Cliente al centro, Experimentación, Agilidad, Integración y Data centrismo. Éste busca ser un reflejo del nivel de cultura digital general de todas las organizaciones que participaron de este estudio y de esta forma tener un indicador global de la realidad de la cultura digital en Chile.

El Índice de Cultura Digital 2020 muestra un avance a nivel general. El año 2019 solo un 48,6% de las organizaciones que participaron en el estudio mostraba una vivencia alta de cultura digital. El 2020 el número subió a 60,6%, alcanzando un alza de 12 puntos porcentuales. Para el 2021 se alcanza un 63,4% de alta vivencia, lo que muestra un avance desde el 2019 de 14,8 puntos porcentuales.



INDUSTRIA	ALTA VIVENCIA
Agroindustria	51,1%
Construcción e inmobiliarias	53,7%
Manufactura	59,2%
Educación	60,4%
Retail	60,9%
Asesorías y servicios	66,1%
Banca, finanzas e inversiones	66,1%
Tecnología	72,3%

Este avance no se vive de igual forma para todos. Es interesante ver los resultados del indicador a nivel de industrias. En la tabla se muestran diferencias significativas entre éstas, siendo la industria de la tecnología la que mejor evalúa su nivel de cultura digital y la agroindustria la que es más crítica con respecto a su vivencia interna de este tema. Sin duda es relevante destacar que esta encuesta se basa en autopercepción y es posible que entre más se profundiza en esta temática, la conciencia de las brechas y el trabajo a realizar aumente.

A pesar de las diferentes realidades, el aumento del índice general de Cultura Digital puede ser explicado por múltiples factores, varios de los cuales serán abordados en detalle al momento de adentrarnos en los resultados de cada una de las dimensiones. En este sentido, y debido al contexto de crisis social y pandemia que ha vivido nuestro país, las organizaciones se han visto forzadas a acelerar la incorporación de tecnologías y nuevos sistemas para mantener la continuidad operacional y cuidar al mismo tiempo la salud de sus trabajadores, escenario que sin duda ha acelerado el avance en la vivencia de una cultura digital.

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL 2021



NUESTRA MIRADA DE LA CULTURA DIGITAL

¿Por qué hablamos de cultura digital?

Sin duda el tema de la transformación digital está de moda. Tal como se explicó anteriormente, hay muchos que creen que basta con incorporar nuevas tecnologías a su organización. Esto no es así. La transformación digital, tal como lo dice su nombre, es primero que todo una **transformación**. Y como cualquier transformación tiene implicancias para múltiples factores organizacionales y su abordaje debe ser sistémico. Desde CLA Consulting hemos puesto el foco en cultura digital asumiendo que esto es el **gran habilitador que permite que la transformación sea profunda y genere los cambios que muchas organizaciones buscan**.

¿Qué entendemos por cultura digital?

Forma de ser organización, con valores, creencias y prácticas que permiten aprovechar todo el potencial de las tecnologías digitales.

¿Qué dimensiones componen una cultura digital y qué significado le damos a cada una?

	CLIENTE AL CENTRO. En qué medida en esta organización las personas actúan con el objetivo de agregarle valor al cliente.	INTERACCIÓN AGREGACIÓN DE VALOR CO-RESPONSABILIDAD
	AGILIDAD. En qué medida en esta organización las personas actúan proactivamente, se adaptan y dan respuesta rápida y adecuada a cambios en el entorno.	FLEXIBILIDAD DINAMISMO AUTONOMÍA
	EXPERIMENTACIÓN. En qué medida en esta organización se promueven las buenas ideas, se prueban y se aprende de ellas.	CREATIVIDAD PROTOTIPEO TEMPRANO APRENDIZAJE DEL FRACASO
	INTEGRACIÓN. En qué medida en esta organización se fomenta la colaboración para lograr sinergias.	COLABORACIÓN CONVERSACIÓN DIRECTA ENFOQUE EN EL ECOSISTEMA
	DATA-CENTRISMO. En qué medida la organización basa sus decisiones en datos, por sobre la costumbre, las intuiciones, los supuestos o los impulsos.	SISTEMATIZACIÓN DECISIONES BASADAS EN DATOS TRATAMIENTO RESPONSABLE DE LOS DATOS

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

1. Cliente al centro

¿Qué observamos?

- En términos generales hay una tendencia al alza desde que se inició el estudio, con un aumento general de 5,5 puntos porcentuales. Además es la dimensión mejor evaluada.
- Los directores de empresas y gerentes generales son más positivos que los subgerentes (71,2%, 72,0% y 56,3% respectivamente).
- Los encuestados pertenecientes a grandes empresas son más críticos al respecto de tener al cliente realmente al centro.
- La industria con percepción más alta respecto de esta dimensión es la de asesorías y servicios (76,9%), mientras la con percepción más baja es la de construcción e inmobiliarias (57,1%).
- La variable mejor evaluada dentro de esta dimensión se relaciona con la capacidad de tomar decisiones y emprender acciones que agreguen valor al cliente en todos los productos, servicios e interacciones (71,8%).
- La variable peor evaluada se conecta con la capacidad de estar conectados y comunicados con el cliente final (64,2%).

2021 68,4%

2020 66,6%

2019 62,9%

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

1. Cliente al centro

¿Cómo interpretamos estos resultados?

Pese a que se reconoce un avance en esta dimensión respecto de los dos años anteriores, la mejoría es leve. Esto podría indicar que aún existe un acercamiento técnico en los intentos de poner al cliente realmente al centro. Se han implementado tecnologías pero sin ser efectivas en estar realmente al servicio de generar una mejor experiencia a los clientes y dar pie a captar en tiempo real los cambios que experimentan los clientes a nivel de expectativas y nuevas demandas o necesidades. Por lo mismo la interacción directa con el cliente sigue siendo baja y las metodologías de diseño de productos no están mostrando la personalización que el mundo y los clientes actuales demanda.

En esta línea, las grandes empresas parecen seguir desconectadas de sus clientes, lo que se podría explicar por estructuras burocráticas excesivas o por industrias con baja competencia y ausencia de alternativas para los consumidores.

Acciones recomendadas

- Potenciar la presencia de canales digitales que permitan conocer la voz del cliente de forma constante, con lógicas de transparencia, simplicidad y bidireccionalidad.
- Conocer el "viaje del usuario" para conocer los diferentes puntos de contacto del cliente con la empresa.
- Instalar el NPS (Net Promoter Score) internos y con clientes. Creación de incentivos asociados a éste.
- Transitar las estrategias de marketing y ventas por segmentación hacia una mirada centrada en Buyer Personas (arquetipos de clientes de un servicio o producto)
- Crear programas de vinculación y engagement con el cliente y comunidades de usuarios, con énfasis en la relación activa con Early Adopters.
- Monitorear el benchmark de empresas que demuestran excelente relación con el cliente (si Amazon no es tu referente, estás en un problema).

"Queremos empresas que construyan relaciones virtuosas y vínculos de confianza con todas las personas con quienes se relacionan para generar beneficios que ponen al centro el bien común de nuestra sociedad. Empresas que promuevan una cultura centrada en las personas y que se relacionen con cada una de ellas con respeto, equidad, justicia y dignidad".

LORENZO GAZMURI
- Presidente de ICARE -

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

2. Agilidad

¿Qué observamos?

- En términos generales hay una disminución significativa con respecto al año anterior de 6,4 puntos porcentuales, siendo la única dimensión que disminuye en comparación con los estudios anteriores.
- Los gerentes generales son más críticos respecto a este punto (58,5%) que los directores/socios/dueño (64,7%).
- Los encuestados pertenecientes a empresas medianas son más críticos al respecto de la agilidad, aunque las diferencias entre todos los tamaños son menores.
- La industria con percepción más alta respecto de esta dimensión es la de banca, finanzas e inversiones (67,0%), mientras la con percepción más baja es la agroindustria (49,8%).
- La variable mejor evaluada dentro de esta dimensión se relaciona con la capacidad de ajustar rápidamente los planes de trabajo frente a cambios en el negocio (79,5%).
- La variable peor evaluada se relaciona con la autonomía, es decir, la capacidad que tienen y se les da a los colaboradores de empoderarse, autogestionarse y asumir la responsabilidad personal (51,8%).

2021 62,5%

2020 68,9%

2019 65,0%

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

2. Agilidad

¿Cómo interpretamos estos resultados?

Los resultados en esta dimensión preocupan, siendo la única que baja respecto de los años anteriores. Esto se explica en gran medida por problemas relacionados con la autonomía que pueden tener los colaboradores para tomar decisiones, la cual sigue dependiendo en gran medida de las condiciones que las jefaturas les proporcionan, consecuencia quizás de una mirada poco clara sobre cómo ejecutar acciones en un escenario híbrido. Pareciera ser que con la vuelta a la presencialidad, las jefaturas vuelven a querer controlar a sus colaboradores.

Esta percepción contrasta con los resultados en flexibilidad y con la capacidad que han ganado las organizaciones producto de la pandemia para ajustar rápidamente los planes de trabajo frente a los cambios del entorno. Esto provoca una sensación de estar en “transición” y tratando de capitalizar los aprendizajes del último tiempo pero en constantes contradicciones con las lógicas más tradicionales de ser organización.

Acciones recomendadas

- Utilizar elementos de metodologías ágiles, como Scrum, de acuerdo a las posibilidades y estado de madurez de la organización.
- Instalar dashboards o tableros de datos abiertos y transparentes con información de avance que permita a los equipos tomar mejores decisiones basadas en datos.
- Establecer jornadas laborales flexibles o híbridas que permitan a los equipos manejar sus tiempos según los objetivos o la tarea lo requiera.
- Organizar a los equipos en células o tribus interdisciplinarias y diversas para aumentar la calidad y rapidez en la creación de nuevos productos o desarrollos.
- Formar a las jefaturas en modelos de liderazgo que promuevan los valores y prácticas de una cultura digital.
- Desarrollar la estrategia de la organización en base al modelo de OKRs el cual permite mayor involucramiento y compromiso de los colaboradores.

"Aún nos quedan grandes desafíos a nivel de agilidad. Habíamos avanzado con la pandemia, pero pareciera que ahora se quiere volver a tener un control estricto de los colaboradores. Si no logramos seguir potenciando la autonomía de ellos es difícil que podamos tener una cultura flexible y dinámica como la que se necesita para los desafíos actuales de las organizaciones".

JUAN CARLOS EICHHOLZ
- Socio CLA Consulting -

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

3.Experimentación

¿Qué observamos?

- En términos generales, se observa un alza entre el año pasado y este, mostrando 3,6 puntos porcentuales de aumento y consolidando la tendencia al alza desde el 2019. A pesar de esto es la dimensión con peores resultados del 2021.
- Los profesionales son muy críticos con respecto a esta dimensión alcanzando solo un 47,2% de alta vivencia. Esto contrasta con la mirada de los dueños, socios y directores (61,0%).
- Los encuestados pertenecientes a empresas medianas perciben un menor nivel de experimentación (53,6%) que las mega empresas (65,3%).
- La industria con percepción más alta respecto de esta dimensión es la de tecnología (69,8%), mientras la con percepción más baja es la agroindustria (44,6%).
- La variable mejor evaluada dentro de esta dimensión se relaciona el fomento a la generación de nuevas ideas, asegurando un ambiente seguro en el que aportar (66,5%)
- La variable peor evaluada se refiere al contar con la posibilidad de analizar las causas sistémicas de los resultados adversos y motivar al aprendizaje colectivo (51,5%).

2021 58,2%

2020 54,6%

2019 39,0%

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

3.Experimentación

¿Cómo interpretamos estos resultados?

La crisis sanitaria forzó a las empresas a pasar del formato presencial al teletrabajo o al híbrido, lo cuál provocó múltiples cambios y el ensayo de elementos nuevos. Sin embargo, los datos muestran que las empresas no han logrado instalar un hábito de probar con prototipos nuevas ideas al interior de la organización, lo cual se ve reflejado en que la experimentación sigue siendo la dimensión que obtiene peores resultados a pesar del leve avance mostrado con respecto a años anteriores. Sumado a esto todavía se siguen mostrando múltiples problemas a la hora de aprender y reflexionar sobre los fracasos sin culpar a nadie.

La experimentación es la base de la innovación. Sin ella es difícil que la organización genere soluciones realmente innovadoras que la pongan a la vanguardia. Avanzar hacia culturas que permitan el error, que impulsen la creatividad y el prototipo continúa siendo un desafío crítico.

Acciones recomendadas

- Impulsar el intraemprendimiento, a través de la creación de laboratorios de innovación. intra-empresa y de competencias de innovación.
- Instalar un lenguaje para la innovación puede entregar una base común para comenzar a practicarla.
- Fomentar la creación de productos mínimos viables (MVP), es decir, de prototipos de productos o servicios que se vayan iterando en mejoras progresivas, permitirán instalar la idea de experimentar y fallar como algo aceptado en la organización.
- Crear un sistema de gestión del conocimiento que permita aprender de las experimentaciones pasadas y sea capaz de sistematizar lo logrado.
- Instalar espacios de ideación a través de metodologías de diseño específicas: Design thinking, ExO Sprint, Scrum, Lean, entre otros.

"Las nuevas tecnologías, además de revolucionar los modelos de negocio, desafían con nuevos liderazgos. Frente a la velocidad del avance de la digitalización, el líder ya no tiene todas las respuestas y para encontrarlas debe priorizar su rol de facilitador del aprendizaje individual y colectivo. Más colaboración, más empatía, más creatividad y apertura a experimentar, más prototipo y apertura al error."

CLAUDIO MUÑOZ

- Past President de ICARE -

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

4.Integración

¿Qué observamos?

- En términos generales hay una alza significativa entre el año pasado y éste, mostrando 8,6 puntos porcentuales de aumento. Esto consolida además un alza de 29,1 puntos entre el 2019 y el 2021.
- Los directores/socios/dueño son más positivos (69,5%) que los gerentes generales (65,7%). Además esta percepción cae abruptamente para los profesionales que alcanzan solo un 47,9% de alta vivencia.
- Los encuestados pertenecientes a microempresas son más críticos respecto de la integración (61,2%) mientras que los más optimistas son los encuestados de mega empresas (70,7%).
- La industria con percepción más alta respecto de esta dimensión es la de tecnología (74,6%), mientras la con percepción más baja es la agroindustria (52,8%).
- Las tres variables de esta dimensión; colaboración, conversación directa y enfoque en el ecosistema; obtienen resultados similares cercanos al 67%.

2021 **67,1%**

2020 **58,5%**

2019 **38,0%**

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

4.Integración

¿Cómo interpretamos estos resultados?

La dimensión de integración muestra ser una de las mejores evaluadas y con un alza significativa con respecto a los años anteriores. Se ve una alta valoración respecto a la colaboración de los equipos y a la fluidez y honestidad en conversaciones directas. Esto ha permitido una mayor integración entre los integrantes del equipo, lo cual es clave para el avance de la transformación digital.

Sumado a esto se ha observado un profundo progreso en la relación que tienen las organizaciones con diversos actores del ecosistema. La pandemia permitió que se derribaran las barreras de contacto con otros y la apertura al mundo lograda durante este tiempo parece haberse mantenido, lo que se ha traducido en organizaciones más conectadas con otros y con posibilidades infinitas de colaboración. Esto es de suma importancia para mantenerse competitivos y aumentar la capacidad de adaptación de las organizaciones.

Acciones recomendadas

- Generar instancias de conversación ampliadas y un cambio en el *mindset* de los ejecutivos que le den valor al relato y storytelling.
- Promover alianzas con el ecosistema digital que permitan el fortalecimiento de los productos y calidad de los servicios ofrecidos.
- Establecer un gobierno claro y responsable de la transformación digital que permita establecer roles específicos y claridad del trabajo de cada área.
- Crear un sistema de movilidad y desarrollo intra áreas que potencie la conexión entre las distintas partes de la organización.
- Formar células de trabajo transversales, con flexibilidad en el uso de diferentes metodologías ágiles, que fomenten el trabajo colaborativo y las sinergias.
- Construir marcos estratégicos que de manera clara, simple y transparente comuniquen a toda la organización los desafíos y los focos.

“La buena noticia es que podemos observar que las organizaciones se están haciendo mucho más permeables a lo que pasa en el entorno. Se ve una mayor colaboración con start ups, nativos digitales y formas de ser organización más disruptivas que las tradicionales. El desafío es tratar de tomar lo mejor de esas culturas y hacerlas conversar con el ADN cultural propio”.

GREGORIO ETCHEVERRY
- Socio CLA Consulting -

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

5.Data Centrismo

¿Qué observamos?

- En términos generales hay una alza de 6,7 puntos porcentuales entre el 2020 y el 2021.
- Los gerentes generales son levemente más positivos (62,0%) que los directores / socios / dueño (60,4%). Los profesionales son radicalmente más críticos al respecto (40,6%).
- Los encuestados pertenecientes a microempresas perciben que la vivencia de una cultura con data centrismo es mucho menor (41,9%) que los de mega empresas (73,3%).
- La industria con percepción más alta respecto de esta dimensión es la de tecnología (74,0%), mientras la con percepción más baja es la agroindustria (46,8%).
- La variable mejor evaluada dentro de esta dimensión se relaciona con el tratamiento responsable de los datos obtenidos (72,6%).
- La variable peor evaluada se refiere a recolectar, procesar y poner a disposición todos los datos operativos y de negocio (50,2%).

2021 **61,0%**

2020 **54,3%**

2019 **49,0%**

DIMENSIONES DE CULTURA DIGITAL

5.Data Centrismo

¿Cómo interpretamos estos resultados?

Aunque la mejora en data centrismo ha sido continua durante los últimos 3 años, aún quedan grandes desafíos por resolver. Uno de los principales se relaciona con el contar con plataformas que permitan tener data en tiempo real. Esto no solo es un desafío tecnológico, sino que principalmente se relaciona con un cambio de mindset que permita que la toma de decisión sea realmente basada en datos y no en supuestos o experiencias pasadas.

En este sentido, es probable que la falta de acceso a información en tiempo real de la empresa responda más a una cultura tradicional, un funcionamiento en silos o un paradigma gerencial de comando y control, que a una dificultad técnica de implementación de sistemas de gestión de información.

La industria de la tecnología lidera los resultados en data-centrismo, precisamente porque la calidad, oportunidad y cuidado de la información están en el corazón de su oferta de valor.

Acciones recomendadas

- Usar tableros de gestión de datos en tiempo real te permite incorporar información de gestión transversal del negocio.
- Instalar gestión avanzada de datos en las áreas comerciales (marketing y ventas).
- Utilizar algoritmos de automatización e inteligencia artificial que no solo permitan analizar los eventos que ya ocurrieron, sino también predecir lo que está por venir.
- Contar con mecanismos y sistemas de seguridad de datos y normas de ciberseguridad que sean de conocimiento transversal.
- Usar tableros de gestión de datos en tiempo real te permite incorporar información de gestión transversal del negocio.

"Es una alegría ver cómo se consolida el alza en este tema. Se ha logrado un gran avance en tratar los datos de manera responsable, pero nos queda camino por recorrer para aprovechar el potencial completo de éstos. Hay que ser más proactivos y disciplinados en el uso de la data para poder tomar decisiones de forma ágil en torno a ésta".

CAROLINA YACHAN

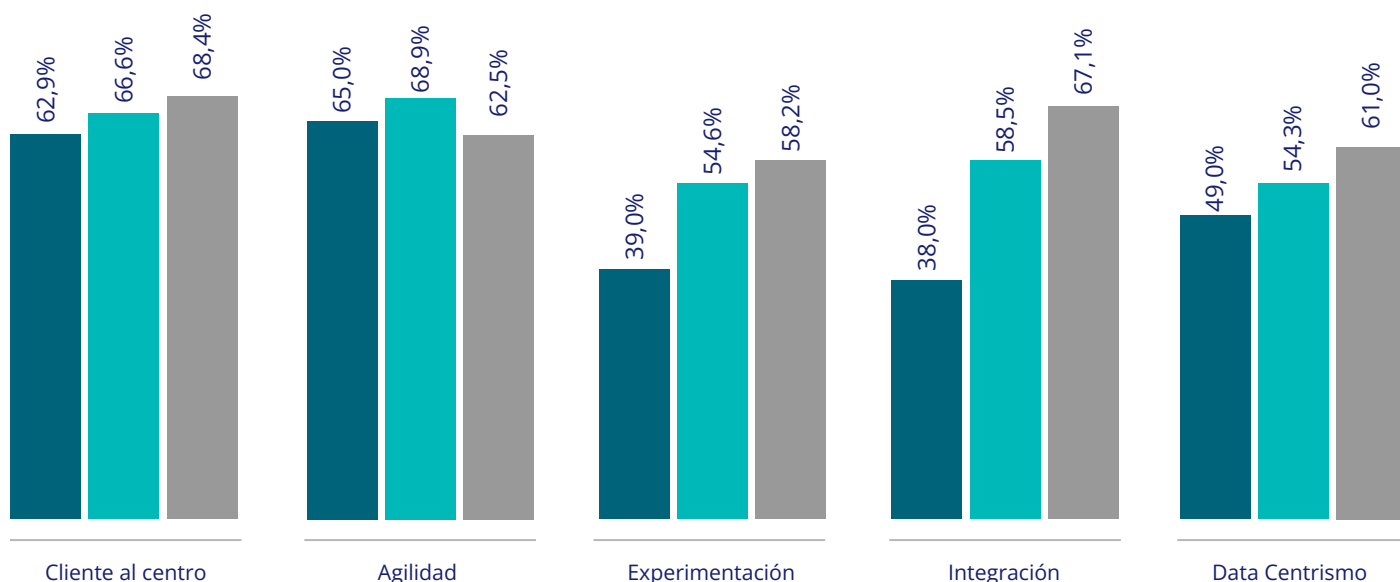
- Socia CLA Consulting -

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS



¿QUÉ PODEMOS CONCLUIR?

Avance en cultura digital. Los resultados de este estudio muestran señales esperanzadoras. A pesar de que el Índice de Cultura Digital presenta una mejora de solo 2,8 puntos porcentuales se consolida la tendencia al alza que viene desde el 2019. Casi todas las dimensiones muestran avance, a excepción de la agilidad que presenta resultados peores que el 2019 y el 2020. En términos generales se ve un desarrollo de la cultura digital y queremos destacar las mejoras observadas en las dimensiones de Integración y Data Centrismo, lo que muestra que las empresas están favoreciendo la colaboración, la corresponsabilidad y la toma de decisiones basadas en data dentro de los equipos. Mantener los avances en Experimentación y Cliente al centro es condición fundamental para sostener la capacidad de respuesta que las tecnologías exponenciales demandan. Y necesitamos volver a concentrarnos en el desarrollo de organizaciones más ágiles que puedan potenciar la adaptación de las organizaciones. En otras palabras, la filosofía ágil que está a la base de las nuevas formas de trabajar es lo más complejo de cambiar, ya que implica dejar de lado las formas más tradicionales de ser organización, y avanzar hacia organizaciones que tengan una mayor capacidad adaptativa.



DESAFÍOS PENDIENTES

1

Para qué transformarnos y cómo lo vamos a hacer son dos preguntas que para una importante parte de los colaboradores sigue sin tener respuestas en sus organizaciones. Lo anterior representa una tarea pendiente para la alta dirección, quien es la llamada no sólo a dar sentido a los procesos de cambio que se están viviendo, pudiendo encauzar de esta forma los niveles de incertidumbre que hoy existen, sino también a señalar el camino a seguir, con focos claros y parámetros e indicadores que permitan monitorear los avances y logros durante el proceso de cambio.

2

Se reconoce que los modelos de negocios siguen cambiando y viéndose impactados por las disrupciones tecnológicas, sin embargo en cuanto a cultura digital este 2021 las cinco dimensiones tienden a estabilizar el crecimiento experimentado en los años anteriores. Esto nos lleva a concluir que en la medida que vamos saliendo de la crisis sanitaria no se hace tan evidente la necesidad de transformarse digitalmente y por lo tanto la convicción de la alta dirección pasa a cumplir un rol fundamental si es que se quiere seguir evolucionando y no volver a las formas tradicionales de ser organización.

3

La Agilidad en las organizaciones es la única dimensión cultural que experimenta una baja con respecto a la versión anterior. En este sentido, la baja autonomía que tienen los colaboradores para tomar decisiones sigue siendo la principal barrera. Pese a los esfuerzos por introducir metodologías ágiles en las organizaciones y propiciar mayores niveles de flexibilidad con las nuevas formas de trabajar, si no cambia el mindset de los liderazgos, pasando desde el dar instrucciones hacia el dar libertad dentro de un marco claro, los esfuerzos serán en vano y terminarán por generar más frustración en los equipos.



ACERCA DE CLA CONSULTING & ICARE

ACERCA DE CLA CONSULTING

MOVILIZAMOS CAPACIDAD ADAPTATIVA

Somos una consultora internacional de alta dirección comprometida con el cambio adaptativo en las organizaciones

DIFERENCIADORES



MODELO ADAPTATIVO



MIRADA SISTÉMICA



GENERACIÓN DE IMPACTO



METODOLOGÍAS EFECTIVAS



CONSULTORES EXPERIMENTADOS

ÁREAS DE PRÁCTICA

- Alineamiento estratégico
- Culturas adaptativas
- Transformación digital
- Entorno y sostenibilidad
- Inclusión de la diversidad
- Efectividad de equipos
- Gestión estratégica del talento
- Formación

ACERCA DE ICARE

**CORPORACIÓN PRIVADA
SIN FINES DE LUCRO E
INDEPENDIENTE DE
INTERESES GREMIALES Y
POLÍTICOS.**

Fundada en 1953 por empresarios y profesionales vinculados a diversos sectores de la actividad económica nacional con el propósito de promover la excelencia empresarial en el país. ICARE proporciona a los niveles directivos información relevante sobre el medio nacional e internacional, facilitando la comprensión y oportuna evaluación de las fuerzas que mueven los mercados y las tendencias que influyen en el funcionamiento de las empresas.

Mediante diversos, foros, congresos, seminarios, cursos y publicaciones, sirve de punto de encuentro para la reflexión sistemática sobre la gestión empresarial y su enfoque presente y futuro.

En la actualidad, agrupa a más de 1.200 empresas de todos los tamaños y representativas de las diversas actividades de la producción, el comercio y los servicios.



