Covid-19 y transformación cultural en empresas peruanas: hablan los colaboradores

En muchas conversaciones de ejecutivos de empresas se escucha decir que el Covid-19 ha sido el acelerador más efectivo de la transformación digital de las empresas. Si bien es claro que el impulso de esta coyuntura ha sido determinante en la adopción de herramientas digitales y digitalización de productos y servicios, quisimos analizar el impacto que tiene en los comportamientos que caracterizan a las culturas que favorecen la innovación. Los hallazgos nos dejan una señal de alerta, y algunos elementos a tomar en

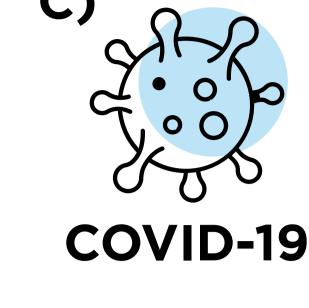
cuenta si buscamos una transformación cultural que perdure en el tiempo.

B)

Who led the digital transformation of your company?



THE CTO



FUENTE: BUSINESSILLUSTRATOR.COM

Para analizar el impulso que han tenido las culturas de empresas peruanas

a raíz de la coyuntura Covid-19, utilizamos nuestro framework de transformación cultural, que plantea 4 drivers y 8 comportamientos detrás de las culturas innovadoras.

Nuestro framework de análisis

Este modelo fue usado para indagar en empresas con más de 100 colaboradores: - ¿Cuál fue el punto de partida? - qué tanto cada uno de estos comportamientos, describía la cultura o manera de hacer las cosas

antes de la pandemia. - ¿Cómo han mejorado? - qué tanto ha mejorado la cultura o manera de hacer las cosas, en cada comportamiento.

FOCO

APERTURA HAY 4 **ELEMENTOS DETRÁS DE** LAS CULTURAS INNOVADORAS **AGILIDAD** COLABORACIÓN ¿CÓMO HA INFLUIDO LA COYUNTURA COVID-19 **EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS?**

· Ponernos en los zapatos de los clientes antes de tomar una decisión como empresa. · Tener un propósito compartido entre todos los miembros de la organización.



Foco

Apertura

Agilidad

· Ser abiertos a implementar nuevas ideas y maneras de hacer las cosas, independientemente de quién provenga la idea. · Ser abiertos a incorporar nuevas tencologías para hacer nuestro trabajo de manera más eficiente o con más valor.



Colaboración · Tener espacios de colaboración entre áreas para lograr proyectos u objetivos comunes. · Ser una empresa horizontal y poco jerárquica en la toma de decisiones.

· Tener procesos simples y formas eficientes de coordinación entre áreas.

· Atrevernos a probar soluciones, mejorar en el camino y no castigar el error.

CINCO LECCIONES SOBRE TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y COVID-19 1. Ojo con tu punto de partida Aunque es tentador pensar que todas las empresas han dado un paso importante en su transformación cultural a raíz de la pandemia, encontramos que la realidad es distinta según el punto de partida de cada organización. La diferencia entre la percepción de avance en cultura de innovación entre los trabajadores de empresas que "empezaron bien" vs. aquellos que "empezaron mal" la fase de cuarentena, es abismal: 66.1% de trabajadores

que consideran que su empresa tenía una cultura innovadora* pre-pandemia, señala que sus organizaciones han avanzado mucho desde

GRUPO 1

Consideraban que estaban

bien antes de la pandemia

Representa el 31.3% de

colaboradores

horizontalidad)

5 = mucho avance

3.1

Promedio

3.7

T2B: Con la pandemia han mejorado mucho

que la coyuntura Covid-19 empezó y 80.9% confía en que los cambios serán sostenibles en el tiempo. En la otra orilla, los colaboradores que consideran que no tenían una cultura innovadora antes de la cuarentena no reportan avances significativos. Por el contrario, 70% de este grupo indica que ha

mejorado poco o nada, y solo el 32.7% en este grupo cree que las pocas mejoras logradas permanecerán luego de la emergencia. En un sondeo realizado a líderes de empresas que participan en el SAE de APOYO Consultoría, encontramos la misma tendencia: 81.3% de los gerentes que consideran que sus empresas eran innovadoras pre-pandemia, señalan que la coyuntura los ha impulsado; mientras esta cifra se reduce a 40% entre los gerentes que consideraban que sus empresas eran poco o nada innovadoras antes del Covid-19.

DISTINTOS PUNTOS DE PARTIDA, DISTINTA PERCEPCIÓN

DE AVANCE EN CULTURA DE INNOVACIÓN

GRUPO 2

Consideraban que estaban más

o menos antes de la pandemia

Representa el 38.7% de

colaboradores

¿CUÁNTO HA MEJORADO LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LA COYUNTURA COVID-19?

Con la pandemia han mejorado algo

GRUPO 3

Consideraban que estaban

mal antes de la pandemia

Representa el 30.0% de

colaboradores

B2B: Con la pandemia han mejorado poco o nada

66.1 28.7 23.2 58.5 18.3 30 70 ¿LOS CAMBIOS SERÁN SOSTENIBLES? T2B: Totalmente de acuerdo + de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo B2B: Totalmente en desacuerdo + en desacuerdo 80.9 64.8 23.9 11.2 32.7 45.5 21.8

*El indicador de cultura de innovación es un constructo que integra los comportamientos detrás de los 4 drivers que propone nuestro framework de transformación cultural (ponerse en los zapatos del cliente, propósito compartido, apertura a nuevas ideas y formas de trabajo, apertura a nuevas tecnologías, procesos simples y coordinación eficiente, cultura de experimentación y no satanización de errores, colaboración y

colaboradores sobre estas mejoras. En todos los drivers culturales, los líderes son bastante más positivos respecto a cómo evalúan que la emergencia por COVID-19 influyó en la cultura o la manera de hacer las cosas en sus organizaciones. La hipótesis optimista detrás de estas diferencias es la que llamamos "visión

Hay una diferencia marcada entre cómo perciben los gerentes que sus

empresas han avanzado en su cultura de innovación, y la percepción de los

de bosque". Los líderes podrían percibir más avances precisamente porque,

por su posición, tienen mayor visibilidad de las mejoras implementadas en

diferentes áreas. La segunda hipótesis, sin embargo, es más pesimista. Los

líderes podrían tener "puntos ciegos" y considerar que sus organizaciones

se han visto obligadas a transformarse rápidamente, sin considerar que la

transformación cultural implica cambios de comportamiento que van más

2. ¿Líderes con visión de bosque o con puntos ciegos?

allá de la adopción de algunas herramientas digitales.

3.6

3.0

Colaboración

¿QUÉ TANTO CREEN QUE HAN AVANZADO A **RAÍZ DE LA COYUNTURA COVID-19?** Empleado/Trabajador Rol Directivo/Gerente de área 1 = ningún avance

3.2

Apertura

3.9

3.8

3.2

Foco

¿QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁS CON QUE

TU EMPRESA HA AVANZADO EN TENER UNA **CULTURA ORIENTADA A LA INNOVACION A**

PARTIR DE LA PANDEMIA?

de

Apertura a nuevas

Enfoque

20.8

63.2

54.7

cliente-céntrico

tecnologías

Procesos y coordinación

Apertura a nuevas ideas

eficiente

28.0

avances

Totalmente de acuerdo + de acuerdo

Totalmente en desacuerdo + en desacuerdo

61.6

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

3.7

3.1

Agilidad

Si bien debemos prestar atención a esta brecha, es importante reconocer el rol que le están dando los líderes de las empresas a la transformación cultural de sus organizaciones. En un sondeo realizado a 94 ejecutivos top en el SAE, la mayoría señala que las áreas de gestión de personas de sus empresas, deben tener como prioridad en los próximos meses el acompañar a los colaboradores en el proceso de transformación. ¿EN QUÉ DEBERÍAN ENFORCARSE LOS ESFUERZOS DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE PERSONAS Y



3. Avances en apertura y enfoque cliente-céntrico, pero aún barreras

comportamientos impulsan la percepción

maneras de hacer las cosas, y enfoque cliente-céntrico.

haber avanzado en tener una cultura orientada a la innovación.

ejercitado el músculo cliente-céntrico a futuro.

transformación cultural: incorporación de nuevas tecnologías para hacer el

trabajo de manera más eficiente o con más valor, apertura a nuevas ideas y

comportamientos son los que más se correlacionan con la percepción de

Entre ellos, el ponerse en los zapatos de los clientes para tomar decisiones

de negocio, sería la conducta que más se ha potenciado a raíz de la

pandemia. El reto ahora es aprovechar este impulso para mantener

Aunque hay avances importantes en varios comportamientos, el contexto

Covid-19 ha impulsado menos las culturas horizontales que dan autonomía a

DRIVERS QUE MÁS HAN INFLUIDO EN LA PERCEPCIÓN DE AVANCE

Propósito

compartido

en cultura horizontal

cultura.

Tres

Mayor peso

Si preguntamos de manera abierta la

percepción de avances en tener una

cultura orientada a la innovación,

61.6% considera que los cambios en

la manera de trabajar originados por

la pandemia han impulsado esta

los equipos para tomar decisiones. Si bien esto es natural en un contexto de recursos limitados y necesidad de resultados de cortísimo plazo, es clave ponerlo en la agenda pues podría limitar la agilidad a futuro.

RAZONES DETRÁS DE LAS DIFICULTADES DE ADAPTACIÓN Formas de trabajo/cultura Herramientas Convivencia trabaio/familia

La mala calidad de la conexión a internet

La dificultad para equilibrar el trabajo con

los deberes del hogar

Apertura a experimentar v equivocarse Colaboración entre áreas Horizontalidad y Menor peso autonomía Menor percepción de avance Mayor percepción de avance 4. Dolores a resolver en el teletrabajo para lograr una experiencia que facilite la transformación 70.9% de colaboradores señaló que su proceso de adaptación al teletrabajo presentó dificultades. Vemos tres tipos de barreras: las vinculadas a herramientas de trabajo (internet y equipos necesarios), las que están atadas a la convivencia trabajo-hogar (dificultad para equilibrar trabajo con labores del hogar, dificultad para concentrarse) y las relacionadas con el proceso de transformación cultural que están viviendo (no poder coordinar cara a cara con compañeros o con jefe y uso de plataformas tecnológicas). Más allá de la discusión obvia sobre el rol que deberían tener o no las empresas en proveer las herramientas de trabajo necesarias (ej. internet) y en políticas de equilibrio entre vida laboral y personal, de cara a la transformación cultural el reto más grande se da en el trabajo colaborativo

a distancia. Las herramientas tecnológicas que facilitan la colaboración son

ADAPTACIÓN AL TELETRABAJO

Muy fácil + fácil Regular Difícil + Muy difícil

50.1

un primer paso, pero no bastan para potenciar cambios culturales.

29.1



50.3 38.0 34.4 3.6 Se sienten más Se sienten más Promotores orgullosos (eNPS) motivados

• Universo: trabajadores dependientes de empresas de más de 100

• **Universo:** 300 empresas clientes (por sus ingresos representan la tercera

personas con nivel superior universitario o técnico a través de un panel

Metodología

Estudio en colaboradores

• **Muestra:** 367 encuestas

parte del PBI peruano)

• Muestra: 94 ejecutivos

Sondeo SAE de APOYO Consultoría

Fecha de campo: octubre 2020

Trabajo de campo: agosto y septiembre 2020

online en Lima