



ENCUESTA DE CULTURA DIGITAL

SEGUNDO INFORME

20
20



CLA
CONSULTING

CONTENIDOS

04.

Introducción

05.

Resumen ejecutivo

12.

Contexto digital

07.

Definición de TD

14.

Índice Cultura Digital

09.

Cultura Digital y dimensiones

18.

Dimensiones

11.

Consideraciones

31.

Conclusiones y desafíos

INTRODUCCIÓN



I. INTRODUCCIÓN



El COVID-19 ha provocado una **digitalización forzada** en una gran mayoría de empresas que no estaban preparadas para ello. Lo anterior ha acelerado la instalación de tecnologías necesarias para trabajar a distancia, tales como el uso de videollamadas, la creación o mejora de plataformas de e-commerce y la instalación de herramientas de gestión interna y manejo de equipos.

Pero avanzar en digitalización no es igual que hacerlo en transformación digital. Mientras la digitalización se centra en la incorporación de nuevas tecnologías, la **transformación digital se centra en las personas y cómo hacen uso de ellas**, en evolucionar la propuesta de valor a través de una estrategia digital y en crear nuevos modelos de negocio apalancados en tecnologías.

En la práctica, **para vivir una verdadera cultura digital hay que hacer un cambio de paradigma en la gestión de las empresas**, que pasan desde la administración planificada y el control hacia la experimentación y toma de decisiones

descentralizada; desde la mirada interna hacia poner al cliente al centro; y desde utilizar escasa y tardíamente la información a usarla en tiempo real para personalizar los servicios de la empresa y tomar decisiones informadas y oportunas.

Este informe da cuenta del avance en la adopción de una cultura digital en las empresas que participaron del estudio, la cual varía significativamente según la industria, el tamaño de la empresa y el grado en que la tecnología es parte del corazón de su negocio.

Estamos convencidos que la cultura digital se vive en la forma de relacionarse, estructurar los procesos del negocio y alinearse al interior de los equipos de trabajo, mucho más que en contar con el último sistema tecnológico de gestión en la nube. Si uno o más de estos desafíos están presentes en la organización, es el **momento de ir más allá de la digitalización –que ya fue forzada por la pandemia– e incorporar una verdadera cultura digital.**

- 1 Alto desconocimiento de la estrategia digital.** Los resultados dan cuenta de que aún existe un alto desconocimiento de la estrategia digital de las organizaciones, lo que puede deberse a la ausencia de una estrategia clara o a culturas que tienden a ser más bien jerárquicas y a no involucrar suficientemente a los colaboradores en la estrategia de negocio.
- 2 Aumento significativo en el impacto que las nuevas tecnologías están teniendo en los modelos de negocio.** La aparición de nuevos actores que irrumpen en diferentes industrias, las restricciones de desplazamiento que ha provocado la pandemia y las posibilidades en términos de eficiencia y reducción de costos que permiten las nuevas tecnologías parecen ser algunas de las causas que explican esta percepción de mayor impacto en el modelo de negocio.
- 3 Más cliente-centrismo, con el desafío en la personalización de productos y servicios.** La dimensión cliente al centro aparece con una leve mejora con respecto al año anterior, siendo la variable de personalización de productos y servicios como la más baja de esta dimensión. Esto representa un desafío dado los cambios en los clientes, los que cada día demandan mayor nivel de individualización, siendo necesario revisar las tradicionales estrategias de segmentación y las metodologías de diseño de producto.
- 4 Velocidad para ajustar ágilmente los planes de trabajo.** En la dimensión agilidad, que se posiciona como la mejor evaluada de todas las dimensiones, se destaca como logro la velocidad para ajustar rápidamente los planes de trabajo frente a los cambios en el negocio, lo que puede explicarse en parte por la implementación acelerada del teletrabajo.

II. RESUMEN EJECUTIVO

5 La dimensión de experimentación sigue muy baja. Dentro de ella, la variable del prototipo temprano para evaluar nuevas ideas es la peor evaluada. Esto podría interpretarse por un bajo conocimiento de que la agilidad exige un desarrollo incremental que asegure la entrega de valor continua al cliente. Avanzar hacia culturas que permiten el error y aprenden de éstos parece un desafío crítico, sobre todo en aquellas empresas de tipo resolutivo en las que los resultados a corto plazo son el drive principal.

6 Menor autonomía de los equipos y fuerte tendencia al micromanagement En cuanto a la dimensión integración, se mantiene una preocupante baja percepción de la autonomía de parte de los equipos para la toma de decisiones, dejando en evidencia una fuerte tendencia al micromanagement y un desafío urgente para empoderar a los equipos y dejar atrás el control excesivo.

7 Más datacentrismo. Esta dimensión muestra una leve mejora en la percepción con respecto al año anterior, manteniéndose el desafío de contar con plataformas que permitan tener data en tiempo real para la toma de decisiones. Lo anterior representa 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.



III. ¿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.

- **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.
- **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.
- **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.



III. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

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.



IV. 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?

La cultura digital es aquella manera de entender la organización, el mercado y el entorno que posibilita el relacionarse, coordinarse y trabajar internamente para el aprovechamiento de todo el potencial que ofrecen las tecnologías digitales.

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



RESULTADOS

ENCUESTA CULTURA DIGITAL 2020



V. CONSIDERACIONES DE ESTA SEGUNDA VERSIÓN

- **Contexto.** Este estudio de Cultura Digital es llevado a cabo por segundo 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 189 respuestas de ejecutivos en 2019 a 241 en 2020. Se utilizó una base de datos proporcionada por ICARE, con foco en directores, socios, dueños, gerentes generales, y gerentes de primera línea.
- **Recolección y procesamiento datos.** La encuesta se llevó a cabo entre los días 22 y 26 de junio de 2020, utilizando una plataforma online de ICARE. 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. Sumado a esto, el contexto 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 la coyuntura actual.
- **Interpretación 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 dos años de aplicación del instrumento, 2019 y 2020.

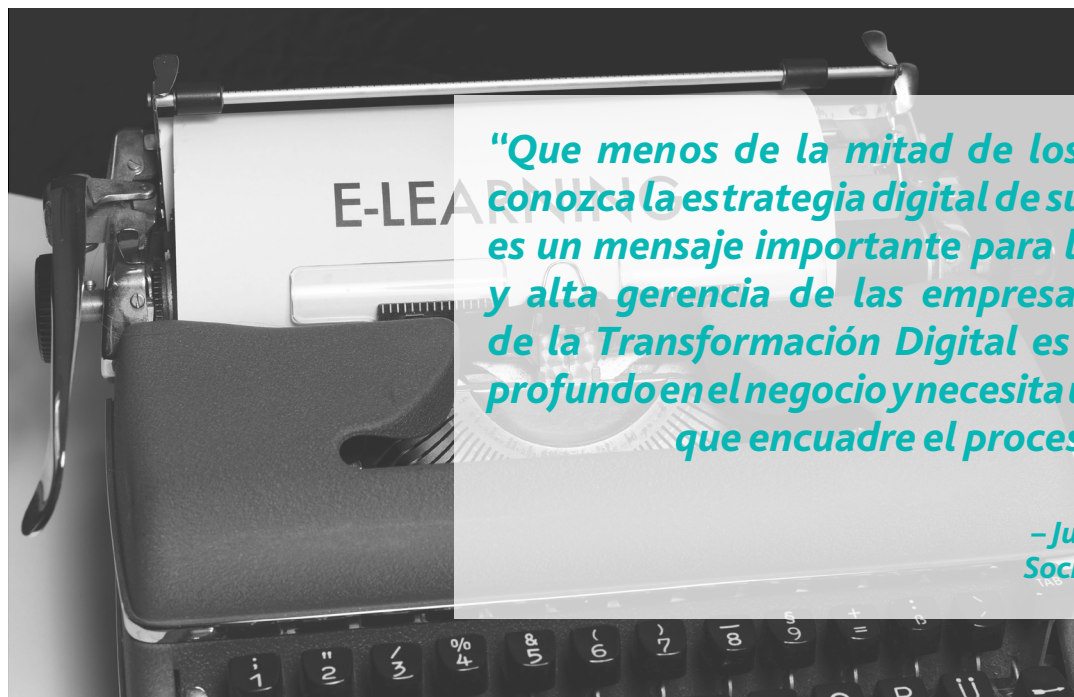
VI. CONTEXTO DIGITAL

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:

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

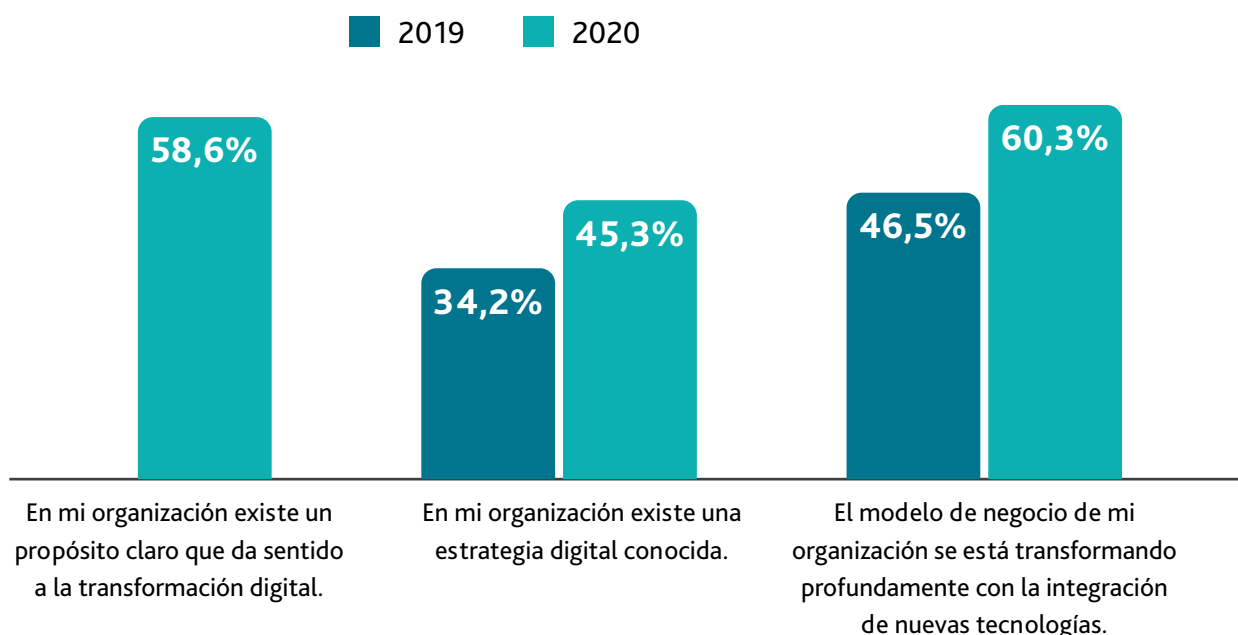
Estos tres factores son relevantes al momento de llevar a cabo una transformación organizacional y se ha demostrado que tienen **influencia en el desarrollo de todas las dimensiones** presentadas anteriormente.



– Juan Carlos Eichholz
Socio · CLA Consulting

Los datos muestran que un 58,6% 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 45,3% manifiesta un alto grado de acuerdo con esta afirmación. A pesar de que no es un porcentaje muy alto, se observa una mejora 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 60,3%. Esto contrasta de manera significativa con los resultados del año pasado, generando un avance importante en esta percepción.



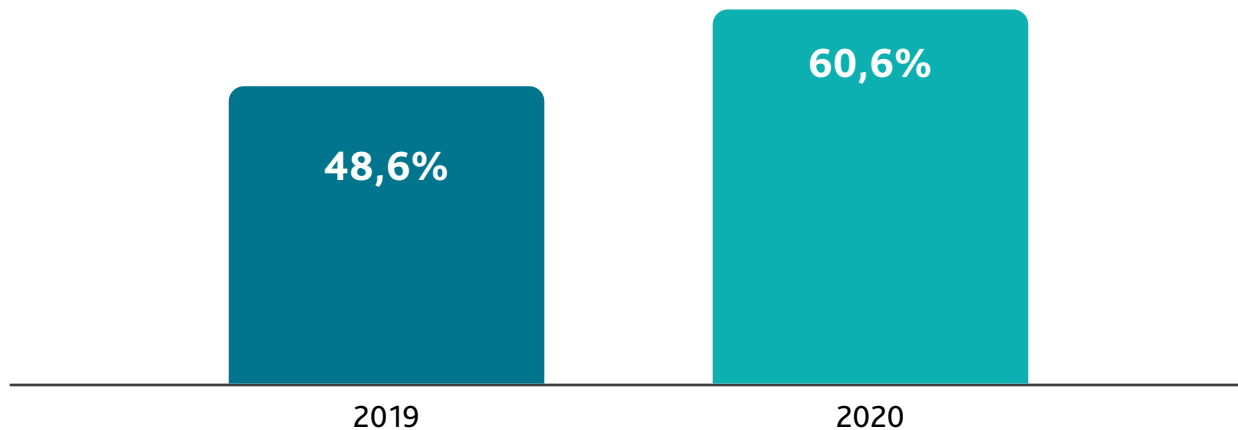
En general se muestra un **avance significativo en términos de contexto digital**. Sin embargo, es importante destacar que a nivel de estrategia digital se mantiene aún una baja comprensión y conocimiento por parte de las personas, lo que da cuenta de un abordaje aún técnico y selectivo, donde se mantiene 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.

VII. ÍNDICE 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 Datacentrismo. 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 significativo 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. Este año ese número sube a 60,6%, alcanzando un alza de 12 puntos porcentuales.



"Sin duda el Covid nos dio un empujón y hemos avanzado en cultura digital. Esa es una gran noticia. Pero aún vemos muchos desafíos pendientes y hay brechas existentes que necesitamos seguir trabajando, especialmente en algunas industrias que son parte del motor de nuestra economía, como el retail, telco y construcción."

– Claudio Muñoz
Past President · ICARE

VII. ÍNDICE CULTURA DIGITAL

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 consultoría la que mejor evalúa su nivel de cultura digital y la industria de tecnologías,

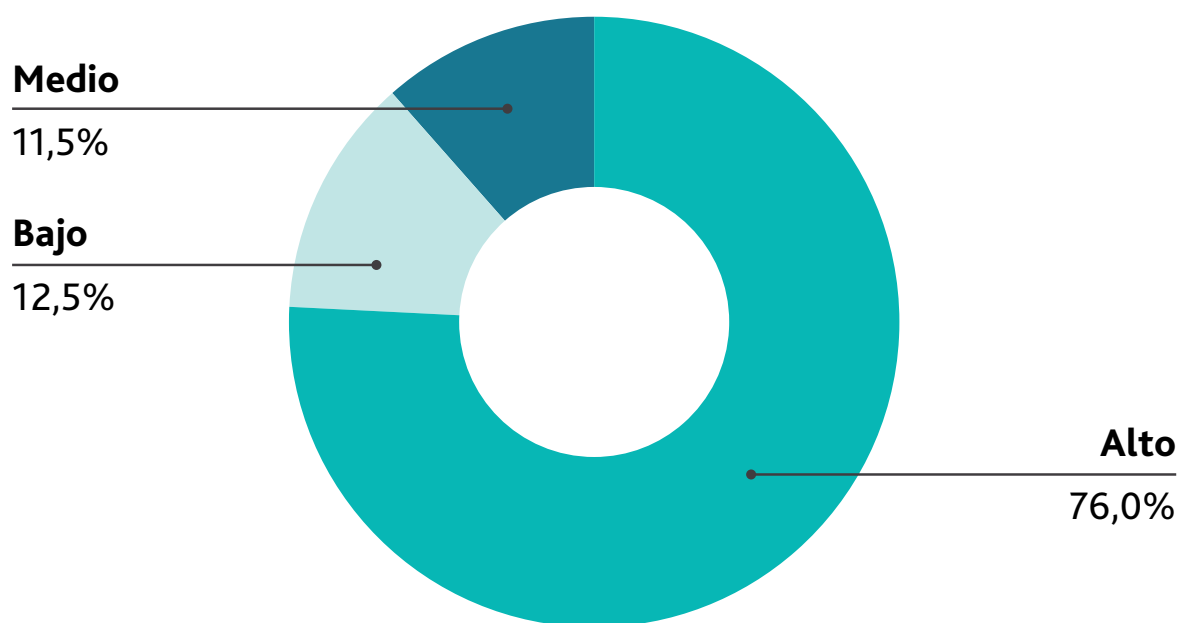
medios y telecomunicaciones la que es más crítica con respecto a su vivencia interna de este tema. Sin duda es relevante destacar que esta encuesta se basa en autopercepción y es posible que entre más se profundiza en esta temática, la conciencia de las brechas y el trabajo a realizar aumenta.

INDUSTRIA	ALTA VIVENCIA
Construcción e inmobiliarias	56,3%
Consultoría	71,1%
Educación	59,5%
Energía	57,9%
Retail	52,3%
Servicios financieros	65,2%
Servicios generales	68,2%
Tecnologías, medios y telecomunicaciones	54,4%

VII. ÍNDICE CULTURA DIGITAL

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.

Esto concuerda con la percepción de los encuestados acerca de que *la pandemia ha acelerado la transformación digital de las organizaciones*, a lo cual un 76% responde con un alto grado de acuerdo a esta afirmación. Esta percepción se vive de manera más fuerte entre niveles jerárquicos más bajos. Además si se observan los datos a nivel de tamaño de empresa, llama la atención que a mayor tamaño hay más percepción de impacto de la pandemia al respecto. De esta forma los encuestados pertenecientes a las empresas más grandes, consideran en mayor medida que la pandemia ha sido un efecto acelerador de la transformación digital.



Grado de acuerdo con la afirmación "*La pandemia ha acelerado la transformación digital de las organizaciones*"

DIMENSIONES

CULTURA DIGITAL



1. CLIENTE AL CENTRO

¿Qué observamos?

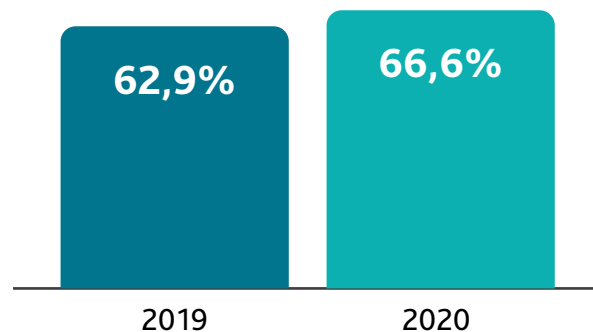
- En términos generales hay una pequeña alza entre el año pasado y este, mostrando un aumento de 3,7 puntos porcentuales.
- Los directores de empresas son levemente más positivos (69,5%) que los gerentes generales (65,0%).
- Los encuestados pertenecientes a grandes empresas son más críticos al respecto de tener al cliente realmente al centro.
- La industria con percepción más alta respecto de esta dimensión es la consultoría (86,7%), mientras la con percepción más baja es la industria de energía y recursos naturales (59,1%).
- La variable mejor evaluada dentro de esta dimensión se relaciona con la capacidad de todos los miembros del equipo de sentirse responsables por la experiencia del cliente (69,4%)
- La variable peor evaluada se refiere a la capacidad de la organización de entregar un servicio o producto personalizado para cada cliente (62,2%).

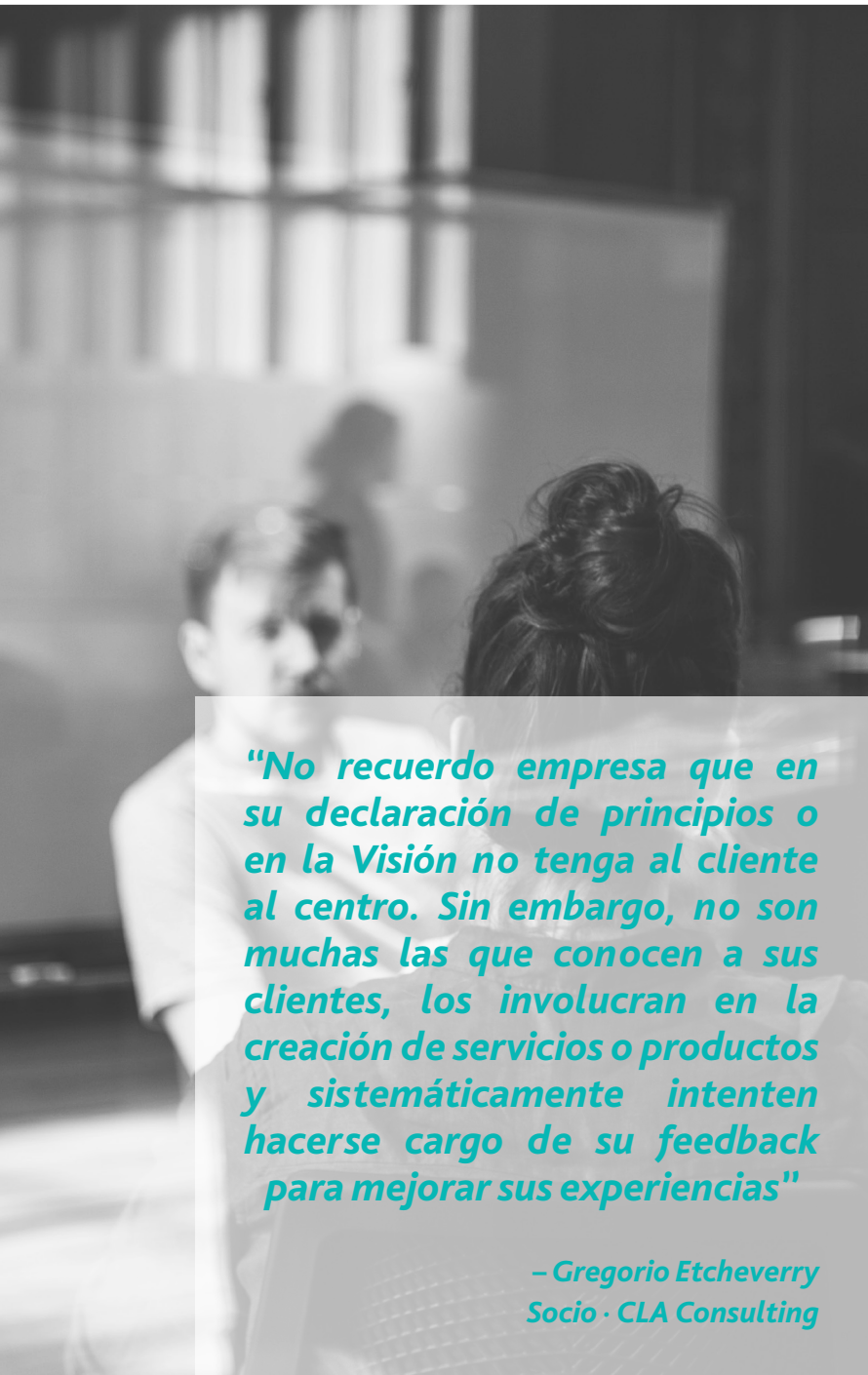
¿Cómo interpretamos estos resultados?

Pese a que se reconoce un avance en esta dimensión, todavía existe un acercamiento técnico en los intentos de transformación digital en las empresas, poniendo énfasis en la implementación de nuevas tecnologías sin considerar que éstas están al servicio de generar una mejor experiencia a los clientes, pudiendo captar en tiempo real los cambios que experimentan éstos a nivel de expectativas y nuevas demandas o necesidades.

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

Uno de los grandes desafíos pendientes es la mayor personalización, lo que se convierte en un imperativo si se considera que los clientes hoy buscan ser tratados de manera individualizada, dejando atrás las tradicionales formas de segmentación.





"No recuerdo empresa que en su declaración de principios o en la Visión no tenga al cliente al centro. Sin embargo, no son muchas las que conocen a sus clientes, los involucran en la creación de servicios o productos y sistemáticamente intenten hacerse cargo de su feedback para mejorar sus experiencias"

– Gregorio Etcheverry
Socio · CLA Consulting

Acciones recomendadas

- Instalación de NPS (Net Promoter Score) internos y con clientes.
- Transición de estrategias de marketing y ventas por segmentación hacia una mirada centrada en Buyer Personas (arquetipos de clientes de un servicio o producto).
- Programas de vinculación y engagement con el cliente y comunidades de usuarios, con énfasis en la relación activa con Early Adopters.
- Generación de plataformas de comunicación directas con los clientes, con lógicas de transparencia, simplicidad y bidireccionalidad.
- Conocimiento del "viaje del usuario" para conocer los diferentes puntos de contacto del cliente con la empresa.
- Monitoreo de benchmark de empresas que demuestran excelente relación con el cliente (si Amazon no es tu referente, estás en un problema).

2. AGILIDAD

¿Qué observamos?

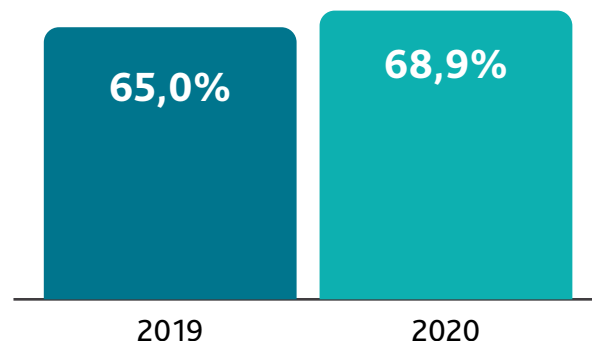
- En términos generales hay una pequeña alza entre el año pasado y este, un aumento de 3,9 puntos porcentuales. La agilidad es la dimensión mejor evaluada de todas.
- Los gerentes generales son levemente más positivos (69,1%) que los directores/socios/ dueño (66,7%).
- Los encuestados pertenecientes a microempresas 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 servicios financieros (79,2%), mientras la con percepción más baja es la industria de las tecnologías, medios y telecomunicaciones (61,4%).
- 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 (75,3%).
- La variable peor evaluada se refiere a la capacidad del equipo de conocer y entender las tareas y objetivos de cada miembro de éste (65,2%).

¿Cómo interpretamos estos resultados?

La agilidad tiene una presencia alta en casi un 70% de las empresas encuestadas, sin importar su tamaño, porque permite lograr impacto rápido y efectivo en los resultados del negocio y en las dinámicas internas de los equipos. La industria financiera ha sido precursora en la instalación de prácticas ágiles (79,2%), y esto le ha permitido apalancar una respuesta rápida e innovadora a un mercado exigente y competitivo.

Pero la agilidad no es sólo rapidez, requiere flexibilidad en la planificación, conexión profunda con el cliente, empoderamiento y un alto nivel de transparencia en la información compartida por el equipo. Lograr esto último es especialmente disruptivo para

organizaciones exitosas, con estructuras jerárquicas y liderazgos tradicionales basados en el control y micromanagement. Considerar todas las variables que componen la agilidad se transforma en un desafío relevante el momento de dar vida a una cultura digital que potencia el *accountability* de las personas.



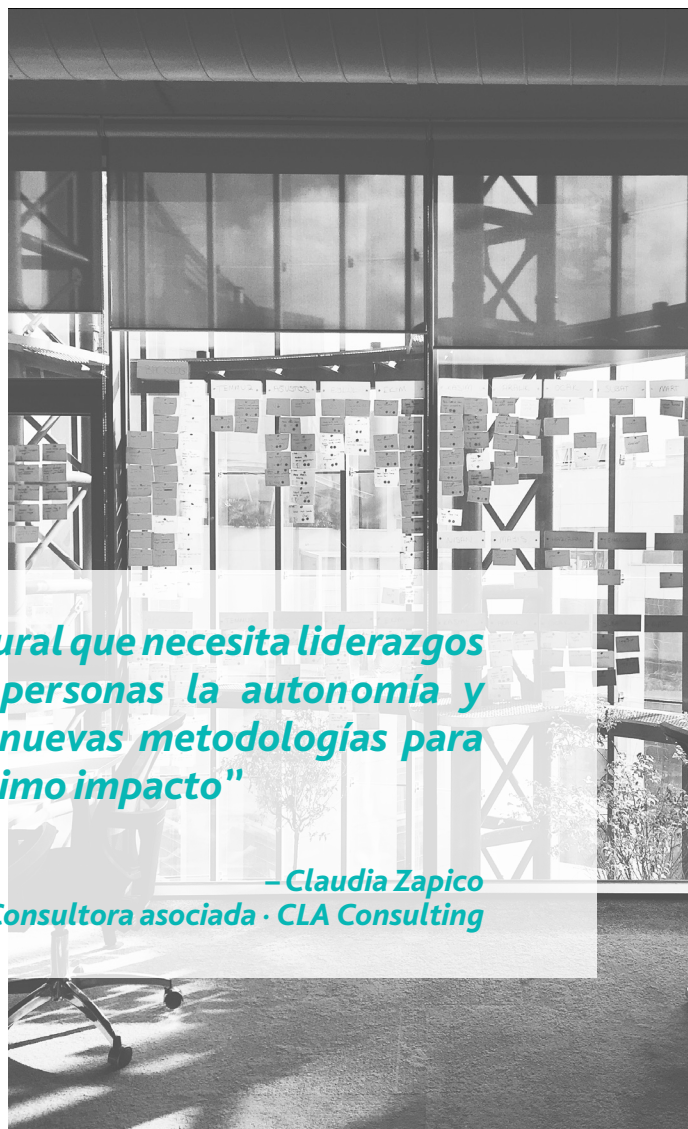
VIII. **DIMENSIONES** CULTURA DIGITAL

Acciones recomendadas

- Poner foco agiliza, y una posibilidad de hacerlo es a través de reuniones especializadas y acotadas que sigan esta posible estructura: 1) revisar avance diario, 2) revisar el producto, 3) planificar la iteración y 4) mirar la dinámica para mejorar prácticas internas.
- Utilizar elementos de metodologías ágiles, como Scrum, de acuerdo a las posibilidades y estado de madurez de la organización.
- Crear tableros de datos abiertos y transparentes con información de avance, permite a los equipos tomar mejores decisiones basadas en datos.
- Instalar mecanismos que permitan recibir, en forma temprana y permanente, el feedback del cliente para crear productos que entregan valor.
- Formar a las jefaturas en modelos de liderazgo que promuevan los valores y prácticas de una cultura digital.

"La agilidad es un cambio cultural que necesita liderazgos capaces de instalar en las personas la autonomía y confianza que requieren las nuevas metodologías para alcanzar su máximo impacto"

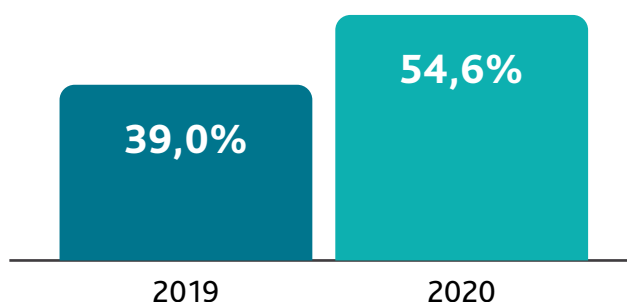
***– Claudia Zapico
Consultora asociada · CLA Consulting***



3. EXPERIMENTACIÓN

¿Qué observamos?

- En términos generales, se observa una significativa alza entre el año pasado y este, mostrando un aumento de 15,6 puntos porcentuales.
- Los directores/socios/dueño son más positivos (58,4%) que los gerentes generales (52,6%) en su percepción sobre la experimentación.
- Los encuestados pertenecientes a grandes empresas perciben un menor nivel de experimentación (50,8%) que las empresas medianas (57%) y pequeñas (58,2%).
- La industria con percepción más alta respecto de esta dimensión es la de consultoría (63,8%), mientras la con percepción más baja es la industria de construcción e inmobiliarias (45,0%).
- La variable mejor evaluada dentro de esta dimensión se relaciona con la posibilidad de expresar nuevas ideas abiertamente (77,7%).
- La variable peor evaluada se refiere al uso temprano de prototipos para ir probando nuevas ideas (41,8%), seguida por la generación de soluciones realmente innovadoras (48%).

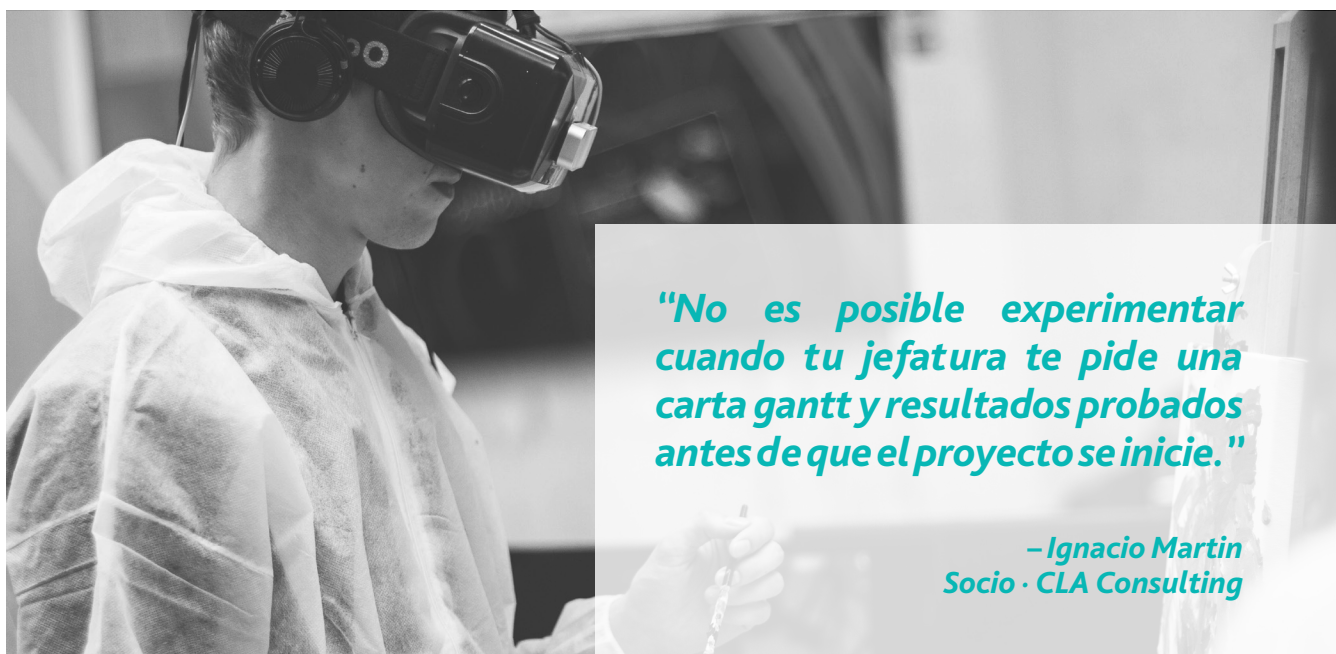


¿Cómo interpretamos estos resultados?

La crisis sanitaria ha forzado a las empresas a pasar del formato presencial al teletrabajo, de la venta directa mediante tiendas a la venta a través del e-commerce y a desarrollar nuevos sistemas y procedimientos para hacer frente a estos cambios, todo en tiempo record y con información incompleta en el mejor de los casos.

Si bien este esfuerzo fue considerable, no implica que las empresas hayan logrado instalar un hábito de probar con prototipos nuevas ideas al interior de la organización. Esto será un desafío importante para las organizaciones luego de la pandemia.

La experimentación es la base de la innovación. Sin ella es difícil que la organización genere permanentemente soluciones realmente innovadoras, la segunda variable peor evaluada de esta dimensión.



"No es posible experimentar cuando tu jefatura te pide una carta gantt y resultados probados antes de que el proyecto se inicie."

*– Ignacio Martín
Socio · CLA Consulting*

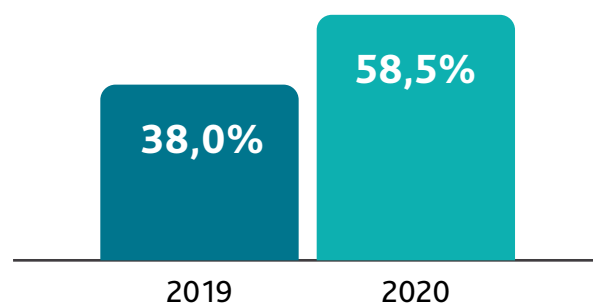
Acciones recomendadas

- Instalación de un lenguaje para la innovación puede entregar una base común para comenzar a practicarla.
- Fomentar la creación de productos mínimos viables (MVP, por sus citas en inglés), 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.
- Instalación de espacios de ideación a través de metodologías de diseño específicas: Design thinking, ExO Sprint, Scrum, Lean, entre otros.
- Fomento del intraemprendimiento, a través de la creación de laboratorios de innovación intra-empresa y de competencias de innovación.
- Para organizaciones resolutivas (banca, retail, entre otras), estar disponibles a equivocarse es la base de la experimentación. Esto resulta complejo cuando el resultado a corto plazo es lo que predomina.

4. INTEGRACIÓN

¿Qué observamos?

- En términos generales hay una alza significativa entre el año pasado y este, mostrando un aumento de 20,5 puntos porcentuales, posicionándose como el mayor crecimiento de una dimensión.
- Los directores/socios/dueño son más positivos (62,0%) que los gerentes generales (57,1%) en su percepción sobre la integración.
- Los encuestados pertenecientes a empresas de tamaño mediano son más críticos respecto de la integración, aunque las diferencias entre todos los tamaños son menores.
- La industria con percepción más alta respecto de esta dimensión es la de consultoría (71,3%), mientras la con percepción más baja es la industria de las tecnologías, medios y telecomunicaciones (51,0%).
- La variable mejor evaluada dentro de esta dimensión se relaciona con el compromiso de todos los miembros del equipo con el avance del proyecto (64,3%).
- La variable peor evaluada se refiere a la autonomía para tomar decisiones y la posibilidad de hacerlo sin consultar con las jefaturas (49,3%).



¿Cómo interpretamos estos resultados?

La mejora con respecto a esta dimensión puede atribuirse a que las empresas están más sensibilizadas con respecto a los efectos negativos para el negocio que genera el trabajo en silos. Esto se ha traducido en intencionar desde las áreas de RRHH y DO programas que buscan reducir esto ya sea instalando formas de trabajo con equipos transversales o programas de formación enfocados en los liderazgos y alta dirección.

Por su parte, la baja autonomía en la toma de decisiones refleja la existencia de organizaciones muy jerárquicas, en las que el equipo ejecutivo toma las decisiones sin el suficiente involucramiento de otros actores de la organización, y las jefaturas hacen micromanagement, perdiendo la mirada más estratégica.

El desconocimiento de la estrategia de la empresa y un débil manejo de las comunicaciones internas también pueden explicar esta baja autonomía de los equipos para tomar decisiones, al no tener un marco claro dentro del cual poder desenvolverse.

VIII. **DIMENSIONES** CULTURA DIGITAL

Acciones recomendadas

- La formación de células de trabajo transversales, con flexibilidad en el uso de diferentes metodologías ágiles, fomentan el trabajo colaborativo y las sinergias, evitando de este modo el costo asociado a los reprocesos.
- La construcción de marcos estratégicos que de manera clara, simple y transparente comuniquen a toda la organización los desafíos y los focos del negocio ayuda a empoderar a los equipos, dejando atrás el control excesivo y el micromanagement.
- La instalación de OKRs permiten a los equipos orientar los esfuerzos de manera sinérgica, teniendo claridad de cómo cada área aporta a los objetivos organizacionales.
- La generación de instancias de conversación ampliadas y un cambio en el mindset de los ejecutivos que le den valor al relato y storytelling como forma de otorgar sentido y orientar los esfuerzos también contribuye a fomentar el trabajo colaborativo y la autonomía de los equipos.



"Es imposible que un equipo alcance su máximo potencial si sus miembros no sienten que tienen autonomía para tomar decisiones."

***– Lorenzo Gazmuri
Presidente · ICARE***

5. DATACENTRISMO

¿Qué observamos?

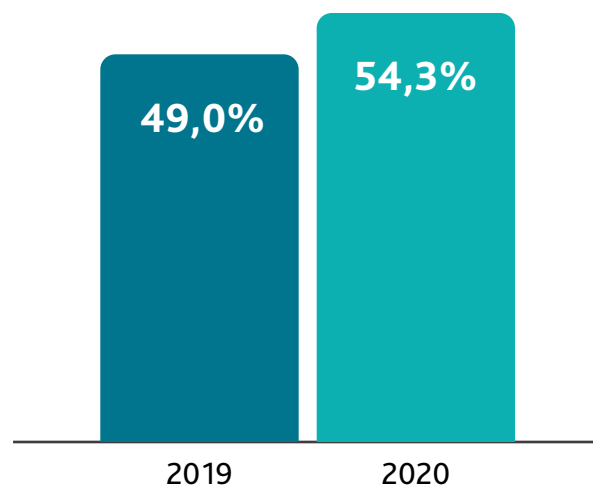
- En términos generales hay una pequeña alza entre el año pasado y este, mostrando un aumento de 5,3 puntos porcentuales. El data-centrismo es la dimensión con peor evaluación.
- Los gerentes generales son levemente más positivos (55,8%) que los directores/socios/dueño (50,3%).
- Los encuestados pertenecientes a microempresas son más críticos respecto del data-centrismo, aunque las diferencias entre todos los tamaños son menores.
- La industria con percepción más alta respecto de esta dimensión es la de servicios generales (64,4%), mientras la con percepción más baja es la industria de las tecnologías, medios y telecomunicaciones (47,6%).
- La variable mejor evaluada dentro de esta dimensión se relaciona con la presencia de mecanismos para proteger información relevante (68,5%).
- La variable peor evaluada se refiere existencia de plataformas que tengan acceso a información en tiempo real que apoye la toma de decisiones (47,0%).

¿Cómo interpretamos estos resultados?

Los servicios generales y la consultoría lideran los resultados en data-centrismo, precisamente porque la calidad, oportunidad y cuidado de la información están en el corazón de su oferta de valor.

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.

Muchas otras industrias podrían potenciar su oferta de valor usando data en tiempo real, pero las pérdidas de control y jerarquía hacen difícil avanzar en esa dirección con la velocidad requerida.



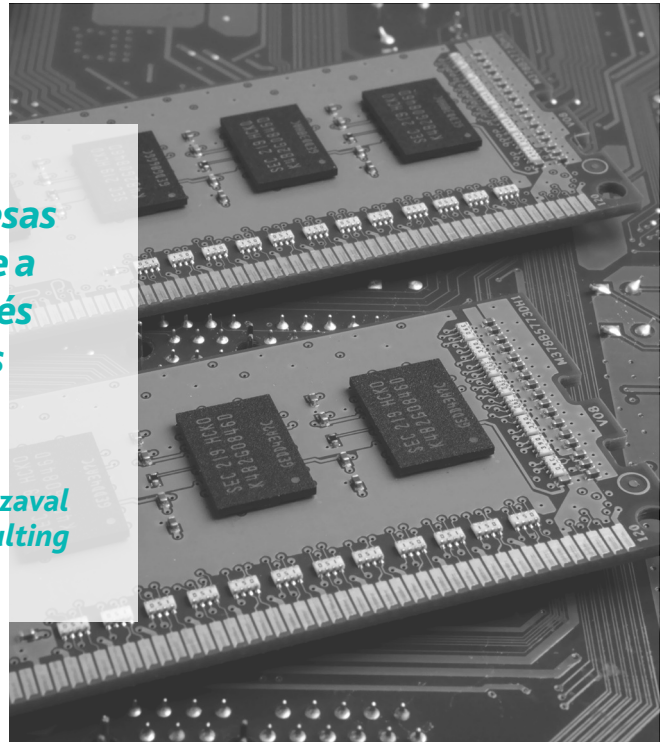
VIII. **DIMENSIONES** CULTURA DIGITAL

Acciones recomendadas

- La cultura centrada en datos debiera partir por el cliente, por lo que lo más sensato es iniciar su instalación en las áreas comerciales (marketing y ventas).
- Usar tableros de gestión de datos en tiempo real te permite incorporar información de gestión transversal del negocio.
- 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. Esto obligará a facilitar el acceso a data en tiempo real para hacer más eficiente la operación.
- La instalación de OKRs promueve en la organización una cadencia y ritmo de revisión de datos críticos para lograr los objetivos del negocio.

"El gran desafío de las empresas hoy es hacer gestión en base a estimaciones futuras a través de la creación de modelos predictivos"

***– Cristián Irrarázaval
Consultor asociado · CLA Consulting***



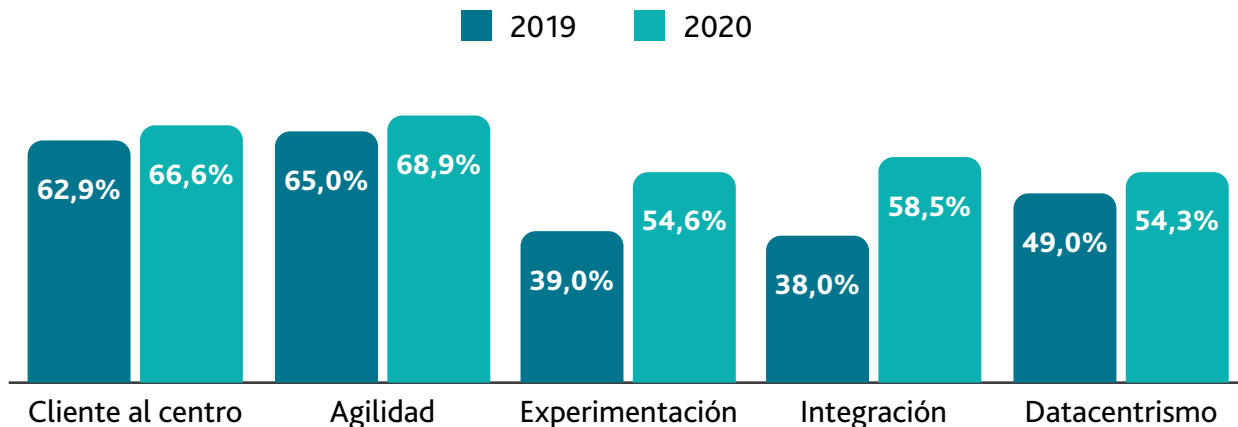
CONCLUSIONES

Y DESAFÍOS



IX. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

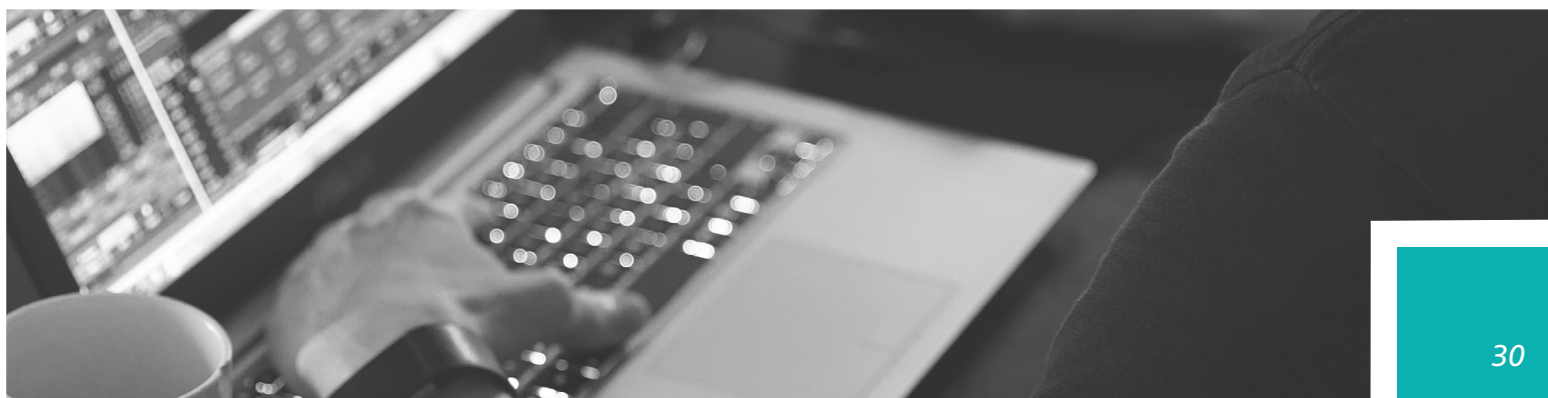
- **Avance en cultura digital.** Los resultados de este estudio muestran señales positivas, el Índice de Cultura Digital mejora 12 puntos porcentuales con respecto al 2019 y todas las dimensiones muestran avance. Hay desarrollo en términos de cultura digital y parece ser que la pandemia ha venido a acelerar varios procesos que necesitaban dinamismo y urgencia. Queremos destacar las mejoras observadas en las dimensiones de Experimentación e Integración, lo que muestra que las empresas están favoreciendo la generación de nuevas ideas, la colaboración y la co-responsabilidad dentro de los equipos. Mantener los avances en Agilidad y Cliente al centro es condición fundamental para sostener la capacidad de respuesta que las tecnologías exponenciales demandan. Y necesitamos fortalecer las plataformas de manejo de datos para seguir generando una cultura de Datacentrismo.



- **Todavía queda camino por recorrer.** A pesar de esta mejoría no hay que confiarse. Nos encontramos en una situación que nos fuerza a experimentar y a remirar nuestros modelos de negocios, sin embargo, hay que ser consistentes con los esfuerzos para que estos no decaigan una vez terminada la pandemia. Aún se ven posibilidades de mejora en la personalización de la oferta, el uso de prototipos, transparencia de la información, autonomía y uso de datos para la toma de decisiones en los equipos. Todavía queda mucho camino por recorrer y los avances logrados hasta ahora no son suficientes para abordar la transformación digital en toda su complejidad y potencial.

IX. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

- **La transformación digital requiere un abordaje sistémico.** Está surgiendo una nueva forma de trabajar y esto trae cambios en la manera como las personas se relacionan y en las dinámicas cotidianas de trabajo. Por lo mismo, es clave tener en consideración múltiples factores al momento de profundizar en la transformación digital y entender que no basta con incluir tecnologías, sino que se requiere abarcar este proceso de manera sistémica, aumentando la capacidad adaptativa de la organización.
- **Desarrollo de la cultura organizacional.** En este sentido, se debe dar un espacio relevante a la cultura organizacional y al desarrollo de valores y mentalidades que acompañen el proceso de transformación digital. Si esto no es así el cambio no alcanza la profundidad requerida y no se logra aprovechar el potencial que este proceso tiene para las organizaciones.
- **Foco en las personas.** El gran motor de cambio para alcanzar el nivel deseado son, sin duda, las personas. Por lo mismo es de suma importancia ponerlos al centro de la transformación y tener en consideración sus rutinas, dinámicas y procesos. Toda transformación se debe anclar en la historia de la organización y debe ser especialmente cuidadosa en valorar lo que hace "único" a ese grupo de personas. Solo así la organización será sostenible y se aprovecharán esas particularidades y fortalezas para alcanzar el cambio esperado.
- **Rol de los que ejercen liderazgo para mantener el balance.** En este proceso juegan un rol importante los liderazgos. Son ellos los llamados a modelar y movilizar esta transformación al interior de las organizaciones. Las cinco dimensiones del modelo de cultura digital de CLA Consulting proponen una manera balanceada de abordar esta evolución y son una síntesis de las áreas relevantes a considerar. Por lo mismo, la invitación es a ir desarrollando estas dimensiones en paralelo y no perder el foco de que todas son importantes para que la transformación ocurra de manera orgánica.





ENCUESTA DE CULTURA DIGITAL

SEGUNDO INFORME

20
20



CLA
CONSULTING