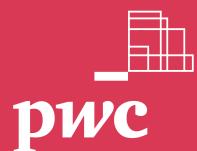


# PwC Interaméricas

## Encuesta sobre la cultura organizacional 2022: Es hora de tomar acción

Un nuevo Mundo. Nuevas Habilidades





## La cultura moldea el camino hacia el futuro

Durante los últimos 25 años, el Centro Katzenbach, el Instituto de cultura, liderazgo y trabajo en equipo de Strategy&, el grupo de consultoría estratégica de PwC, ha estado estudiando la influencia de la cultura en el éxito empresarial.

Este año, pedimos a 152 participantes de la encuesta que reflexionaran sobre sus experiencias en el contexto de la crisis del COVID-19. Los resultados muestran que, para algunos, la cultura organizacional ha sido el héroe de su historia de pandemia. El hecho de que muchas organizaciones crean que su cultura fue una fuente de fortaleza durante la pandemia sugiere que, a medida que los líderes se enfrentan a una serie de desafíos futuros, ampliar las partes correctas de su cultura puede brindarles una ventaja competitiva.

Pero las deficiencias dentro de la cultura de una organización también pueden socavar su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos. Nuestra encuesta muestra que la digitalización, la atracción y la retención de la fuerza laboral encabezan la lista de desafíos futuros que más preocupan a los líderes en la región.

Las personas tienen muchas opciones en el mercado laboral actual y están comenzando a actuar de esa manera. Al igual que nuestra encuesta de cultura, la edición #24 de la encuesta global anual de directores ejecutivos de PwC reveló que el liderazgo y el desarrollo del talento son una prioridad y se encuentra entre las cinco principales áreas en las que los ejecutivos planean invertir durante los próximos tres años. De igual manera los líderes también están lidiando con la necesidad de innovar, trabajar de manera más efectiva, transformarse digitalmente y abordar muchos otros retos.

Nuestro informe muestra que los rasgos culturales son una ventaja competitiva para las empresas. También se van a identificar los desafíos culturales que revela nuestra encuesta, particularmente la crisis de autenticidad: un desajuste entre lo que los líderes dicen sobre la cultura (especialmente en materia de diversidad, equidad e inclusión) y lo que sus colaboradores realmente experimentan. Finalmente, se discuten formas en que los líderes pueden activar su cultura, gestionando rasgos culturales, específicamente mediante el uso de una variedad de facilitadores para el cambio en la cultura que se han identificado, para apoyar el cambio y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## Entendiendo la cultura

**Comportamientos:** Patrones dentro de una empresa de cómo las personas pasan su tiempo, toman decisiones, viven relaciones, manejan conflictos, y realizan sus trabajos; lo que la gente hace en el día a día.

**Rasgos:** Una tendencia reconocida en toda la organización de que las personas se comportan en cierta forma. La 'neutralidad' de un rasgo significa que tiene repercusiones positivas y negativas, representando dos lados de la misma moneda.

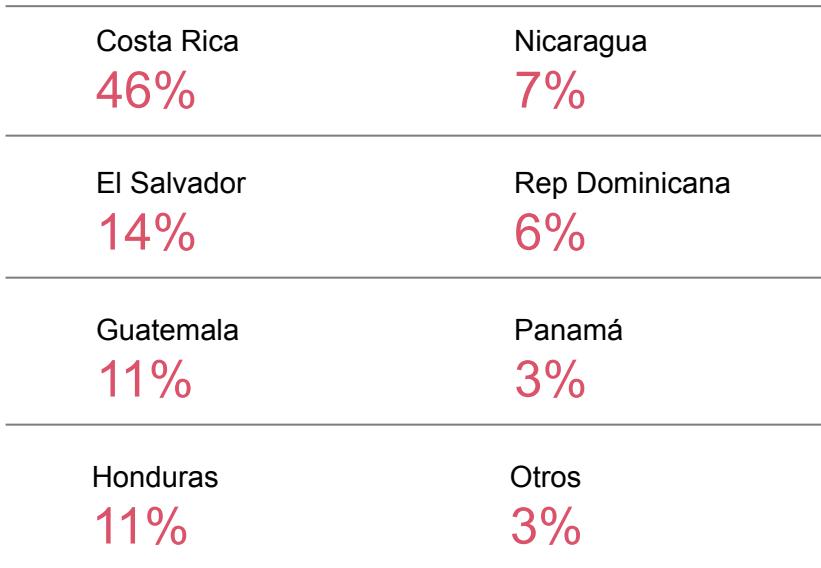
**Habilitadores:** Palancas que son efectivas en ayudar a las organizaciones a crear coherencia en torno a los rasgos y comportamientos que han identificado como los más importantes para su éxito.



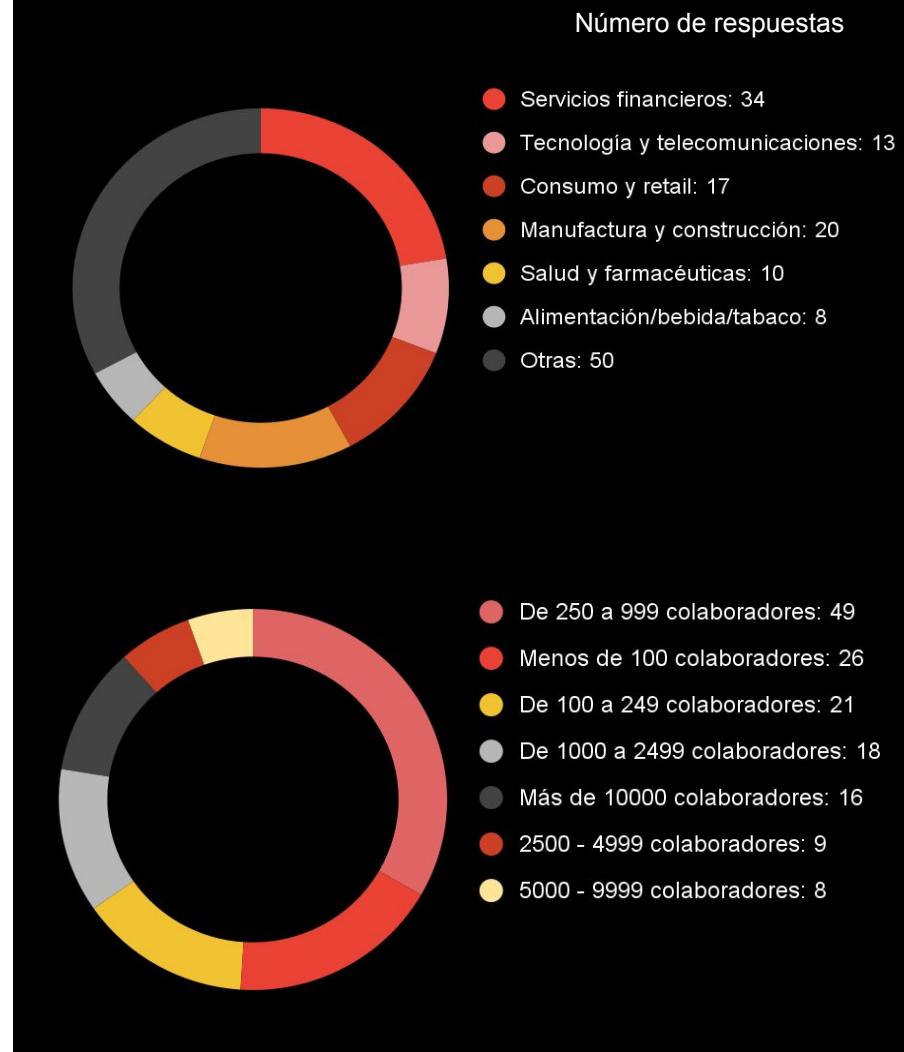
# Sobre la encuesta

## Muestra #1 Acerca de la encuesta: datos demográficos

Siete países participaron en la encuesta. Los siguientes países tuvieron la mayor cantidad de respuestas, mostrado como un porcentaje de total.



Fuente: Encuesta sobre la cultura organizacional 2022 PwC





En PwC definimos la cultura como “los patrones de comportamiento autosuficientes que determinan cómo se hacen las cosas”. La cultura de una organización es tan única como una huella digital, pero cada cultura es distinta y puede ser una fuente de ventaja competitiva si los líderes entienden como los rasgos culturales apoyan o dificultan el cambio y toman medidas para activar los comportamientos correctos para apoyar los objetivos estratégicos. El tema de cultura ha venido tomando mayor importancia en las agendas de los líderes de las empresas. Los problemas de estrategia, operaciones y cultura, junto con el propósito, en realidad están entrelazados, y es la cultura la que puede fungir como habilitador de estos otros aspectos del negocio.

---

### **Muestra #2** Importancia de la cultura en la agenda de los líderes

P: Indique en qué medida está de acuerdo con la declaración, ¿La cultura de nuestra organización es un tema importante en la agenda de la alta gerencia de nuestra empresa?



Nota: Los porcentajes que se muestran representan las respuestas “de acuerdo” y “muy de acuerdo” combinadas

Fuente: Encuesta sobre la cultura organizacional 2022 PwC

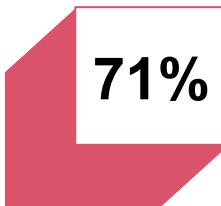
# La cultura organizacional como una ventaja competitiva

**80%**

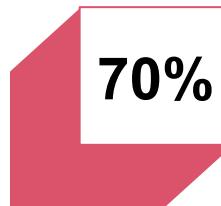
De los participantes afirman que, en el último año, su organización ha tenido la capacidad de adaptarse rápidamente para responder al cambio según sea necesario.

Los resultados de nuestra encuesta son contundentes: el 80% de los encuestados cree firmemente que ha tenido su capacidad de adaptarse rápidamente. También indican que su cultura ha sido una fuente de ventaja competitiva. Estos resultados son consistentes en todas los países, y el porcentaje es aún mayor en algunos países, con un 100% en República Dominicana, 88% Guatemala, 81% en Costa Rica y Honduras, un 73% en Nicaragua y un 67% en El Salvador. Entre los encuestados en puestos de alta dirección, el 80 % de estos está de acuerdo en que su cultura ayuda a que se implementen iniciativas de cambio exitosas.

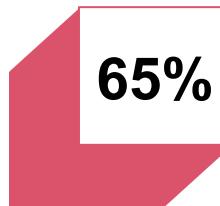
**Muestra #3** Una cultura organizacional fuerte está alineada con una fuerte adaptabilidad organizacional



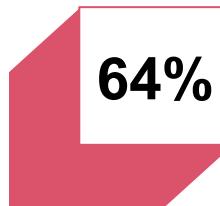
Tenemos una cultura organizacional distintiva que nos diferencia de nuestros competidores.



La cultura de nuestra organización ha sido una fuente de fortaleza y ventaja a lo largo de la pandemia de COVID-19.



La forma en que las personas actúan cada día en nuestra organización es consistente con lo que nos gusta decir sobre nuestra cultura organizacional.



Nuestra cultura organizacional permite el éxito de las iniciativas de cambio interno.

Nota: Los porcentajes que se muestran representan las respuestas "de acuerdo" y "muy de acuerdo" combinadas  
Fuente: Encuesta sobre la cultura organizacional 2022 PwC

## Muestra #4 Las organizaciones con una cultura organizacional distintiva tienen mejores resultados



Nota: Los porcentajes que se muestran representan las respuestas "de acuerdo" y "muy de acuerdo" combinadas

Fuente: Encuesta sobre la cultura organizacional 2022 PwC

## Muestra #5 Una cultura distintiva habilitó diferentes formas de trabajar durante la pandemia

		Los que indicaron tener una cultura distintiva	Los que indicaron no tener una cultura distintiva
1	Tomar decisiones rápidamente	<b>74%</b>	<b>42%</b>
2	Colaborar con colegas	<b>79%</b>	<b>58%</b>
3	Innovar en nuevos productos y servicios	<b>69%</b>	<b>68%</b>
4	Producir/entregar los resultados esperados	<b>69%</b>	<b>58%</b>
5	Responer a las necesidades de los clientes	<b>66%</b>	<b>53%</b>

De nuestra encuesta también queda claro que a las organizaciones con una cultura distintiva les resultó más fácil mantener el rendimiento durante la crisis. De estas organizaciones, el 74% dice que tomar decisiones rápidamente se volvió más fácil (o permaneció igual) durante la pandemia, el 79% dice que la colaboración con colegas fue más fácil o lo mismo que antes y el 66% dice que responder a las necesidades de los clientes fue más fácil o permaneció igual.

Por otro lado, nuestra encuesta muestra que cuando la cultura organizacional no es una prioridad, ciertas formas de trabajar no son fáciles de implementar o exitosas como cuando se prioriza la cultura. Esta perspectiva es importante cuando los líderes piensan en atraer y retener el mejor talento, que es clave para crear y mantener una ventaja competitiva.

En PwC hemos dedicado mucho tiempo a explorar las necesidades de la fuerza laboral y de los empleadores relacionadas con el trabajo remoto y modelos híbridos. Es fundamental para las organizaciones lograr un equilibrio entre las diferentes necesidades y las formas antiguas y nuevas de hacer las cosas.

De los encuestados que trabajan desde casa durante la pandemia, el 61% dice que se volvió más difícil mantener un sentido de comunidad con sus colegas, en comparación con el 40% de los que continuaron yendo a un lugar de trabajo. El 57% de todos los encuestados dice que el coaching y el desarrollo se volvieron más fáciles, y el 42% dicen que se volvió más difícil.

Reconocer estos hechos sobre la ventaja competitiva, o desventaja, que la cultura puede crear no significa que los líderes sabrán cómo capitalizar su potencial. En los próximos meses, a medida que las organizaciones y las personas se adapten a condiciones de trabajo muy diferentes, el valor de la cultura se pondrá a prueba una vez más. ¿Cómo pueden los líderes asegurarse de tener una cultura distintiva que los diferencie de la competencia? ¿Y qué podría socavar sus esfuerzos para mejorar la atracción y retención de la fuerza laboral y otros objetivos estratégicos? La encuesta identifica importantes desafíos culturales que deben abordarse.



Nuestra encuesta también muestra que el impacto positivo de la cultura se siente más fuerte en organizaciones en las que toda la fuerza de trabajo ve a sus líderes actuando de manera auténtica. De los encuestados 64% indican que en su organización los líderes son "modelos a seguir de valores organizacionales, propósito y por ende de la cultura."

El 81% también dice que su organización tiene un fuerte sentido del propósito, y el 89% dice que se encuentran motivados para aprender nuevas habilidades para apoyar el éxito de la organización para la que laboran.

Estos hallazgos apuntan a un desafío duradero para los líderes: cómo traducir el discurso sobre la cultura en acciones.

Sin confianza, se vuelve más difícil traer soluciones sobre el cambio, motivar a las personas y fomentar el buen comportamiento dentro de la organización.

La encuesta de este año muestra un comportamiento parecido entre el nivel de Directores y Gerentes y los demás niveles.

## Muestra #6 Percepciones sobre la cultura

P: Indique en qué medida está de acuerdo o muy de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

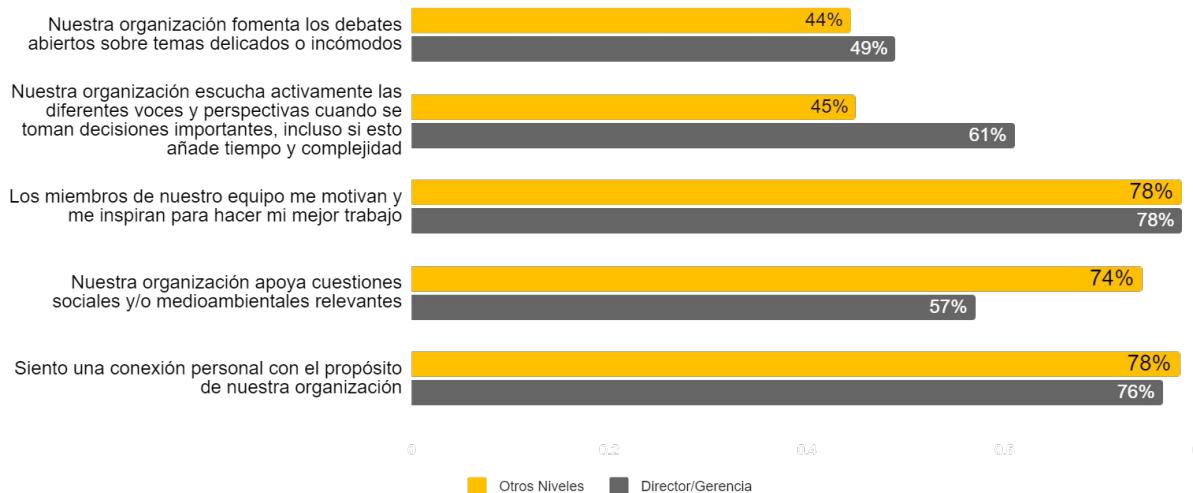
	Director/Gerencia	Otros niveles
Estoy motivado para aprender nuevas habilidades para apoyar el éxito de nuestra organización.	91%	88%
Los miembros de nuestro equipo saben adaptar su forma de trabajar para lograr mejor nuestros objetivos.	80%	78%
Nuestro equipo directivo es un consistente modelo a seguir de nuestro propósito, valores y cultura (ellos "predican con el ejemplo").	70%	59%
Siento que puedo ser yo mismo ("auténtico") en nuestra organización.	72%	75%
Nuestra organización tiene un fuerte sentido del propósito.	80%	82%

Nota: Los porcentajes que se muestran representan las respuestas "de acuerdo" y "muy de acuerdo" combinadas

Fuente: Encuesta sobre la cultura organizacional 2022 PwC

## Muestra #7 Desalineamiento entre diversidad, equidad e inclusión

P: Indique en qué medida está de acuerdo o muy de acuerdo con las siguientes afirmaciones:



Nota: Los porcentajes que se muestran representan las respuestas "de acuerdo" y "muy de acuerdo" combinadas  
Fuente: Encuesta sobre la cultura organizacional 2022 PwC

Existe una importante diferencia entre las perspectivas de los líderes o altos ejecutivos y colaboradores de otros niveles. Nuestros datos muestran que muchos trabajadores hoy en día sienten que no se les ve ni se les escucha por completo y que sus lugares de trabajo no son tan inclusivos como los líderes creen que son y esto tiene consecuencias.

Algunos como resultado de no sentir que pueden ser ellos mismos en el trabajo pueden recurrir al cambio, ajustando su comportamiento, expresiones o patrones de habla para encajar o porque creen que serán tratados de manera más justa y se les darán más oportunidades.

Este riesgo podría intensificarse aún más en el futuro modelo híbrido de trabajo. Es poco probable que los colaboradores que se sienten insatisfechos se queden por mucho tiempo. A menos que se aborde este problema y los valores de Diversidad, Equidad e Inclusión estén genuinamente integrados en la cultura, una organización tendrá dificultades para retener el talento que necesita.



La solución:  
gestionar la cultura organizacional

### Muestra #8 Prioridades a nivel de cultura

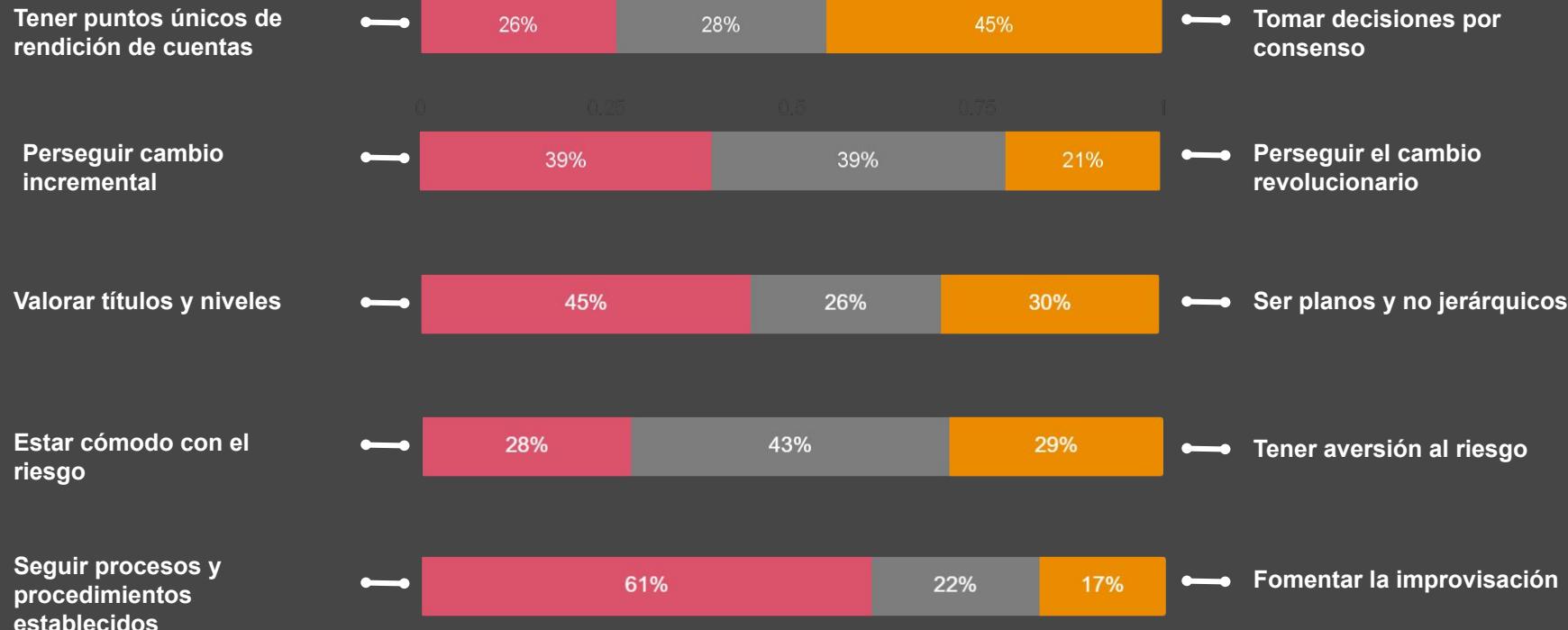
Top 5 de la respuestas de:  
En su opinión, ¿cuáles de los siguientes aspectos, de  
ser el caso, deben mejorarse en su organización?

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Digitalización                           | 17% |
| 2. Atracción y retención de talento         | 16% |
| 3. Agilidad                                 | 12% |
| 4. Anticipación y respuesta a la disruptión | 11% |
| 5. Excelencia operativa                     | 6%  |

Fuente: Encuesta sobre la cultura organizacional 2022 PwC

## Muestra #9 Rasgos culturales dominantes

P: Identifique los puntos a los largo de la escala que mejor describan las características dominantes en su organización



Nota: Los porcentajes que se muestran representan toda la base de respuestas

Fuente: Encuesta sobre la cultura organizacional 2022 PwC

## La cultura

### como un catalizador



Hemos visto que la cultura de una organización está profundamente arraigada y evoluciona lentamente. Pero la pandemia mostró que, cuando es necesario, las organizaciones pueden lograr cambios rápidos con un enfoque específico en unos pocos comportamientos críticos.

En el futuro, a medida que los líderes asuman una larga lista de retos comerciales, como la transformación digital y la adaptación a las prácticas laborales cambiantes, la cultura organizacional puede ser un poderoso aliado.

Por supuesto, aún queda trabajo por hacer si las organizaciones quieren traducir las buenas intenciones de los líderes sobre la cultura en resultados medibles. Pero cuando se alinea con la estrategia, el propósito y el modelo operativo, la cultura es una fuerza poderosa que respalda la retención y actúa como una póliza de seguro contra futuras crisis.

# Contactos

Luis Garrido - [luis.garrido@pwc.com](mailto:luis.garrido@pwc.com)

Jorge DeMezerville - [jdemezerville@pwc.com](mailto:jdemezerville@pwc.com)

Stephanie Mora - [stephanie.x.mora@pwc.com](mailto:stephanie.x.mora@pwc.com)