


Las personas como motor de la transformación



Abril 2023



Desafíos en agenda: las personas como motor de la transformación

La transformación organizacional dejó de ser un hito para convertirse en un desarrollo continuo que debe dar respuestas a una larga lista de demandas, ya sean inmediatas o de largo plazo: proteger los ingresos, detectar y aprovechar oportunidades, realizar inversiones adecuadas impulsar el crecimiento, adoptar nuevos procesos, descarbonizar el negocio, entre otras.

En este desafiante proceso, donde las necesidades se multiplican y las respuestas son cada vez más complejas, será clave entender dónde está la energía para impulsar los cambios y avanzar exitosamente: *en las personas*.





Desafíos en agenda: las personas como motor de la transformación

Los factores organizacionales y las personas son fundamentales para el éxito de las transformaciones comerciales y la supervivencia empresarial. Hacer los movimientos correctos con su gente, y evitar los incorrectos, permite el cambio y mejora el rendimiento empresarial. En este artículo destacamos tres movimientos de este tipo, en torno al imperativo de empoderar a las personas para lograr éxito en la transformación organizacional.

El poder del empoderamiento

Los lazos intangibles entre la organización y sus personas, que se construyen sobre la base de la cultura corporativa, emergen como claves del impulso transformacional y la sostenibilidad del negocio. Con este enfoque, el empoderamiento del personal aporta seguridad y autonomía en las decisiones, agiliza procesos y potencia el rendimiento. Pensar estratégicamente los movimientos más eficaces para implementarlo -cuidando de evitar aquellos errores que pueden debilitar la confianza- facilitará la transformación a la medida de cada organización.



Las organizaciones tienen que ser capaces de identificar a tiempo la sensación de falta de significado y pertenencia al trabajo y a la compañía.



Las organizaciones tienen que crear y alimentar una cultura que permita a las personas expresarse y opinar, colaborar de manera efectiva y consensuar cambios cuando un plan inicial no funciona.



Las personas tienen que sentir que pueden tomar decisiones, que su trabajo hace una diferencia y que son compensadas de manera justa.



Habilitar la transformación mediante la creación de una cultura organizacional que permita a los trabajadores hablar, colaborar de manera efectiva y estar de acuerdo con el cambio cuando un plan inicial no funciona es fundamental para un emprendimiento transformador exitoso. El libro recientemente escrito por PwC, 'Más allá de lo digital' muestra, a través de casos, cómo las empresas líderes aprovechan el poder de la cultura organizacional para transformar.

Los trabajadores empoderados sienten una sensación de autonomía, influencia, confianza y significado en el trabajo. Cuando cuentan con este poder y son escuchados, son más felices, más comprometidos con su organización y menos estresados. Mejoran su desempeño laboral, son más propensos a hacer un esfuerzo adicional y tienden a ser más innovadores.



Áreas que comprenden el empoderamiento



Autonomía

Poder de decisión en el ámbito de trabajo



Significado / pertenencia

Sentir aceptación y cuidado por parte del equipo



Impacto

Opiniones valoradas. Consciencia del efecto en el entorno



Confianza / competencia

Plan de carrera y objetivos claros y alcanzables.

En 2022, PwC encuestó a 52.000 trabajadores en 44 países. Entre las preguntas había una docena destinadas a determinar el grado en el que los trabajadores se sienten empoderados.

En términos de un compuesto estadístico, el **trabajador más empoderado** es un *gerente del sector de la tecnología que divide su tiempo a partes iguales entre el trabajo en la oficina y el trabajo remoto*. El trabajador **menos empoderado** es una persona que *trabaja en una oficina a tiempo completo* en el gobierno, el comercio minorista o la atención médica.

Los trabajadores de tecnología, medios y telecomunicaciones obtuvieron la puntuación más alta en nuestro índice de empoderamiento, seguidos por los empleados de servicios financieros. La relativa **falta de autonomía** (y *salarios más bajos*) tanto en el trabajo minorista como del gobierno podría explicar por qué los trabajadores de esas industrias obtuvieron los **puntajes más bajos**.

Dónde trabajas importa. Aunque los puntajes abarcaron una banda relativamente estrecha, descubrimos que los **trabajadores presenciales a tiempo completo** estaban *menos empoderados* que sus pares que disfrutaban de una combinación equitativa de trabajo presencial y remoto.

Los encuestados de **nivel gerencial** estuvieron casi *un tercio por encima*, en nuestro índice de empoderamiento, que los que no son gerentes, la brecha más grande que observamos entre los grupos. Los altos niveles de autonomía, impacto, confianza y sentido de significado debido a las características propias de estas posiciones permite explicar dichas puntuaciones altas.

Finalmente, si nos posicionamos desde el diferenciador de género, de los resultados se obtuvo como conclusión que las **mujeres** estaban **menos empoderadas** que los hombres en gran parte debido a una *brecha en la autonomía percibida* entre los dos grupos. Las licencias corporativas y otras políticas pueden ayudar, pero solo si los hombres también las adoptan. La 'doble carga' del trabajo y las responsabilidades domésticas sigue afectando más a las mujeres que a los hombres.



Transformaciones exitosas

El cambio de cultura nunca debe ser una ocurrencia tardía para la transformación operativa. Debe basarse en el contexto y la lógica empresarial, un elemento integral del viaje desde la evaluación de la transformación hasta las medidas de rendimiento.

Cambiar una cultura requiere cambiar comportamientos, pero no se debe sobrecargar a los empleados con modificaciones totales. Hay que centrarse en los comportamientos "objetivo" críticos que generan resultados medibles.

A continuación, algunos casos de éxito.

La **Clínica Cleveland**, implementó la práctica llamada reunión escalonada. Los problemas que no puede resolver un equipo en particular se escalan a equipos más senior, nivel por nivel, en cuestión de horas. De esta forma, los equipos se comunican entre sí para mejorar la colaboración y centrar la atención de la organización en lo que importa.

Una empresa **farmacéutica multinacional** buscaba transformar sus procesos y sistemas comerciales. Los líderes sabían que el éxito a largo plazo requería cambiar la cultura existente.

Una evaluación identificó los puntos en los que los desafíos culturales eran más dañinos para los resultados comerciales; por ejemplo, la mala colaboración entre los equipos funcionales. Una vez reconocida esta debilidad, se podía enfocar sus esfuerzos. Parte de la solución fue centrarse en la forma en que los equipos interactuaban a diario.

Las medidas que funcionan en una zona geográfica o unidad de negocio pueden no funcionar en otra, así que respondí a lo que está frente a vos y monitoreé los resultados constantemente.

Una reciente **intervención de PwC** de trabajo en la cultura de una multinacional se decidió suspender al ver que una unidad de negocio era una fuente de riesgo significativo. En vez de continuar trabajando con el cambio cultural de toda la organización, se centraron en la unidad, escuchando atentamente a los miembros de su equipo para que todos tuvieran claro lo que se necesitaba. ¿El resultado? El equipo de liderazgo de la empresa se dio cuenta de que necesitaba dar un paso atrás y mejorar su propio desempeño antes de hacer cualquier otra cosa.

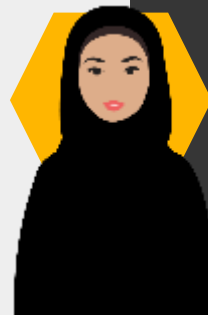
Equidad de género

La transformación se apoya en el talento, un acelerador del negocio que suele alcanzar su mejor potencial si se desarrolla en entornos que promuevan la diversidad. En este sentido, la contribución de las áreas de Recursos Humanos para la creación de reservas de talento femenino es clave para incrementar el número de mujeres representadas en el liderazgo de las organizaciones. A continuación, compartimos tres casos de la red de firmas de PwC en todo el mundo con iniciativas en esta dirección.



En 2013 PwC Canadá creó **Women in Leadership (WiL)**, un programa intensivo para **apoyar el crecimiento personal y profesional de las mujeres** más talentosas de la organización y permitirles trazar un rumbo hacia el liderazgo.

Con más de 20 años de experiencia en el sector financiero de **Arabia Saudita**, un ámbito dominado por hombres, **Hala Kudwah fue convocada para liderar la industria en PwC Medio Oriente**. En su rol de mentora, ayuda a otros a romper los techos de cristal en sus mentes para afrontar mejor los desafíos del entorno real.



La iniciativa **Women in Tech de PwC Irlanda** construye una comunidad de mujeres con habilidades en tecnología que asimismo conforman un hub de talento y cuentan con el apoyo de aliados masculinos en todos los niveles de la organización.



Las organizaciones tienen un papel que desempeñar para ayudar a los empleados a estar más comprometidos, motivados y ser más productivos.

- Comenzar por reducir las fricciones en el lugar de trabajo a través de mejores procesos y una mejor toma de decisiones.
- Fomentar una cultura inclusiva donde las personas puedan ser auténticas en el trabajo.
- Asegurar que la paga sea justa ya que, más allá de los intangibles, la equidad salarial es muy importante. Las empresas pueden comparar sus pagos de forma externa, pueden mirar hacia adentro para comprender los elementos de la equidad y pueden involucrar a sus empleados para que les digan lo que realmente los motiva en términos de combinación salarial.

Las **transformaciones exitosas** a menudo requieren un *cambio de cultura* para que las mejoras se mantengan. En el corazón del cambio cultural se encuentran los nuevos comportamientos que tienden a empoderar a las personas y a los equipos.

Las **transformaciones exitosas** se han llevado adelante por ejecutivos que reconocieron la necesidad de aprovechar **la cultura organizacional**, el *habilitador invisible que permite que el cambio positivo se arraigue orgánicamente*.

Los resultados comerciales aclaran el contexto macro para el cambio de cultura, pero los empleados también deben comprender el aspecto micro: lo que deben cambiar en su trabajo diario y en cómo funcionan como equipo. Es importante concentrarse en algunos comportamientos críticos que permitan la adopción más amplia y el mayor impacto.

Es evidente la necesidad de que los empleados adopten un sentido de propiedad sobre hacia dónde se dirige la organización, ser parte de la solución y, cuando sea posible, que relacione su propio propósito con el propósito de la empresa.



Conclusión

En el tumulto de la transformación, es fácil ver a la fuerza laboral y la cultura organizacional como meras preocupaciones de mantenimiento. Pero la gente puede ser tu activo más crucial en tiempos de cambio, si la empoderas. Autonomía, impacto, confianza, significado: la investigación muestra que estos son los pilares del empoderamiento de los trabajadores.

Cuando las empresas crean las condiciones organizacionales para que los trabajadores empoderados marquen la diferencia, todos ganan. Invertí en empoderamiento y tu gente se convertirá en impulsores del cambio en lugar de pasajeros. Éxito.





Contactos:

Richard Moreira
richard.moreira@pwc.com

Rossana Grosso
rossana.grosso@pwc.com

Cecilia Rodríguez
cecilia.rodriguez@pwc.com

Maria Barreiro
maria.barreiro@pwc.com



pwc

© 2023 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers Professional Services Ltda. y PricewaterhouseCoopers Software Ltda. Todos los derechos reservados. PwC refiere a la firma miembro de Uruguay y en algunas ocasiones a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Por favor visite www.pwc.com/structure para más detalles.

Este contenido es solo para fines de información general y no debe utilizarse en reemplazo de consulta y asesoramiento profesional.