“LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SOPORTE EN LOS PROCESOS DE CAMBIO. CASO DE ESTUDIO EN UNA FIRMA DE SERVICIOS PROFESIONALES”

Trabajo de Investigación presentado

para optar al Grado Académico de

Magíster en Dirección de Personas

Presentado por

Srta. Marisol Iriarte Palao

Srta. Susan Arlette Kaiser Sanjurjo

Srta. Pierina Segale Cervetto

Srta. María del Carmen Valcarcel Cotlear

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

0000-0002-7397-1970

Lima, agosto 2021

A nuestras familias, por su permanente respaldo y soporte durante el tiempo que duró la maestría y durante el desarrollo de la presente investigación, sobre todo en tiempos inciertos y cambiantes ocasionados por la pandemia de COVID-19.

Agradecemos a nuestros profesores por sus enseñanzas; a nuestros compañeros por el conocimiento y experiencias compartidas, y a nuestro asesor, profesor Juan Alejandro Flores Castro, por su acompañamiento y orientación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado como etapa final de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Pacífico Business School, y está basado en el estudio de una firma de servicios profesionales ubicada en Lima, Perú. Dicho estudio consistió en analizar la situación de la empresa e identificar su problemática, la cual resultó ser una disonancia entre la visión de transformación declarada por los socios, que es la unificación de una sola firma de servicios profesionales, y las acciones que ellos ejercen para alcanzar este objetivo.

A partir de una exhaustiva revisión de la literatura enfocada en la cultura organizacional, gestión del cambio e identidad y, a través de la aplicación de una herramienta cuantitativa de análisis cultural llamada Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) y una cualitativa, que fue la entrevista estructurada, se buscó determinar los elementos relevantes de la cultura organizacional que darían soporte a la estrategia del negocio, diagnosticar la cultura actual y la cultura futura deseada, así como las brechas existentes que limitarían la aplicación de la estrategia.

Como principal hallazgo se estableció que la organización desea migrar de una cultura jerárquica y de mercado a una cultura de clan y adhocracia, lo cual concuerda con la visión de los socios líderes y contribuirá a brindar soporte a la estrategia. Posteriormente, se plantea un plan de acción con una inversión que asciende a S/ 147,500, lo que se encuentra alineado con el mencionado objetivo de los socios, consistente con el logro de una firma única.

Índice

Índice de tablas..... viii
Índice de gráficos ix
Índice de anexos x

Resumen ejecutivo..... iv

Capítulo I. Introducción 1

Capítulo II. Antecedentes 2
2.1 Contexto de la organización estudiada y estrategia corporativa 2
2.1.1 Situación de la organización en el mercado 2
2.1.2 Historia y línea de tiempo 2
2.1.3 Misión, visión y estrategia corporativa de la firma local 3
2.1.4 Organigrama 4
2.2 Situación problemática 6
2.3 Pregunta de investigación 7
2.4 Objetivos 7
2.4.1 Objetivos generales 7
2.4.2 Objetivos específicos 7
2.5 Justificación.....7
2.6 Alcances del estudio 8
2.7 Limitaciones del estudio 9

Capítulo III. Marco teórico.....10
3.1 La cultura organizacional.....10
3.1.1 Principales definiciones de la cultura organizacional 10
3.1.2 Modelos de medición de la cultura organizacional.....12
3.2 La gestión del cambio 18
3.2.1 Definición de gestión del cambio 18
3.2.2 Modelos organizacionales para la gestión del cambio 19
3.2.3 Liderazgo adaptativo 20
3.3 Identidad corporativa 21

3.3.1 Definición de identidad corporativa 21
3.3.2 Gestión de la Identidad Corporativa (GIC) 22

Capítulo IV. Análisis externo e interno 25
4.1 Análisis externo 25
4.1.1 Análisis del macroentorno (PESTELG) 25
4.1.2 Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter) 26
4.2 Análisis interno 29
4.2.1 Modelo de negocio 29
4.2.2 Cadena de valor 31
4.2.3 Unidades de negocio 33
4.2.4 Matriz VRIO 33
4.2.5 Ventaja competitiva 35
4.2.6 Estrategia competitiva 35

Capítulo V. Metodología 37
5.1 Diseño 37
5.2 Muestra 38
5.3 Instrumentos 39
5.3.1 Enfoque cualitativo 39
5.3.2 Enfoque cuantitativo 40
5.4 Procedimiento de recolección de datos 41

Capítulo VI. Análisis y diagnóstico de resultados 42

Capítulo VII. Plan de acción 53
7.1 Antecedentes 53
7.2 Objetivo general 53
7.3 Objetivos específicos 53
7.4 Estructura del plan de acción 53

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones 58

Referencias 61

Anexos 69
Notas biográficas 81

Índice de tablas

Tabla 1. Elementos de la cultura organizacional....11
Tabla 2. Componentes de la cultura organizacional....12
Tabla 3. Modelos de medición de la cultura organizacional....12
Tabla 4. Propiedades de la cultura organizacional del Modelo de Denison....14
Tabla 5. Cuadrantes del MVC....16
Tabla 6. Dimensiones culturales del Modelo de Cultura Nacional de Hofstede....18
Tabla 7. Dimensiones para la división y medición de la GIC....23
Tabla 8. Unidades de negocio de la firma en Perú....33
Tabla 9. Análisis VRIO de la firma en Perú....34
Tabla 10. Distribución de trabajadores por unidades de negocios....38
Tabla 11. Selección de muestras por herramienta....38
Tabla 12. Enfoque de investigación....39
Tabla 13. Percepción de la firma versus los socios....43
Tabla 14. Percepción de las unidades de negocio y sus socios....45
Tabla 15. Percepción del grupo de líderes y los socios....46
Tabla 16. Hallazgos de las entrevistas a los Socios del Comité de Dirección....49
Tabla 17. Objetivo 1: Revitalizar la estrategia de la organización como firma única....54
Tabla 18. Objetivo 2: Instaurar una cultura única....55
Tabla 19. Objetivo 3: Instaurar la cultura futura deseada....56

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la firma en Perú 5
Figura 2. Modelo de Denison 13
Figura 3. Modelo de Valores en Competencias (MVC) 16
Figura 4. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter en la firma de estudio 27
Figura 5. Modelo de negocio Canvas de la sede en Perú 30
Figura 6. Cadena de valor 32
Figura 7. *Roadmap* de unificación cultural 57

Índice de anexos

Anexo 1. Análisis PESTELG 70
Anexo 2. Hoja de trabajo para la entrevista de cultura organizacional 71
Anexo 3. Encuesta de cultura organizacional 72
Anexo 4. Autorización de aplicación de la encuesta OCAI 74
Anexo 5. Gráficos de resultados 75
Anexo 6. Perfil del asesor del futuro 78
Anexo 7. Gantt del Plan de acción 79
Anexo 8. Presupuesto del plan de acción 80

Capítulo I. Introducción

La firma objeto de estudio del presente trabajo de investigación es una organización que se caracteriza por brindar servicios diferenciados, los cuales son Audit, Tax & Legal, Consulting y Outsourcing, manteniendo altos estándares de calidad y un relacionamiento cercano con su portafolio de clientes. La firma está liderada por los socios quienes también son accionistas de la empresa.

La firma representa a una marca global y está alineada con los procedimientos y requerimientos que ello demanda; sin embargo, en su gestión interna, aún se encuentra en proceso de unificación de las cuatro unidades de negocio, las cuales dieron origen a la constitución formal de la firma bajo una única razón social corporativa. Por ello, el presente trabajo de investigación considera que, en línea con la estrategia corporativa y global, la cultura organizacional será soporte en el proceso de cambio y unificación. A partir de ello, se propone indagar cuáles son los elementos de la cultura que darán soporte a dicho proceso, así como identificar la cultura actual, la deseada y las brechas entre ambas.

En el capítulo I se analiza el contexto de la organización y se plantea la pregunta de investigación, se exponen el objetivo general y objetivos específicos, la justificación y el alcance del estudio; en el capítulo II se presenta el marco teórico que da soporte a la investigación en base a tres conceptos: cultura organizacional, gestión del cambio e identidad; en el capítulo III se desarrolla el análisis externo e interno; en el capítulo IV se explica la metodología del estudio e instrumentos de recolección de datos; en el capítulo V se presenta el análisis y diagnóstico de los resultados de la cultura organizacional actual, la cultura organizacional deseada y las brechas entre las mismas; en el capítulo VI se plantea el plan de acción para la firma en base a la objetivos de la investigación y, finalmente, se comparten las conclusiones obtenidas y recomendaciones generales.

Capítulo II. Antecedentes

En el presente capítulo se desarrolla el contexto de la organización estudiada, su estrategia corporativa y la situación problemática que atraviesa, lo cual conlleva a la pregunta de investigación, objetivos generales y específicos, justificación, alcances y limitaciones de la presente investigación.

2.1 Contexto de la organización estudiada y estrategia corporativa

2.1.1 Situación de la organización en el mercado

La empresa es una firma de servicios profesionales peruana (firma local), la cual inició operaciones en 1990 en la ciudad de Lima, y que años más tarde pasó a ser miembro de una firma global de origen europeo, una de las organizaciones en auditoría y consultoría más importante a nivel local y mundial. Actualmente, la firma global se encuentra en más de 165 países, con más de 1,600 oficinas y 91,000 trabajadores, brindando servicios de Audit, Tax & legal, Consulting y Outsourcing, con ventas mayores a US$ 10.3 mil millones anuales de acuerdo con el Reporte Global del 2020 (Firma Local, 2021a). La firma global ha ido creciendo a lo largo de los años, posicionándose en el mercado mundial y peruano.

2.1.2 Historia y línea de tiempo

La firma local inició operaciones en Lima en 1990, brindando el servicio de Audit bajo la razón social conformada por los apellidos de los tres socios fundadores. Años después, en 1994, la firma local logra ser miembro de la firma global, gracias a la participación de un nuevo socio.

En el transcurso de estos años, la firma local fue incorporando otras unidades de negocio. Dentro del servicio de Audit se comenzaron a brindar servicios de Tax & Legal los cuales, años más tarde, se volvieron una unidad de negocio independiente. Posteriormente, se

crea la unidad de negocio de Consulting, y también dentro de ella, se comenzaron a brindar servicios de Outsourcing que, de igual modo, años después se independizó.

Actualmente, la firma local está conformada por cuatro unidades de negocio: Audit, Tax & Legal, Consulting y Outsourcing, cada una de ellas con una cartera de servicios diferenciados para cubrir distintas necesidades de los clientes y con cuatro razones sociales distintas, pero todas bajo la razón social corporativa. Sin embargo, actualmente no existe un patrimonio unificado, lo cual es exigido por la firma global para cada una de sus sedes representativas. Hoy la firma en Perú está conformada por 20 socios y son más de 500 profesionales de las carreras de Contabilidad, Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Derecho, Economía, Psicología, entre otras, que ayudan a brindar los servicios.

Desde que la firma local pasó a ser miembro de la firma global, las unidades de negocio han buscado trabajar bajo un mismo lineamiento global; sin embargo, cada una cuenta con áreas y procesos administrativos propios e independientes, lo cual dificulta la gestión desde un punto de vista corporativo por lo que, en el año 2016, los socios comenzaron a visualizar a la firma local de manera corporativa, creando dos áreas de soporte transversal: Marketing y Recursos Humanos. Tres años después, en el 2019, la empresa decidió transformar la estrategia unificando las cuatro unidades de negocio en una sola firma de servicios profesionales, generando un plan estratégico corporativo a cumplir en el 2022.

2.1.3 Misión, visión y estrategia corporativa de la firma local

La firma tiene como propuesta de valor brindar un servicio excepcional a sus clientes, basándose en los siguientes elementos:

- **Misión.** “Estamos enfocados en cumplir con calidad los compromisos asumidos con nuestros clientes, buscando superar sus expectativas y ofreciéndoles continua y oportunamente soluciones de mejora” (Firma Local, 2021b).

- **Visión.** “Ser líderes en asesoramiento a entidades en crecimiento de primer nivel y a los ejecutivos que las conducen, manteniendo siempre nuestra cultura e identidad” (Firma Local, 2021b).

Los siguientes puntos (propósito, propuesta de valor y objetivos estratégicos) han sido obtenidos durante una entrevista realizada a una colaboradora de la firma local:

- **Propósito.** “Personas ayudando a personas a alcanzar sus sueños”.
- **Propuesta de valor.** “Brindar un servicio excepcional al cliente”.

Bajo dichos lineamientos es que en el 2018 se propone una estrategia corporativa que será ejecutada del 2019 al 2022. Los objetivos estratégicos definidos se dividen en cuatro categorías:

- **Corporativo.** Consolidar a la empresa como firma única.
- **Clientes y grupos de interés.** Estar en el *top of mind* del mercado, y ser reconocida como empresa líder en algún servicio o sector.
- **Procesos internos**. Transformar digitalmente la firma, y contar con una gestión integral de riesgos implementada.
- **Aprendizaje y crecimiento**. Contar con sucesores preparados para todas las posiciones claves, e implementar una cultura corporativa.

2.1.4 Organigrama[1]

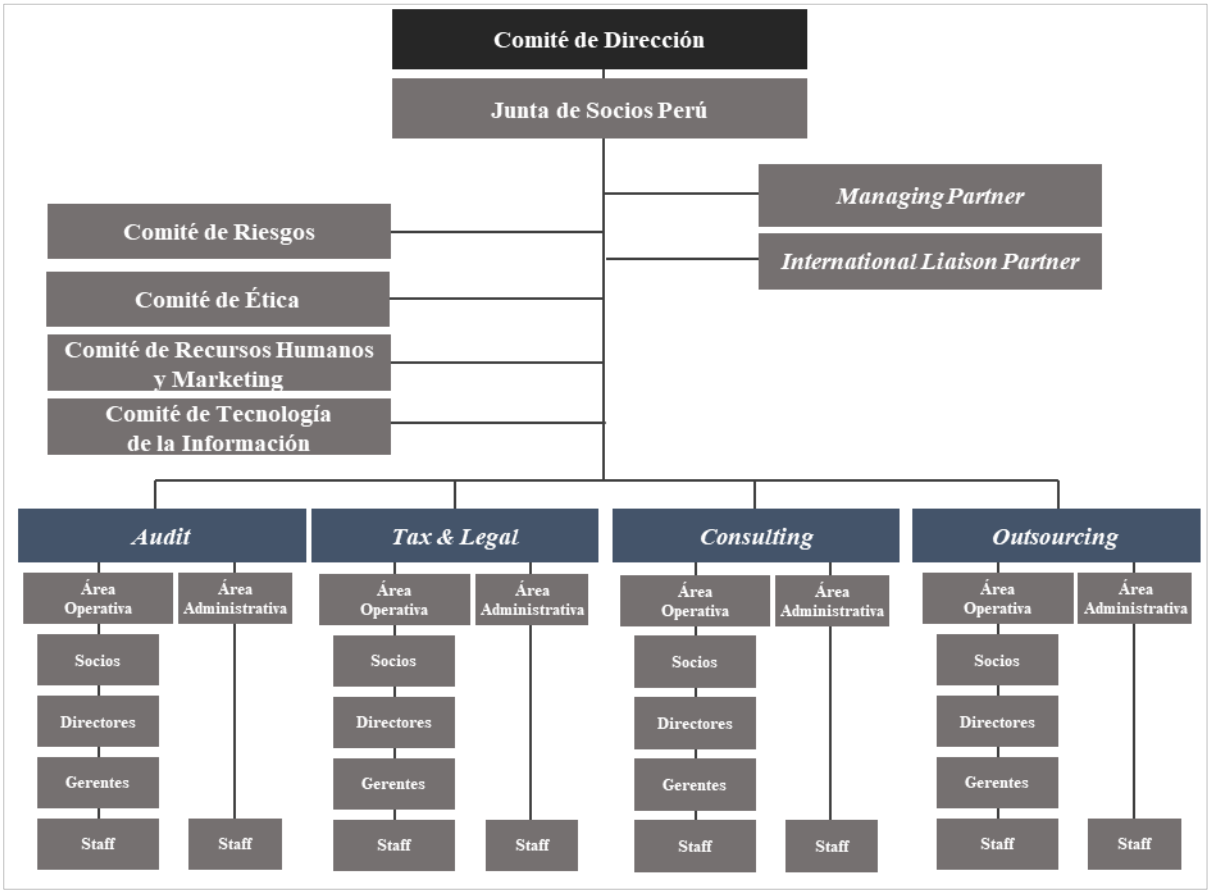
La estructura de la firma está liderada por la Junta de Socios, conformada por 20 socios de Perú, pero la toma de decisiones estratégicas del negocio está a cargo del Comité de Dirección, el cual está conformado por dos socios de cada unidad de negocio. Por otro lado, cuentan con las posiciones de *Managing Partner*, cargo ocupado por uno de los Socios que forma parte del Comité de Dirección cuya función es representar al Perú en las reuniones globales; y el International Liaison Partner, que es el socio principal para tratar los asuntos

[1] Firma Local, 2021a.

comerciales internacionales, siendo así el responsable del enlace comercial con los otros países donde se encuentra el negocio.

Cuentan también con cuatro comités corporativos, conformado por un socio de cada unidad de negocio y personal interno experto en el tema, lo cual les permite tomar decisiones rápidas del negocio en temas específicos; empero, los temas complejos son elevados al Comité de Dirección. Actualmente cuentan con el Comité de Riesgos, Comité de Ética, Comité de Recursos Humanos y Marketing, y Comité de Tecnología de la Información. Por último, toda la estructura se soporta en las cuatro unidades de negocio (Audit, Tax & Legal, Consulting y Outsourcing), las cuales cuenta con un área operativa dedicada al *core* del negocio, conformada por socios, directores, gerentes, staff, y un área administrativa, dedicada a dar soporte administrativo.

Figura 1. Organigrama de la firma en Perú



Nota: Elaboración propia, 2021.

2.2 Situación problemática

Actualmente, las cuatro unidades de negocio comparten el nombre corporativo, pero cada una de ellas cuenta con intereses de negocio propios y siguen cursos distintos para alcanzar sus objetivos. En línea con lo anterior, la empresa adolece de una cultura corporativa única, pues cada unidad maneja una cultura independiente y los líderes refuerzan esta situación. Por su parte, la estrategia desarrollada por los socios en el 2018 solo ha sido comunicada hasta el nivel gerencial, pero no al resto de la organización. A consecuencia de ello, gran parte de la estrategia corporativa tampoco ha sido implementada, por lo cual cada unidad de negocio sigue manejando planes de negocio individuales. En consecuencia, los objetivos estratégicos de la firma a nivel corporativo no están claros para todo el personal de las unidades de negocio, con lo cual cada una de ellas visualiza a la empresa de forma distinta.

En base a lo expuesto, el problema radica en la disonancia entre la visión de transformación de la empresa a una firma única, declarada por los socios líderes, y las acciones individuales que cada uno de ellos ejercen y que impactan en la conformación de una cultura corporativa. Por todo lo mencionado anteriormente, y en vista de que hay elementos de la cultura organizacional que pueden dar soporte a la estrategia corporativa, la presente investigación tiene como finalidad identificar y analizar qué elementos de la cultura son relevantes para gestionar el cambio de manera adecuada, con el propósito de implementar el plan estratégico corporativo trazado.

Uno de los desafíos más relevantes para los directivos de las empresas es liderar la cultura y el cambio organizacional, dado que para realizar una transformación se debe facilitar la inteligencia colectiva, crear un ambiente de confianza, crear grupos que sean colaborativos, impulsar el desarrollo del personal y proveer un clima colaborativo (Ramírez, Martínez & Arroyo, 2019). Según la literatura revisada y de acuerdo con Neilson, Martin, &

Powers (2016) y Ramírez *et al*. (2019) se puede concluir que la situación problemática está asociada predominantemente a aspectos de la cultura organizacional, lo cual obstaculiza un adecuado proceso de gestión del cambio.

Por otro lado, Ferrer (2015) indica que se debe tener en cuenta que es común que al inicio de todo cambio se genere resistencia y es ahí donde el líder debe diseñar las condiciones adecuadas para fomentar una comunicación clara y eficaz, buscando reducir la resistencia e implementado el cambio en los procesos y comportamientos sociales e individuales de toda la organización.

2.3 Pregunta de investigación

Ante la unificación como una sola firma de servicios profesionales, con el presente trabajo de investigación se busca responder la siguiente pregunta ¿cuáles son los elementos relevantes de la cultura organizacional que darían soporte durante ese proceso de cambio?

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

- Identificar los elementos de la cultura organizacional que impulsen el cambio en el proceso de unificación a una sola firma.

2.4.2 Objetivos específicos

- Realizar el análisis de línea base de la cultura organizacional actual.
- Identificar la cultura futura deseada.
- Identificar la brecha entre la cultura actual y la deseada.

2.5 Justificación

Loscos & Boonstra (2020) mencionan que la cultura organizativa no se trabaja ni bien ni suficientemente; y que el hecho de que sea uno de los grandes intangibles de las organizaciones no es aval para desertar de la acción sobre la misma. Indican que el reto es tener en cuenta que la cultura organizacional es un pilar estratégico y debe ser gestionada

como tal. Loscos & Boonstra (2020) también comentan que, en relación con la gestión del cambio, la cultura es el gran *handicap* de las dinámicas de transformación organizacional; y que, a su vez, el reto es que las organizaciones se convenzan de la necesidad de dominar la cultura a través de los instrumentos de gestión existentes (como el liderazgo, la comunicación, la formación, el desempeño, etcétera), y empezar a gestionar la cultura utilizando variables de *people analytics*. Por su parte, Vesga Rodríguez *et al*. (2020) afirman que hallaron relaciones significativas entre los factores y los tipos de cultura organizacional en relación con las macro y micro dimensiones de la disposición al cambio organizacional.

2.6 Alcances del estudio

La investigación parte de la definición de cultura organizacional y la identificación de los elementos que la componen. Se busca identificar las brechas existentes entre la cultura organizacional declarada y la deseada en base al Modelo de Valores en Competencia (MVC) desarrollado por Cameron & Quinn (2006), para ello se aplica el cuestionario OCAI a toda la firma local (Perú). Además, para la investigación también se aplicó un modelo de entrevista a profundidad a los socios líderes, diseñada especialmente para este estudio y en línea con los ejes temáticos y problemática planteada.

En base a la información cuantitativa y cualitativa obtenida a partir del cuestionario y las entrevistas, se identificarán aquellos elementos relevantes de la cultura organizacional que dan soporte en un proceso de cambio, y se encontrarán las brechas entre lo que la firma desea como cultura futura y la cultura actual.

A nivel académico, como parte de la presente investigación se podrán generar los siguientes entregables:

- Diagnóstico de la cultura actual.
- Identificación de la brecha cultural (cultura actual frente a cultura deseada).

- *Roadmap* para implantar la cultura organizacional deseada de manera transversal en las cuatro unidades de negocio, en un lapso estimado de 40 semanas

2.7 Limitaciones del estudio

La información de la presente investigación fue recogida durante el mes de abril del 2021 y está limitada debido a que se trata de una firma de servicios profesionales; ello implica que los resultados obtenidos son específicos para la organización y no son susceptibles de ser aplicados a otras empresas. Por otro lado, por motivos de confidencialidad, no se incluyen datos de carácter financiero, indicadores o ventas realizadas, así como tampoco precisiones de la estrategia corporativa de la organización, más allá de la referida con respecto al área de Recursos Humanos. Otra limitación asociada es que, dado que se excedería el plazo destinado al presente estudio, no se realizará una fase de implementación, durante la cual se podría analizar indicadores y efectuar los ajustes necesarios. Adicionalmente, en el contexto de la pandemia COVID-19, no es posible acudir a la organización de manera presencial, lo cual es muy importante para la observación del comportamiento de los individuos y la cultura organizacional. Otro punto que considerar como un limitante es que no se han encontrado investigaciones previas relacionadas a gestionar culturas corporativas en organizaciones con diferentes unidades de negocio.

Capítulo III. Marco teórico

Para abordar el tema central de la tesis, se presenta la investigación teórica sobre tres conceptos clave: cultura organizacional, gestión del cambio, e identidad, enfatizando en las definiciones conceptuales como los principales modelos empleados para cada uno de ellos.

3.1 La cultura organizacional

La cultura organizacional es un componente que estimula el cambio y la obtención de mejores resultados en las organizaciones. Existe claridad en las investigaciones acerca de que una cultura saludable estimula el éxito empresarial (Cameron & Quinn, 2006). Es así como una cultura sólida puede mejorar el desempeño organizacional en dos formas: en primer lugar, energizando y motivando a los empleados, a través de la generación de compromiso y esfuerzo, pues se identifican con el propósito, ideales y valores de la organización; en segundo lugar, modelando el comportamiento de los empleados, estableciendo los valores, normas y principios que dejen claridad sobre las prioridades de la organización y la toma de decisiones del negocio (Chatam & Eunyong, 2003).

3.1.1 Principales definiciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional es materia de estudio en el mundo de los negocios desde hace décadas, y se define como un conjunto de creencias, rituales, identidades y mitos (Pettigrew, 1979). Esta definición ha ido cambiando y ajustándose a líneas de investigación, realidades e industrias distintas. También puede definirse como una serie de estructuras, rutinas, reglas y normas que ocurren alrededor de un grupo de personas, las cuales se crean por medio de interacciones y guían y restringen los comportamientos, modelados por el liderazgo. A su vez, analiza la cultura organizacional en niveles, primero los artefactos visibles, segundo las creencias, valores, reglas y normas de comportamiento adoptados, los supuestos subyacentes básicos que son tácitos (Tohidi & Mehdi, 2012).

La cultura organizacional ha sido investigada desde diferentes perspectivas como la sociología, la psicología, la antropología y las ciencias empresariales, y existen tres atributos que son comunes para todas ellas: la criticidad de contar con un propósito compartido, la noción de que es una construcción social, y que cuenta con simbología. En base a ello, la cultura organizacional se define como valores, filosofía, ética, confianza y creencias, y también como comportamientos comunes en la organización (Kumar, 2016), tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Elementos de la cultura organizacional

Elementos de la cultura organizacional	Definición
Valores organizacionales	Reflejan lo que se cree importante, guían principios de comportamiento y suelen estar comunicados a toda la organización. Los "valores reales" han de ser comprobados a través de los empleados, basados en su opinión.
Ética	Es el código de principios morales que distinguen un comportamiento como adecuado o erróneo. Suelen estar influenciada por reglamentos y leyes locales. Los valores éticos pueden ser probados por dos criterios: compromiso y carrera.
Creencias organizacionales	Incluyen las maneras óptimas para alcanzar las metas.
Empoderamiento	Está relacionado con los valores subyacentes que son influenciados por la cultura social y la estructura de la organización.
Toma de decisiones/Control	Guías, descriptivos de cargo y nivel autoritario para tomar decisiones dentro de una organización.
Responsabilidad	Relacionado con la autoridad para la toma de decisiones, puede ser responsabilidad colectiva o individual.
Normas organizacionales	Reflejan los comportamientos típicos y aceptados, y las maneras y valores que rigen a los empleados.

Nota: Adaptado de Redefined and Importance of Organizational Culture, por Kumar, 2016.

La cultura organizacional está compuesta por diversos elementos; algunos de ellos son más fácilmente observables respecto a otros (ver tabla 2):

- **Las prácticas.** Incluyen las políticas formales, normales, informales y los valores y supuestos.

- **Los artefactos**. Son aquellos más accesibles.
- **Los valores en uso**. Son los menos observables (Harder, 1999).

Tabla 2

Componentes de la cultura organizacional

Componentes de la cultura organizacional	Incluye
Artefactos	Historias, rituales, ceremonias, componentes físicos, misión, visión, valores, eslogan, entre otros.
Políticas formales	Métodos de contratación, organigramas, guías de promoción, código de vestimenta, reglas de fraternización, entre otros.
Normas informales	Resolución de conflictos, estilos de interacción, respeto mutuo, reglas a seguir u omitir, entre otros.
Valores y supuestos	Constituyen la base para hacer juicios sobre aquello que es correcto o incorrecto.
"Valores en uso"	Aquellos que se revelan con los comportamientos que tienen las personas de una empresa.

Nota: Adaptado de Primer on Organizational Culture, por Harder, 1999.

3.1.2 Modelos de medición de la cultura organizacional

En el presente acápite se detallan tres modelos que permiten la medición de la cultura organizacional en las organizaciones, en la tabla 3 se presenta el resumen.

Tabla 3

Modelos de medición de la cultura organizacional

Modelo	Resumen	Componentes del modelo
Denison.	Evalúa los comportamientos de los grupos.	Son cuatro: intervención, que es la participación de la organización; compatibilidad, que se refiere a la consistencia; misión, que es la percepción de la estrategia; y la adaptación, que es la identificación de patrones y tendencia en el mercado.

Nota: Adaptado de Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model, por Ahmady, Nikooravesh, & Mehrpour, 2016; *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Basen on the Competing Values Framework*, por Cameron & Quinn, 2006; Dimensions of national culture-cross-cultural theories, por Carolina, 2020.

Tabla 3

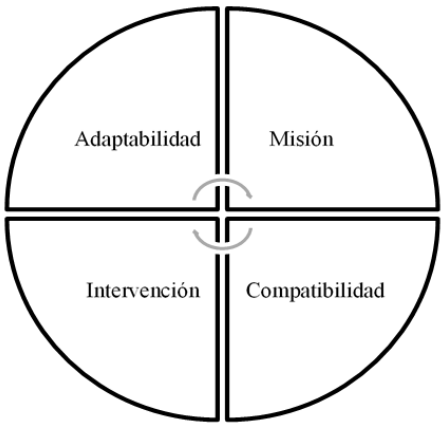
Modelos de medición de la cultura organizacional (continúa de la página anterior)

Modelo	Resumen	Componentes del modelo
Valores en Competencia (Cameron & Quinn)	Diagnostica la cultura actual y la cultura deseada.	Son cuatro tipos de cultura: Clan, que representa la cooperación, Adhocracia, que representa la creatividad e innovación, Mercado, que está relacionado con el cumplimiento de objetivos; y Jerarquía; que se refiere a la predictibilidad.
Cultura Nacional (Hosftede)	Compara en base a seis cuestiones esenciales que enfrentan los países	Son seis: la distancia entre el poder de las personas y las diferencias sociales, la desigualdad de género, la relación entre lo individual y lo colectivo, resultados de certeza o incertidumbre, largo o corto plazo, y condicionamiento de deseos y placeres

Nota: Adaptado de Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model, por Ahmady, Nikooravesh, & Mehrpour, 2016; *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Basen on the Competing Values Framework*, por Cameron & Quinn, 2006; Dimensions of national culture-cross-cultural theories, por Carolina, 2020.

El primer modelo, el de Denison, considera los siguientes componentes de la cultura: intervención, compatibilidad, adaptabilidad, misión y flexibilidad/constante, espectro y centralización interna/externa (Ahmady *et al.*, 2016) (ver figura 2).

Figura 2. Modelo de Denison



Nota: Adaptado de Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model, por Ahmady *et al.*, 2016.

Las ventajas del modelo de Denison son que evalúa los comportamientos de un grupo en vez de las personalidades, y que se ha aplicado la medición en todos los niveles organizacionales (Ahmady *et al*., 2016). En la tabla 4 se presentan las propiedades de la cultura organizacional del modelo, definiciones e índices de evaluaciones de cada caso.

Tabla 4

Propiedades de la cultura organizacional del Modelo de Denison

Propiedades de la cultura organizacional	**Definición**	**Índices de evaluación**
Intervención (Participación de la organización)	Animar a las personas a participar en actividades, lo cual hace que se sientan responsables y dueños, lo que a su vez genera obligación.	**Empoderamiento.** La autoridad y habilidad de control en el trabajo propio. **Orientación grupal.** Para responder a objetivos comunes. **Desarrollo de capacidades.** Desarrollo de habilidades para ser competentes.
Compatibilidad (Consistencia)	Valores y sistemas que forman la base de una cultura sólida.	**Valores centrales.** Identidad y expectativas. **Acuerdos.** La habilidad de llegar a acuerdos en la organización. **Coordinación e integración.** Alcanzar objetivos comunes.
Adaptación	La adaptación externa puede ser una ventaja para las organizaciones.	**Creando cambio.** Responder a estímulos y enfrentar necesidades de cambios futuros. **Realizar foco en el cliente.** Satisfacer las necesidades y requerimientos de este. **Aprendizaje organizacional.** Promueve la creatividad y conocimientos.
Misión	Se podría decir que es lo más importante, percepción de propósito y estrategia.	**Dirección estratégica.** Muestra el propósito del que cada persona puede ser parte. **Metas y objetivos.** Definen la dirección a seguir. **Panorama.** Visión común sobre el futuro.

Nota: Adaptado de Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model, por Ahmady *et al*., 2016.

Tabla 4

Propiedades de la cultura organizacional del Modelo de Denison (continúa de la página anterior)

Propiedades de la cultura organizacional	Definición	Índices de evaluación
Flexibilidad/ Constante espectro y centralización interna/externa	El modelo tiene dos ejes: vertical (cantidad y tipo de foco organizacional) y horizontal (cantidad de flexibilidad), que dividen el círculo en cuatro cuadrantes.	No aplica.

Nota: Adaptado de Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model, por Ahmady *et al.*, 2016.

El segundo modelo es el de Valores en Competencia (MVC) que diagnostica la cultura actual y la cultura deseada de una organización. El modelo consiste en dos dimensiones (horizontal y vertical) que dan como resultado cuatro cuadrantes. Se descubrió que algunas organizaciones son efectivas cuando demuestran flexibilidad y adaptabilidad, mientras que otras cuando demuestran estabilidad y control. Igualmente, algunas eran efectivas si mantenían procedimientos internos eficientes mientras que otras lo eran si mantenían una posición externa competitiva. Todas las características mencionadas previamente, son las diferencias que representan las dos dimensiones y los cuatro cuadrantes (Cameron & Quinn, 2011). En la figura 2 se detallan los cuadrantes del MVC.

Figura 3. Modelo de Valores en Competencias (MVC)



Nota: Adaptado de The Competing Values Culture Assessment. A Tool from the Competing Values Product Line, por Cameron & Quinn, 2011.

La ventaja del Modelo de Valores en Competencia (MVC) es que cuenta con una base teórica y empírica bien desarrollada, pues se ha realizado mucha investigación para validarlo y ver sus aplicaciones; además, los resultados pueden ser vinculados y asociados a otros enfoques. Para quienes han aplicado este modelo, ha sido útil para mejorar el desempeño individual como organizacional (Cameron & Quinn, 2011). En la tabla 5 se muestran cada uno de los cuadrantes, así como su definición y características principales.

Tabla 5

Cuadrantes del MVC

Cuadrante	Definición y características
Clan	Representa la cooperación y la colaboración. Existe una tendencia a ser comprometido con la comunidad, compartir valores y comunicaciones. Los líderes buscan generar confianza y sentido de comunidad, así como cohesión y compromiso.
Adhocracia	Representa creatividad, innovación y visión, hay orientación hacia el cambio, y el trabajo flexible y experimental. El foco es generar ideas. Los líderes hacen énfasis en nuevas ideas, adaptabilidad y flexibilidad. Son empresas que se capitalizan en entornos inestables.

Nota: Adaptado de The Competing Values Culture Assessment. A Tool from the Competing Values Product Line, por Cameron & Quinn, 2011.

Tabla 5

Cuadrantes del MVC (continúa de la página anterior)

Cuadrante	Definición y características
Mercado	Representa la competencia agresiva y el cumplimiento de objetivos. Existe foco en el desempeño, acelerar la obtención de resultados. Los líderes clarifican los objetivos e incentivan el trabajo y la productividad.
Jerarquía	Representa el rendimiento predecible y confiable. Hay tendencia a ser sistemático, cuidadoso y práctico. Hay foco en planificar y asegurar el cumplimiento. Los líderes optimizan procesos, ahorran costos y establecen procedimiento y políticas a seguir.

Nota: Adaptado de The Competing Values Culture Assessment. A Tool from the Competing Values Product Line, por Cameron & Quinn, 2011.

El instrumento utilizado para realizar el diagnóstico de cultura del MVC es el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), desarrollado por Cameron & Quinn (2006), el cual analiza la cultura en base a seis atributos: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión del personal, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito.

En tanto el tercer modelo, el de Hofstede, definió la cultura como las manifestaciones a través de cuatro factores fundamentales: símbolos, comportamientos modelos, rituales y bienes. Para su modelo, se elaboraron seis cuestiones esenciales que enfrentan los países: la distancia entre el poder de las personas y las diferencias sociales, la desigualdad de género, la relación entre lo individual y lo colectivo, resultados de certeza o incertidumbre, largo o corto plazo, y condicionamiento de deseos y placeres (Carolina, 2020). En la tabla 6 se detallan las dimensiones del Modelo de Cultura Nacional de Hofstede, que explican cómo los valores en un lugar de trabajo son influenciados por la cultura.

Tabla 6

Dimensiones culturales del modelo de Cultura Nacional de Hofstede

Dimensiones culturales	Descripción
Colectivismo versus individualismo	Independencia y libertad de un individuo respecto al grupo al que pertenece.
Distancia del poder: Bajo poder versus poder alto	Aceptación oficial o no oficial respecto al grado de dominancia.
Masculinidad versus feminidad	Distribución equitativa de derechos entre géneros.
Evasión de la incertidumbre: baja incertidumbre versus alta incertidumbre	El grado de expansión de los programas culturales en las personas de un grupo para sentirse cómodos o incómodos.
Orientación a corto plazo versus largo plazo	Recursos orientados al largo plazo (control y persistencia) y orientados al corto plazo (tradición y reconocimiento).
Indulgencia versus restricción	La indulgencia (sentimientos y deseos de satisfacción) y restricción (condición los deseos de los miembros).

Nota: Adaptado de Dimensions of national culture-cross-cultural theories, por Carolina, 2020.

3.2 La gestión del cambio

La gestión del cambio es abordada por diferentes investigadores, por lo cual su definición y modelos se presentan desde distintos puntos de vista. Asimismo, se presenta el concepto de liderazgo adaptativo, el cual se centra en la movilización de personas para afrontar desafíos difíciles.

3.2.1 Definición de gestión del cambio

Ceiik & Ozsoy (2016) señalan que la gestión del cambio es el manejo adecuado de las relaciones (planeadas o no planeadas) de las estructuras, sistemas y empleados de una organización. En tanto, Almanei, Salonitis, & Tsinopoulos (2018) la definen como el área de estudio que tiene como objetivo facilitar la transición de personas, equipos o de toda una organización, de manera que sean manejados adecuadamente.

De una manera más sucinta, Goyal & Patwardhan (2018) mencionan que la gestión de cambio es un proceso, y no un evento aislado. Siguiendo el mismo sentido, Galli (2018) afirma que la gestión del cambio es un proceso que, una vez implementado, puede emplearse

de manera constante. Sin embargo, prefiere el concepto en el que la gestión del cambio debería generar un resultado efectivo la mayor parte del tiempo.

3.2.2 Modelos organizacionales para la gestión del cambio

En el análisis realizado, se encuentran varios modelos de gestión de cambio, generalmente de carácter prescriptivo. Stouten, Rousseau, & De Cremer (2018) establecen que estos modelos están dirigidos a gerentes y ejecutivos, y suelen seguir una secuencia de pasos, aplicables de manera transversal a una gran variedad de intervenciones de cambio. A continuación, se presentan los modelos mencionados por Stouten *et al*. (2018).

El modelo de John Kotter de ocho pasos (1996)

Kotter propone un modelo lineal de ocho pasos para iniciar el proceso de cambio, en el cual el paso número uno es el establecimiento de un sentido de urgencia, en el que se alerta a los trabajadores sobre lo esencial del cambio. El paso número dos es formar una coalición que actúa como guía para el tercer paso, en donde se desarrolla la visión de cambio. En el paso número cuatro, esta visión se comunica a los colaboradores. En el paso número cinco, los colaboradores participan en el proceso de cambio mediante el desarrollo de planes. El sexto paso promueve ganancias a corto plazo, para reforzar la implementación del cambio. Luego, en el séptimo paso, Kotter define la etapa de consolidación, que fortalece y continúa el cambio. Finalmente, en el paso número ocho, se institucionaliza el cambio integrándose con las estructuras y sistemas de la organización.

Modelo ADKAR de Jeff Hiat (1998)

Para explicar el modelo ADKAR se ha tomado como referencia el análisis propuesto por Goyal & Patwardhan (2018), en el cual afirman que el proceso de cambio se estudia a través de cinco dimensiones. El modelo muestra que el cambio en una organización comienza por crear consciencia entre los colaboradores, creándose el deseo de participar en el cambio si encuentran que es beneficioso para ellos. Este deseo ayuda a dichos colaboradores a obtener

más conocimientos sobre cómo cambiar. Posteriormente, se adquieren las habilidades y los conocimientos necesarios para cambiar a través de la capacitación. A través de este último punto, se pueden desarrollar las habilidades necesarias si no las tienen, convirtiendo el conocimiento en acciones; por tanto, la habilidad implica realizar una tarea para implementar el cambio. Después de una implementación exitosa, es responsabilidad del líder y los colaboradores sostener el cambio en el tiempo. Si no se refuerza adecuadamente y se siguen empleando las formas antiguas de hacer las cosas, se conduce al fracaso del proceso.

3.2.3 Liderazgo adaptativo

Heifetz, Grashow & Linsky (2009) señalan que el liderazgo adaptativo consiste en movilizar a las personas para que puedan afrontar desafíos, donde se cuestiona el valor, propósito y proceso del cambio. Asimismo, indican que se debe identificar qué cosas son necesarias de conservar y cuáles se pueden prescindir, teniendo en cuenta que el liderazgo más efectivo basa el cambio en los valores, competencias y orientaciones estratégicas que debe mantener la organización. Se deben identificar las pérdidas y las respuestas defensivas predecibles y es importante tener en cuenta que la adaptación requiere tiempo y que el cambio significativo será producto de cambios progresivos.

Por otro lado, señalan que las personas que liderarán la adaptación no tendrán mucha aceptación, dado que la empresa está de acuerdo con su funcionamiento actual y dichas personas tendrán que identificar y tratar de corregir las disfunciones. Asimismo, se debe considerar que esta adaptación generará pérdidas personales, entendiendo que la gente no se resiste al cambio en sí, sino a la pérdida. Por ello, el liderazgo adaptativo se debe centrar en cómo movilizar y comprometer a estos individuos durante el periodo de riesgo.

Para afrontar los desafíos es necesario entrar en un espacio desconocido y generar desequilibrio, siendo el objetivo del que lidera la adaptación mantener a los involucrados en la Zona de Desequilibrio Productivo (ZDP). Si este proceso se compara con una olla a

presión, se tendrán que realizar intervenciones que generen el calor necesario para llevar al equipo a la acción sin exceder el calor, dado que haría que la organización explote.

Finalmente, señalan que para ejercer un liderazgo adaptativo es importante definir un propósito compartido, dado que este será el que oriente, sustente e inspire a enfrentar los desafíos, a tomar decisiones complicadas, y a retomar el camino para generar el cambio.

3.3 Identidad corporativa

La identidad corporativa es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está conformada por las acciones de los líderes, la tradición y el entorno de la empresa. Asimismo, tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa (Balmer, 2001).

3.3.1 Definición de identidad corporativa

La identidad corporativa se relaciona comúnmente a lo que la organización hace, lo que se espera que sea, lo que representa o la esencia de la organización (Melewar, 2003; Mukherjee & He, 2008). Schmitt & Pan (1994) señalan que la identidad corporativa se ocupa de las impresiones, imagen y personalidad que una organización presenta a sus *stakeholders* con el fin de ser diferentes y únicos en el entorno en el que opera (Simoes & Dibb, 2008).

En base a ello, se han encontrado diferentes beneficios e impactos al contar con una identidad corporativa positiva y sólida. Melewar, Karaosmanoglu, & Paterson (2005), encontraron que muchos profesionales y académicos creen que los beneficios de una identidad positiva pueden generar motivación en los empleados, retener talento, sentar una base sólida de cultura organizacional en caso de fusiones y adquisiciones, aportar ventajas competitivas, ayudar a desarrollar mejores relaciones con otras organizaciones y ayudar a la atracción de inversionistas. Según lo indicado, los empleados representan los receptores más directos de Gestión de la Identidad Corporativa (GIC) porque una imagen corporativa interna sólida puede traer importantes beneficios para la empresa.

3.3.2 Gestión de la Identidad Corporativa (GIC)

Todas las acciones que las empresas realizan con el fin de mejorar su imagen corporativa pueden ser consideradas como parte de la GIC, (Simoes, Dibb & Fisk 2005). Por tanto, la identidad de una organización implica muchas actividades diferentes y se puede analizar a través de diferentes perspectivas. Según Lievens, Van Hoye & Anseel (2007); Punjaisri & Wilson (2011), el objetivo de la GIC es establecer una reputación favorable con las partes interesadas de una organización y que se traduzca en una mayor oportunidad. La GIC impulsa la generación de comportamientos internos positivos, como la identificación organizacional, el boca a boca (WOM) o la intención de permanencia en la empresa.

Lichtenstein, Netemeyer, & Maxham (2010) señalan que en la GIC interviene la cultura, la estrategia organizacional y la estructura que determinan el ambiente y las condiciones de trabajo de los empleados, lo que posteriormente explicará los comportamientos y actitudes de los empleados hacia la empresa. Un ambiente adecuado determina su disposición tanto para continuar en la misma empresa como para hablar de las ventajas de trabajar allí. La identidad visual y la personalidad de la marca también pueden afectar la atracción de los empleados por la identidad corporativa. Por lo tanto, cuando los empleados perciben que la marca corporativa es atractiva, estarán más comprometidos con la empresa y el boca a boca podría ser más positivo (Chernatony & Cottam, 2006; Wheeler, Richey, Tokkman & Sablynski, 2006).

Asimismo, Simoes *et al.* (2005), proponen tres dimensiones para la división y medición de la GIC: identidad visual; comunicaciones; y filosofía, misión y valores las cuales se muestran en la tabla 7; de esta manera las organizaciones planifican y gestionan su GIC en diferentes grados, convirtiendo este proceso en un continuo.

Tabla 7

Dimensiones para la división y medición de la GIC

Áreas empleadas para la medición	Componente
Identidad visual	Grado de gestión de la identidad visual
Comunicaciones	Amplitud y grado de la gestión de la comunicación
Filosofía, misión y valores	Grado de diseminación de la misión y valores

Nota: Adaptado de Managing corporate identity: An internal perspective, por Simoes *et al.*, 2005.

Incidencia del marco teórica al trabajo de investigación

Después de haber revisado la teoría sobre cultura organizacional, para efectos de la presente investigación se toma el modelo de Cameron & Quinn (2006), dado que para analizar la cultura organizacional se sostiene en cuatro tipos, que son: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía, realizando un análisis más detallado a través de seis dimensiones o atributos organizacionales: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de personal, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. A su vez, es una composición que continúa vigente y se adapta adecuadamente al entorno empresarial de la firma, y toma en consideración el diagnóstico de la cultura actual (presente) y deseada (futuro) en cada uno de los cuadrantes.

Por otro lado, el eje temático de gestión del cambio es abordado debido a que hay un proceso de cambio debido a la unificación a una sola firma. Según lo manifestado por Bejinariu; Jitarel; Sarca, & Mocan (2017), el modelo ADKAR se puede utilizar para las siguientes situaciones: crear un plan de acción para el desarrollo profesional y personal mientras se implementan cambios, desarrollar un plan de gestión para el cambio de organización de recursos humanos y diagnosticar la resistencia al cambio. Es un modelo fácil de entender y eficaz, pues se puede aplicar para identificar las brechas que condujeron a la implementación defectuosa de un proceso de cambio, pero a su vez puede resaltar áreas donde se pueden tomar medidas para mejorar el éxito del cambio. Es justamente este último

aspecto el que es identificado y detallado en el capítulo V, y las acciones y actividades propuestas para cerrar dichas brechas se encuentra desarrollado en el capítulo VI.

Por último, el concepto de identidad corporativa, entendido como la personalidad y comportamiento de la organización, tiene una perspectiva interna y representa “las formas en que una empresa elige identificarse ante todos sus públicos” (Zinkhan, Jaiskankur & Hayes, 2001: 154). Esta elección debe desprenderse de la estrategia, para trasladar la imagen correcta a los principales grupos de interés por lo que, en un contexto de cambio, es importante gestionarla primero de cara al colaborador, el promotor más importante de la identidad, enfatizando los atributos que la empresa busque proyectar para diferenciarse. Por ello, para el presente trabajo de investigación es importante entender la identidad actual de la organización y la expectativa sobre la identidad futura expresada por los socios de la empresa. A partir de esta información se debe proponer un plan de trabajo que impacte en la cultura a través de la generación de conductas, rituales, y procedimientos orientados a reforzar la identidad de la empresa.

Capítulo IV. Análisis externo e interno

En aras de lograr un entendimiento a profundidad de la firma y con el objetivo de identificar la situación de la organización, así como sus principales oportunidades y amenazas, se presenta el análisis de la firma local desde una perspectiva interna y externa, empleando para ello múltiples herramientas.

4.1 Análisis externo

En este apartado se analiza el entorno externo que afecta a la organización a través de diversas herramientas teóricas, con el fin de contar con un panorama clave sobre el contexto en el que opera la firma.

4.1.1 Análisis del macroentorno (PESTELG[2])

Se ha analizado el contexto en el que opera la firma local, en los aspectos del macroentorno, tales como político, económico, socio cultural, tecnológico, ecológico y legal, a fin de comprender las variables que afectan a la industria y cómo impactarán en el futuro de la organización. En el anexo 1 se muestra el detalle por cada uno de los factores mencionados, así como el impacto que generan; en la mayoría de los casos, el impacto es una oportunidad para la empresa. Las principales conclusiones del análisis del macroentorno son:

- La inestabilidad política por la cual está pasando el Perú, incrementada por las elecciones del 2021, y el complejo entorno socio-cultural que vive el país, son amenazas latentes para la firma, pues vuelve lenta la inversión de las empresas públicas y privadas en los servicios que prestan las unidades de negocio.
- Por su parte, la economía y la tecnología generan oportunidades para la firma, dado que se están generando oportunidades de brindar nuevos servicios cada vez más digitalizados, y la empresa debe ser ágil en captarlos antes que sus competidores directos.

[2] Fahey & Narayanan, 1986.

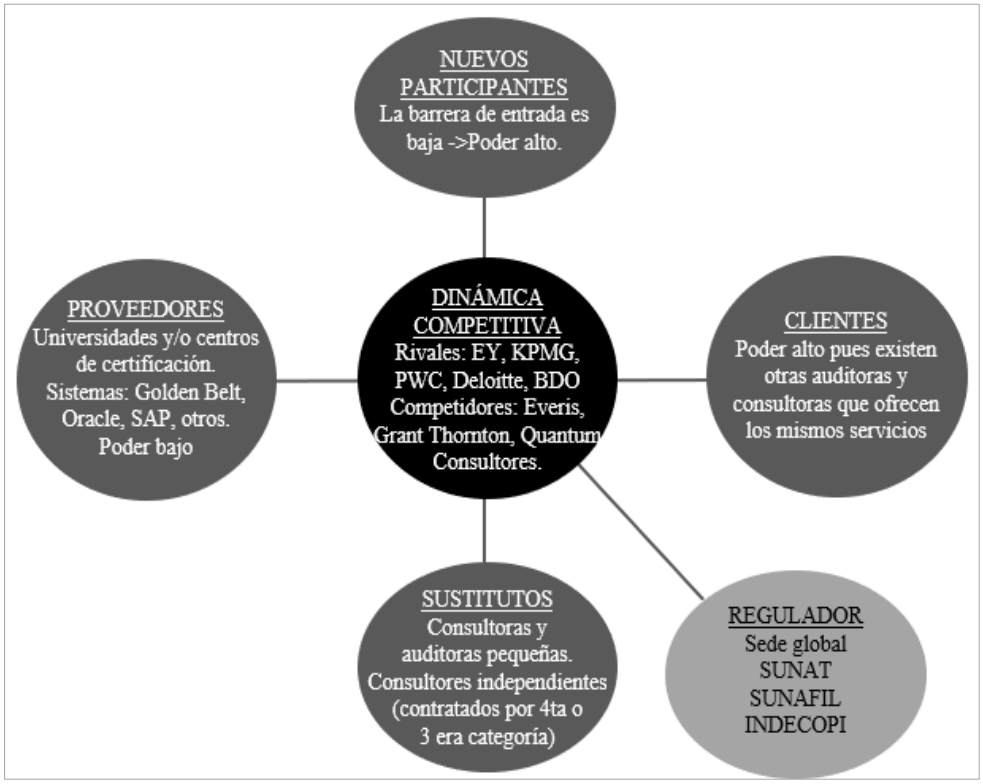
- A su vez, la firma está posicionada en el mercado en temas de sostenibilidad al formar parte de asociaciones, esto le genera oportunidades de optimización de sus procesos y fortalecimiento de la marca ante sus principales *stakeholders*. En cuanto al ámbito legal, están surgiendo nuevas legislaciones que permiten ofrecer servicios relaciones en las unidades de negocio de Outsourcing y Tax & Legal. Por último, el entorno global se muestra favorable ante proyecciones de crecimiento económico y un plan de vacunación que comienza a avanzar en el país.

4.1.2 Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas Porter)[3]

Para seguir analizando a la firma local, a continuación se presenta el análisis del sector tomando como referencias el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, el cual permitirá conocer el posicionamiento de la firma en el sector. Dicho estudio se detalla en la figura 4.

[3] Porter, 2008.

Figura 4. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter en la firma de estudio



Nota: Elaboración propia, 2021.

- **Nuevos participantes**. Si bien la organización brinda un servicio de asesoría especializado, el conocimiento requerido para brindarla puede encontrarse en otras empresas, por lo cual la barrera de entrada es baja, siendo alto el poder de ingreso de una empresa similar. Para crear una empresa de auditoría y consultoría solo se debe buscar capital humano que cuente con experiencia en el negocio quienes, por lo general, son reclutados de las grandes firmas, por lo que se vuelve importante contar con capital suficiente para sostener los costos. Actualmente no existen regulaciones que hagan engorroso el generar una empresa en este rubro.
- **Proveedores.** Brindan los conocimientos y herramientas necesarias a los consultores para que puedan brindar los servicios, ejecutarlos y elaborar los entregables de los proyectos. Dentro de ellos están las universidades y centros de certificación que proveen el capital humano capacitado con los conocimientos necesarios para el desarrollo del negocio; y los proveedores de sistemas que dan soporte al negocio, como IBM, Oracle, SAP, entre otros.

- **Dinámica competitiva**. Los rivales son las denominadas Big 4 (EY, KPMG, PwC y Deloitte) y BDO, las cuales tienen una larga trayectoria en el sector, están posicionadas en el país y cuentan con características similares a las de la firma en estudio, pero son más grandes. Por otro lado, los competidores son empresas del mismo sector, pero más pequeñas tales como Everis, Grant Thornton, Mckinsey, Quantum Consultores, entre otros, los cuales compiten en el mismo mercado; sin embargo, su posicionamiento y tamaño hace que no sea un rival directo de la firma.
- **Clientes.** Cuentan con un poder alto dado que existen en el mercado varias empresas que brindan servicios similares de auditoría y consultoría, ya sean empresas rivales o competidoras, por lo que el cliente tiene varias opciones para evaluar antes de seleccionar la empresa con la que desea trabajar.
- **Sustitutos.** El sector ofrece sustitutos con precios más accesibles y productos/servicios similares a los que brinda la organización. Aquí se encuentran auditoras y consultoras más pequeñas, las cuales tienen poco tiempo en el mercado, y auditores y consultores independientes, los cuales ofrecen servicios similares a los de la firma, bajo un contrato de servicios, como tercera y cuarta categoría.
- **Entes reguladores.** Están las firmas globales que velan por los estándares de cumplimiento a nivel global. Asimismo, a nivel local existen entes regulatorios como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la cual hace una revisión de cumplimiento de tributos de la empresa; Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), el cual se centra en la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores; y Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), responsable de promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico sociolaboral y el de seguridad y salud en el trabajo.

Finalmente, a pesar de que al analizar los factores de nuevos participantes, sustitutos, clientes y proveedores se podría inferir que es un mercado accesible, el elemento que hace competitivo a la firma es su posicionamiento en el sector, siendo reconocida como una de las grandes firmas a nivel global, donde su reputación y su calidad de servicio son sellos distintivos. Por otro lado, al ser una firma internacional, está regida por los lineamientos que provee la casa matriz, lo cual, si bien dota a la organización con parámetros básicos para la operatividad, también supone ciertas restricciones a nivel de gestión.

En conclusión, en cuanto al análisis externo de la firma, se puede afirmar que el contexto político y económico del país representa una amenaza para el crecimiento y la contratación de los servicios por parte de las empresas privadas y públicas. Si bien existen oportunidades derivadas de otros ámbitos como el tecnológico, legal o ambiental por pertenecer a la industria de servicios, la firma está operando en un ambiente externo altamente retador. Además, ya que existen diversos competidores directos e indirectos, es indispensable contar con una estrategia de gestión del talento que asegure la retención del conocimiento especializado dentro de la firma, así como la mejora y generación continua de innovación en los servicios ofrecidos, así mantendrán su liderazgo en el mercado.

4.2 Análisis interno

En el presente apartado se analizarán y estudiarán los elementos internos de la firma para entender mejor la dinámica que se manifiesta dentro de la organización y cuáles son los activos tangibles y/o intangibles más importantes, los cuales luego se establecerán como los factores diferenciadores de la empresa frente a sus competidores.

4.2.1 Modelo de negocio

Con la finalidad de analizar la estrategia de la organización y cómo genera valor, se ha tomado el Modelo de Negocio Canvas, la cual se presenta en la figura 5. En este modelo se pueden observar los principales componentes del negocio que permiten generar valor. En

cuanto a segmento de clientes, la firma tiene como objetivo alcanzar a empresas de primer nivel, atendiendo al sector privado y público, a nivel nacional e internacional. Como política, antes de tomar la decisión de trabajar con un cliente, se hace una evaluación del prospecto donde se valida la reputación y facturación de este.

Figura 5. Modelo de negocio Canvas de la sede en Perú

<table>
<tr><th>Asociaciones clave</th><th>Actividades clave</th><th>Propuesta de valor</th><th>Relación con los</th><th>Segmento de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="2">- Socios accionistas
- Clientes
- Bancos
- Proveedores de sistemas (por ejemplo: GoldenBelt, Seidor, Oracle)
- Cámaras y asociaciones
- Empresa de relaciones públicas</td><td>- Ejecución de proyectos/servicios
- Procesos de calidad
- Eficiencia operativa
- Selección y gestión del personal
- Capacitación continua</td><td rowspan="2">Brindar un servicio excepcional basado en respuestas ágiles, recursos organizacionales y relaciones, cumpliendo con calidad los compromisos, y ofreciéndoles continua y oportunamente soluciones de mejora.</td><td>- Eventos especializados
- Boletines
- Redes sociales
- Página web
- Participación en medios de comunicación</td><td rowspan="2">Entidades de primer nivel del sector privado y públlico, nacional e internacional.</td></tr>
<tr><td>Recusos claves
- Marca
- Capital humano
- Cultura</td><td>Canales
Directo:
- Equipo de venta</td></tr>
<tr><th colspan="3">Costes</th><th colspan="2">Fuentes de ingreso</th></tr>
<tr><td colspan="3">Fijos:
- Alquiler de oficinas
- Planilla del personal
Variables:
- Costo de movilidad
- Planilla del personal sujeto a variable
- Mantenimiento de activos
- Capacitación y actualizaciones</td><td colspan="2">- Venta de servicios de Assurance 30%
- Venta de servicios de Tax & Legal 10%
- Venta de servicios de Consulting 20%
- Venta de servicios de Outsourcing 40%</td></tr>
</table>

Nota: Adaptado de Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores, por Osterwalder & Pigneur, 2011.

Por otro lado, la propuesta de valor es brindar un servicio excepcional que los diferencie de la competencia, el cual es soportado por el *staff* de profesionales que conforman la firma. La relación con clientes es uno de los ejes importantes en el negocio, por lo que el *networking* en eventos especiales y el posicionamiento como expertos a través de boletines, redes sociales, página *web*, artículos, *webinars* y otros, permiten tener cercanía con el cliente, por lo que el principal canal de venta lo realizan los socios, directores y gerentes, quienes están encargados de la gestión comercial. En cuanto a la estructura de ingresos, esta es gestionada de manera independiente en cada unidad de negocio, siendo la unidad de negocio

de Outsourcing la que genera mayor porcentaje dado el tipo de servicio que brinda. Como actividades clave están la ejecución de los proyectos/servicios, los cuales están acompañados de procesos de calidad y eficiencia operativa, lo cual permite tener un mejor rendimiento y brindar servicios de excelencia a los clientes. Por otro lado, dado que la empresa vende intangibles, el capital humano es una pieza clave, por lo que el proceso de selección, capacitación y la gestión en general del área de Recursos Humanos es fundamental para el desarrollo del negocio. En cuanto a recursos claves, la marca internacional ayuda a la firma a posicionarse en el mercado peruano, y el capital humano con sus conocimientos y capacidades le permiten brindar los servicios de calidad a los clientes.

Asimismo, la cultura organizacional es un recurso clave para diferenciarse de la competencia, la cual está en proceso de fortalecimiento y consolidación, buscando obtener una cultura corporativa única. En el cuadrante de socios clave se encuentran los socios accionistas de la firma, clientes y bancos. Se cuenta con proveedores de soporte tecnológico (*software*), los que permiten contar con las herramientas que ayudan a potenciar los servicios, cámaras y otras asociaciones que permiten generar el relacionamiento con directores de otras empresas, y empresas de relaciones públicas, lo que ha facilitado un mayor alcance en el sector y posicionamiento. Por último, la estructura de costos está conformada por gastos fijos y variables, siendo el costo fijo el de mayor porcentaje.

4.2.2 Cadena de valor

Para continuar con el análisis interno del negocio se presenta la figura 6, en donde se examina la cadena de valor de la firma. Para realizar el análisis de la cadena de valor se tomó como referencia a Alonso (2008), quien realizó una propuesta de cadena de valor en empresas de servicios, basado en la cadena de valor de Porter.

Figura 6. Cadena de valor

Dirección General y de Recursos Humanos	Cumplen con los procesos de atracción, evaluación del desempeño, capacitaciones, bienestar, políticas y manejo de la cultura organizacional.				
Organización Interna y Tecnología	Estructura basada en cuatro unidades de negocio, acompañada de áreas corporativas recientes, las cuales buscan la gestión como firma única.				
Infraestructura y ambiente	**Infraestructura**: Oficina Global, Comité de Dirección en Perú y áreas corporativas de Gestión Humana & Marketing, Riesgos, Ética y Tecnología de la Información, lo cual les permite tomar decisiones rápidas del negocio en temas específicos. Asimismo, cada unidad de negocio cuenta con su propia área administrativa. **Ambiente:** espacio físico del cliente (oficinas, planta, entre otros) y/o oficinas de la firma donde se desarrolla el servicio.				
Abastecimiento	Laptops, *softwares* , capacitaciones técnicas y de habilidades blandas, seguros de salud, servicio de taxi, entre otros.				
Marketing y Ventas	**Personal de contacto**	**Soporte físico y habilidades**	**Prestación**	**Clientes**	**Otros clientes**
Gestión del equipo directivo para la venta del servicio. Gestión por redes sociales, página *web* y *mailing* para el posicionamiento de la marca. Gestión con empresa de relaciones públicas para un mayor alcance en los medios.	*Staff* de profesionales expertos en distintos temas los cuales brindan sus conocimientos para ejecutar los servicios.	**Soporte físico:** *Softwares* que soportan los servicios de forma digital. **Habilidades:** Desarrollo de competencias personales del *staff* que permite tener un mejor entendimiento de la necesidad del cliente y diferencia el desarrollo del servicio.	Brinda servicios especializados en distintos tipos industria, ajustándose a las necesidades del cliente y asignando al equipo adhoc buscando brindar un servicio diferenciado.	Empresas del país y extranjeras a las que se les brinda los servicios.	Áreas dentro del cliente en las que no está enfocado o dirigido el servicio.

MARGEN DE SERVICIO

Nota: Adaptado de Marketing de servicios. Reinterpretando la Cadena de Valor, por Alonso, 2008.

En una empresa de servicios, donde lo que se vende es conocimiento y experiencia, los eslabones de la cadena son distintos a los que una empresa manufacturera. En este caso, las empresas de servicios cuentan con eslabones primarios controlables y no controlables, donde los controlables están compuestos por Marketing y Ventas, Personal de Contacto, Soporte físico y habilidades, y Prestación; y los elementos no controlables son los Clientes y Otros clientes. Es importante resaltar que todos los eslabones tienen una función específica y deben moverse en conjunto y de manera sincronizada para lograr un efecto de sinergia, como las tuercas internas de un reloj, para que el servicio se pueda llevar a cabo.

Por otro lado, están los eslabones de apoyo, los cuales son el soporte dentro de la cadena de valor para que se puedan ejecutar los servicios que brinda la firma. Dentro de los eslabones de apoyo están la Dirección General y Recursos Humanos, Organización Interna y

Tecnología, Infraestructura y Ambiente, y Abastecimiento. Estos cuatro elementos son piezas claves dentro de la cadena de valor, dado que provee de distintas herramientas e instrumentos para que el personal pueda desarrollar sus funciones dentro de la firma.

4.2.3 Unidades de negocio

La firma en Perú está compuesta por cuatro unidades de negocio, las cuales fueron creadas en años distintos de acuerdo con el crecimiento que iba teniendo la firma en el país. En la tabla 8 se presenta un cuadro comparativo de las unidades de negocio de la firma.

Tabla 8

Unidades de negocio de la firma en Perú

Unidad de negocio	Servicio que brinda	Año de creación	# de personas	% de ingreso
Audit	Brindan servicios de auditoría financiera y operativa principalmente. Asimismo, brindan servicios de revisión de cumplimiento de normas emitidas por entes reguladores, diagnóstico e implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), entre otros.	1990	130	30%
Tax & Legal	Brindan servicios de consultoría tributaria y legal, planeamiento tributario local e internacional, precios de transferencia, asistencia técnica, test de beneficio, entre otros.	1993	35	10%
Consulting	Brindan servicios de consultoría de negocios, consultoría de procesos, gobierno y gestión de proyectos, consultoría organizacional, consultoría financiera y valorizaciones, consultoría en TI, gestión de riesgos, auditoría interna, consultoría forense, gestión pública, entre otros.	1998	80	20%
Outsourcing	Brindan servicios de *outsourcing* contable y procesamiento de planillas, asesoría legal corporativa, libros fisicos contables y electrónicos, BPO *Software* contable, inventarios físicos, digitalización de procesos administrativos y contables, entre otros.	2000	300	40%

Nota: Elaboración propia, 2021.

4.2.4 VRIO

El análisis VRIO de Jay Barney se basa en la teoría de conseguir una ventaja competitiva a partir de los propios recursos y capacidades. En el presente estudio se

analizaron los recursos que son relevantes para competir en el mercado: Talento, Procesos y Recursos. Estos fueron analizados y puntuados en base a si son valiosos, raros, inimitables y de organización. En la tabla 9 se presenta el estudio efectuado.

Tabla 9

Análisis VRIO de la firma en Perú

FACTORES	V	R	I	O	VC
Talento					
Comité de Dirección	ok	ok	ok	ok	**4**
Socios, Directores y Gerentes	ok	ok	x	ok	**3**
Staff Auditores / Consultores	ok	ok	x	ok	**3**
Área de Recursos Humanos	ok	x	-	ok	**2**
Procesos					
Gestión Comercial - Relación con clientes	ok	ok	x	-	**2**
Selección del personal	ok	x	-	-	**1**
Gestión del conocimiento	ok	ok	ok	ok	**4**
Comunicación a través plataformas tecnológicas	ok	x	-	-	**1**
Recursos					
Cultura	ok	ok	ok	x	**3**
Marca (reputación)	ok	ok	ok	ok	**4**
Plataformas tecnológicas para brindar servicios	ok	ok	x	-	**2**

Nota: Adaptado Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, por Barney, 1991.

El análisis realizado permite identificar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva que posee la firma, encontrando que la organización está basada en la gestión del Comité de Dirección, que cuenta con un amplio conocimiento del mercado y cuya contribución a su posicionamiento constituye un activo único. Por otro lado, como ventaja competitiva también está la gestión del conocimiento. Dado que es una empresa que se dedica a brindar servicios y lo que se ofrece no son activos tangibles, sino el conocimiento y experiencia de su *staff*, la buena gestión de este proceso se convierte en una ventaja competitiva en el mercado, diferenciándose así de la competencia. En cuanto a los recursos, se tiene a la marca como fuente de ventaja competitiva. La firma se encuentra posicionada como una de las más grandes firmas de auditoría y consultoría en el mundo, lo cual constituye una ventaja

competitiva en el mercado. Asimismo, la cultura toma una fuerte posición de diferenciación; sin embargo, aún se está trabajando en formar una cultura corporativa.

4.2.5 Ventaja competitiva

Con el fin de seguir analizando el entorno interno de la firma, y de acuerdo con los dos tipos de ventaja competitiva desarrollados por Porter (1991), se concluye que la organización emplea la diferenciación en el servicio. Esta afirmación se sostiene en su propuesta de valor y en un modelo de gestión dinámico, en donde las respuestas ágiles, la mejora continua y la alta calidad cumplen un papel preponderante, y en donde la flexibilidad y adaptación al cliente permite la innovación, sobresaliendo en el mercado y diferenciándose de la competencia.

4.2.6 Estrategia competitiva

La estrategia que utiliza la firma es el enfoque en diferenciación. El puntal diferencial con empresas globales del mismo rubro es la cercanía que se tiene con el cliente desde el levantamiento de necesidades y adaptación personalizada de la propuesta hasta la ejecución del servicio, acompañados de la experiencia acumulada en diversos sectores empresariales. Esto permite a la firma posicionarse con un enfoque distinto, basado en brindar un servicio excepcional al cliente.

En conclusión, en cuanto al análisis interno de la firma, se puede afirmar que, dentro de sus fortalezas se encuentra la diferenciación en el servicio, caracterizada por una relación cercana y personalizada con los clientes, con alta eficiencia operativa y sobresalientes estándares de calidad. Este modelo de gestión dinámico se encuentra sostenido en la reputación y marca internacional de la firma, y la gestión del conocimiento, liderada por el Comité de Dirección.

Con relación a las áreas por desarrollar, se encuentra que la modalidad de trabajo virtual adaptada por el contexto de la pandemia del COVID-19 está afectando una de las

principales fortalezas mencionadas líneas arriba, que es el relacionamiento cercano con los clientes, por lo que se deben explorar mejores prácticas que permitan seguir reforzando estos lazos comerciales. Otro punto para destacar es el rol que cumple el Comité de Dirección puesto que constituye una pieza clave para la firma y es necesario estructurar adecuadamente los planes de sucesión, con el fin de asegurar el sostenimiento y crecimiento de esta. Finalmente, a pesar de que la cultura es esencial en cuanto a la ventaja competitiva, actualmente se encuentra en un proceso de cambio de unificación corporativa, lo cual se traduce en un punto de mejora y de sumo interés para el Comité de Dirección.

Capítulo V. Metodología

5.1 Diseño

Según Hernández y Mendoza (2018), existen tres tipos de rutas de investigación: cualitativa, cuantitativa y mixta. La ruta cuantitativa es apropiada cuando se quiere estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis; en la ruta cualitativa, el enfoque también estudia fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos; ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando. Finalmente, el enfoque mixto entrelaza a los dos anteriores (cuantitativa y cualitativa). Estos métodos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta.

Dada la explicación anterior y el objeto de estudio, para la presente investigación el diseño elegido es de tipo mixto debido a que se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas, con el fin de obtener la percepción sobre la cultura actual y la brecha con la deseada. De esta manera se podrá obtener una visión más amplia y completa. El instrumento cualitativo para utilizar será la entrevista a profundidad dirigida a los socios y respecto a la herramienta cuantitativa, se aplicará una encuesta a toda la población laboral.

Según lo indicado en la explicación anterior, en la presente investigación el tiempo del método elegido será concurrente, por lo cual la recolección de información se realizará al mismo tiempo y de manera paralela. En este aspecto, una vez se recoge la data esta se integrará y analizará para la determinación de los hallazgos y conclusiones.

5.2 Muestra

La muestra es censal, dado que esta investigación abarca a todas las personas que conforman la empresa (Hernández & Mendoza, 2018). Está compuesta por los trabajadores de las cuatro unidades de negocios, personal administrativo y personal dedicado a brindar los servicios a clientes en Perú, sumando un total de 526 personas al 31 de marzo del 2021. En la tabla 10 se observa la distribución del personal en las cuatro unidades de negocio.

Tabla 10

Distribución de trabajadores por unidades de negocios

Unidad de negocio	Personal	Porcentaje
Audit	151	29%
Tax & Legal	31	6%
Consulting	45	9%
Outsourcing	294	56%
Corporativo	5	1%
Total de trabajadores en Perú	526	100%

Nota: Elaboración propia, 2021.

A continuación, en la tabla 11 se presenta la muestra para cada herramienta cualitativa y cuantitativa utilizada para la investigación. La muestra final del cuestionario fue de 517 personas y las de las entrevistas fue de 8 personas.

Tabla 11

Selección de muestras por herramienta

Herramienta	Detalle	Muestra
Cuestionario de 24 ítems	Aplicado a todo el personal de la firma	526
Entrevista estructurada	Entrevista al *Managing Partner* y dos socios de cada unidad de negocio que pertenecen al Comité de Dirección (el *Managing Partner* es uno de ellos)	8

Nota: Elaboración propia, 2021.

5.3 Instrumentos

La investigación tiene un enfoque mixto porque se emplean instrumentos tanto de análisis cualitativos como cuantitativos, con el objetivo de identificar los elementos relevantes de la cultura organizacional que dan soporte durante un proceso de gestión del cambio, y la identificación de la brecha cultural. En la tabla 12 se muestran de manera general las herramientas utilizadas.

Tabla 12

Enfoque de investigación

Enfoque de investigación: Mixto	
Enfoque	**Herramientas**
Cuantitativo	Encuestas OCAI (MVC)
Cualitativo	Entrevistas a profundidad

Nota: Elaboración propia, 2021.

5.3.1 Enfoque cualitativo

En el caso del enfoque cualitativo se realizaron entrevistas a profundidad a 8 colaboradores que ocupan la posición de socio y forman parte del Comité de Dirección en la firma de servicios profesionales, rol de mayor jerarquía y liderazgo. La razón de segmentar las entrevistas al nivel de alta dirección se debe a que la problemática está asociada con que los socios se muestran renuentes al cambio estratégico y cultural de ser una firma única. A continuación, el detalle de representación:

- 2 entrevistas - Audit (uno de los socios de Audit es el Country Managing Partner).
- 2 entrevistas – Consulting.
- 2 entrevistas – Outsourcing.
- 2 entrevistas - Tax & Legal.

El modelo del cuestionario utilizado como guía y hoja de ruta en cada una de las entrevistas se encuentra en el anexo 2. El modelo de entrevista ha sido elaborado

considerando tres ejes centrales de indagación: visión de la firma, liderazgo organizacional e identidad cultural. El objetivo es recolectar información de los tres componentes: visión, está asociado a la unificación a una sola firma de servicios profesionales; liderazgo organizacional, orientado a indagar sobre el tipo de liderazgo y la comunicación decantada; e identidad cultural, a identificar los valores, creencias y comportamientos asociados a la cultura organizacional.

5.3.2 Enfoque cuantitativo

En el caso del enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta de diagnóstico cultural organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument [OCAI]) al 100% de empleados. El instrumento OCAI proporciona una evaluación de diagnóstico de la cultura y está asociado al Modelo de Valores en Competencia (MVC) detallado en el marco teórico. El instrumento fue diseñado para identificar la cultura organizacional existente como base para el cambio cultural, es un modelo de cuatro factores que clasifica la cultura de acuerdo con dos ejes: estabilidad versus flexibilidad en los enfoques de trabajo y el enfoque interno versus el externo de la organización (Heritage; Pollock, & Roberts, 2014).

El cuestionario está compuesto por seis dimensiones, las cuales son características dominantes, liderazgo organizacional, gestión del personal, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Luego, cada dimensión cuenta con cuatro alternativas que están representadas por las letras A, B, C y D; y a su vez, cada letra está relacionada con uno de los cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía (Cameron & Quinn, 2011).

El modelo de la encuesta aplicado se encuentra en el anexo 3 y la autorización de su uso se encuentra en el anexo 4. En la primera columna se evalúa la manera en que se percibe la cultura de la organización al momento, y en la segunda, la manera en la que se cree que debería ser la cultura en el futuro para alcanzar los objetivos estratégicos. Cada encuestado

califica las alternativas A, B, C, D con 100 puntos que se pueden distribuir entre las cuatro letras (donde más cercano al 0 significa que no hay similitud y más cercano al 100 que si la hay). La suma debe ser siempre 100 puntos para cada pregunta. Por último, cuando se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio por cada una de las letras e identificar el tipo de cultura (Cameron & Quinn, 2011).

Como parte de las preguntas de levantamiento demográfico se incluyeron las siguientes variables: unidad de negocio, sexo, antigüedad, edad y posición. La identificación de estas variables es clave, pues se realiza el análisis de brechas culturales entre la cultura de la firma y la de cada una de las unidades de negocio, así como el contraste entre las unidades.

5.4 Procedimiento de recolección de datos

Tanto en la aplicación de entrevistas (enfoque cualitativo) como en la de encuestas (enfoque cuantitativo), se contó con la previa coordinación de Recursos Humanos Corporativo para llevarlas a cabo. Una vez realizada esta coordinación, el primer paso fue efectuar las entrevistas a los ocho socios mencionados en el acápite anterior. Dichas entrevistas se efectuaron de manera virtual debido al contexto ocasionado por la pandemia de COVID-19. Posteriormente, se administraron las encuestas de diagnóstico cultural organizacional (OCAI) a todos los colaboradores. Estas encuestas se realizaron de igual manera en formato virtual, y se enviaron por correo electrónico a cada uno de los participantes, donde se detallan las instrucciones y plazos esperados, y se adjuntó un enlace desde donde se accedió a la encuesta, en la plataforma *Survey Monkey*.

Finalmente, en la fase de recolección de datos, el acopio de los resultados se centró asimismo en el área Corporativa de Recursos Humanos, la cual remitió los datos recogidos al equipo de investigación del presente trabajo, para su posterior procesamiento y análisis.

Capítulo VI. Análisis y diagnóstico de resultados

En el presente capítulo se realiza el análisis cuantitativo, identificando la cultura actual, la deseada y las brechas existentes entre ellas. Asimismo, se efectúa el análisis cualitativo, identificando si la cultura deseada contiene los elementos que impulse la estrategia del negocio, que es ser una firma única.

El análisis cuantitativo se realiza en base a los resultados obtenidos de la herramienta de medición estructurada por Cameron & Quinn (2006), la cual permite identificar la cultura actual (presente) y la cultura deseada (futuro), así como las brechas entre ambas al comparar los resultados de una con la otra. A su vez, la herramienta permite obtener un puntaje para cada uno de los cuatro tipos de cultura que los autores proponen (Adhocracia, Clan, Jerarquía y Mercado). Si bien toda organización cuenta con estos cuatro tipos de cultura, existe una predominancia en base a la que obtenga el puntaje mayor. Cabe mencionar que la herramienta de Cameron & Quinn se estructura en base al promedio general y seis dimensiones, que son características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de personas, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios del éxito. En la presente investigación, en el marco teórico ubicado en el capítulo II, se presenta con mayor detalle el Modelo de Valores en Competencia. Asimismo, en el capítulo IV, referido a la metodología, se detalla el proceso de aplicación de la herramienta.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta cuantitativa de Cameron & Quinn, para lo cual se revisó la visión de la firma en su conjunto, la de los socios, por unidad de negocio, la del grupo de líderes y un análisis complementario, los cuales permitirán entender la brecha que existe entre la cultura actual y la cultura deseada de manera conjunta y entre los grupos mencionados. En las tablas se muestra de manera resumida la cultura que más predomina; es decir, la que obtuvo mayor puntuación, tanto de manera

general (promedio), como en cada una de las dimensiones. Sin embargo, al realizar el análisis se observa que en algunos casos no existe una diferencia tajante entre la cultura que obtuvo mayor puntuación con la que la secunda.

Tabla 13

Percepción de la firma versus socios

	Firma		Socios	
Dimensiones	**Presente**	**Futuro**	**Presente**	**Futuro**
Promedio	**Mercado**	**Clan**	**Jerarquía**	**Adhocracia**
Características dominantes	Mercado	Adhocracia	Mercado	Adhocracia
Liderazgo organizacional	Mercado/Jerarquía	Adhocracia	Jerarquía	Adhocracia
Gestión del personal	Clan/Mercado	Clan	Clan	Clan
Cohesión organizacional	Clan	Clan	Jerarquía	Clan
Énfasis estratégico	Mercado	Clan	Jerarquía	Clan
Criterios de éxito	Jerarquía	Clan	Jerarquía	Clan

Nota: Elaboración propia, 2021.

En la tabla 13 se analiza la percepción de la firma en general, y la del grupo de socios. Entre los principales hallazgos se puede decir que:

- La firma desea transitar de una cultura de control y estabilidad, marcada por Mercado y secundada por Jerarquía, a una donde exista mayor flexibilidad, como lo es una cultura de Clan, seguida por Adhocracia.
- Dado que los socios son los que guían la firma, se comparan los resultados de todo el grupo con ellos y se encuentra que en el presente tienen instaurada la cultura Jerárquica y desean migrar a una gestión más flexible, principalmente Adhocrática. Se puede afirmar, entonces, que ambos grupos ponderan las culturas en los cuadrantes de flexibilidad, tanto externa como interna.
- Analizando las dimensiones, se observa que la firma en el presente considera que hay una combinación de culturas, mientras que para los socios es manifiesta solo una de ellas. Sin embargo, se encuentra que en el futuro hay concordancia en lo que los dos grupos esperan.

En la tabla 14 se muestra que cada unidad de negocio, guiada por sus líderes, deberá realizar la transición de la cultura actual a la deseada corporativa; en ese sentido, se ha analizado las brechas de cada una de ellas para identificar qué unidad de negocio es la que tiene que hacer un mayor cambio y cuál es la que más se acerca a la cultura deseada.

- Actualmente existe poca coincidencia en el tipo de cultura predominante en las unidades de negocio: Audit y Consulting señalan Mercado, mientras que Tax & Legal, Clan, y Outsourcing, Jerárquica y Mercado. Sin embargo, a futuro todos ven a la firma gestionada desde una cultura de Clan.
- Los socios también perciben de manera distinta la cultura actual desde su correspondiente unidad de negocio: Audit pondera Mercado, Tax & Legal y Consulting resaltan que es Jerárquica y Outsourcing destaca que es la cultura de Clan. Sin embargo, si bien a futuro para Audit y Consulting predomina Adhocracia, y para Tax & Legal y Outsourcing predomina Clan, como segunda cultura fuerte consideran que deben ser Clan y Adhocracia respectivamente, por lo que no existe mucha diferencia entre los grupos de Socios sobre la cultura deseada.
- Al analizar las dimensiones por unidades de negocio de manera general y por el grupo de socios, se ve que en la actualidad la percepción de cultura predominante es muy variada, tanto entre las unidades de negocio, como en el comparativo del resultado general de cada una de ellas en relación con la percepción de los socios. Empero, existe una coincidencia en la cultura deseada entre las unidades de negocio, donde consideran que Adhocracia es la que prevalece para las dimensiones de características dominantes y liderazgo; y Clan para gestión del personal, cohesión del personal, énfasis estratégico y criterios de éxito. En el caso de los socios, en la mayoría de los casos comparten una misma visión con lo que indica el personal de su unidad de negocio, a excepción de Audit, donde refuerzan más la cultura Adhocrática.

Tabla 14

Percepción de las unidades de negocio y sus socios

	Audit		*Tax & Legal*		*Consulting*		*Outsourcing*	
Dimensiones	**Presente**	**Futuro**	**Presente**	**Futuro**	**Presente**	**Futuro**	**Presente**	**Futuro**
Promedio	**Mercado**	**Clan**	**Clan**	**Clan**	**Mercado**	**Clan**	**Jerarquía/Mercado**	**Clan**
Características dominantes	Mercado	Adhocracia	Mercado	Adhocracia	Mercado	Adhocracia	Mercado	Adhocracia
Liderazgo organizacional	Mercado	Adhocracia	Jerarquía	Adhocracia	Mercado	Adhocracia	Jerarquía	Adhocracia
Gestión del personal	Mercado	Clan	Clan	Clan	Clan	Clan	Clan	Clan
Cohesión organizacional	Mercado	Clan	Clan	Clan	Clan	Clan	Clan	Clan
Énfasis estratégico	Mercado	Clan	Clan/Jerarquía	Clan	Mercado	Clan	Clan	Clan
Criterios de éxito	Clan/Mercado/Jerarquía	Clan	Jerarquía	Clan	Jerarquía	Clan	Clan/Jerarquía	Clan

	Socios Audit		*Socios Tax & Legal*		*Socios Consulting*		*Socios Outsourcing*	
Dimensiones	**Presente**	**Futuro**	**Presente**	**Futuro**	**Presente**	**Futuro**	**Presente**	**Futuro**
Promedio	**Mercado**	**Adhocracia**	**Jerarquía**	**Clan**	**Jerarquía**	**Adhocracia**	**Clan**	**Clan**
Características dominantes	Mercado	Adhocracia	Mercado	Adhocracia	Mercado	Adhocracia	Mercado	Adhocracia
Liderazgo organizacional	Mercado	Adhocracia	Jerarquía	Adhocracia	Jerarquía	Adhocracia	Clan	Adhocracia
Gestión del personal	Clan	Clan	Jerarquía	Clan	Clan	Clan	Clan	Clan
Cohesión organizacional	Jerarquía	Adhocracia	Jerarquía	Clan	Jerarquía	Clan	Clan	Clan
Énfasis estratégico	Mercado	Adhocracia	Jerarquía	Clan	Jerarquía	Clan	Clan	Clan
Criterios de éxito	Jerarquía	Clan	Jerarquía	Clan	Jerarquía	Adhocracia	Clan	Clan

Nota: Elaboración propia, 2021.

Es importante resaltar que al analizar los resultados generales la unidad de negocio que más influencia tiene en determinar la cultura predominante de la firma es Outsourcing, dado que es la unidad de negocio con mayor personal y el 56% de la muestra; sin embargo, al analizar los resultados por cada unidad de negocio se observa que todas apuntan a un mismo tipo de cultura deseada, que es la de Clan.

Tabla 15

Percepción del grupo de líderes y los socios

	Líderes (Directores y Gerentes)		Socios	
Dimensiones	**Presente**	**Futuro**	**Presente**	**Futuro**
Promedio	**Mercado**	**Clan**	**Jerarquía**	**Adhocracia**
Características dominantes	Mercado	Adhocracia	Mercado	Adhocracia
Liderazgo organizacional	Mercado	Adhocracia	Jerarquía	Adhocracia
Gestión del personal	Mercado	Clan	Clan	Clan
Cohesión organizacional	Clan/Jerarquía	Clan	Jerarquía	Clan
Énfasis estratégico	Mercado	Clan	Jerarquía	Clan
Criterios de éxito	Jerarquía	Clan	Jerarquía	Clan

Nota: Elaboración propia, 2021.

Por otro lado, en la tabla 15 se muestra el análisis de la percepción de los directores y gerentes, denominado grupo de líderes, los cuales son los que siguen la línea de sucesión de socios. Bajo esa mirada, se consideró importante estudiar qué tan alineados se encuentran los socios y sus sucesores en cuanto a la visión de la firma. A continuación, los principales hallazgos encontrados:

- De manera general, se observa que tanto en el presente como en el futuro no existe coincidencia entre los dos grupos sobre los tipos de cultura predominante, solo que desean transitar de una gestión de control a una más flexible; pero al analizar a detalle los resultados, en el presente los líderes ven como segunda cultura preponderante la de Jerarquía y los socios la de Mercado, por lo que la percepción entre los grupos no es tan desigual. De igual manera, al analizar la cultura deseada, se observa que si bien

predomina la cultura de Clan para líderes y Adhocracia para socios, como segunda cultura predominante ponderan Adhocracia y Clan, respectivamente.

- Al analizar cada dimensión entre los dos grupos, se observa que en la actualidad no existe una cultura definida; sin embargo, a futuro existe concordancia en cómo desean gestionar la firma y la cultura en la cual se apalancarían.
- Cabe mencionar que, al analizar la percepción de los socios y la del grupo de líderes se ve que no existe una diferencia marcada entre ellos, tanto en la cultura actual como la deseada, lo cual confirma que las posiciones que lideran la firma (socios, directores y gerentes) comparten la misma visión de la empresa.

Adicionalmente, se analizaron las brechas por las variables de edad, permanencia en la firma, y el área operativa (trabajadores dedicados al *core* del negocio) y administrativa (trabajadores que dan soporte al negocio); los gráficos correspondientes se encuentran en el anexo 5.

- En cuanto a edad, se puede concluir que existe una brecha entre la cultura actual percibida, más orientada hacia Mercado y Jerarquía, hacia culturas más flexibles y dinámicas, como son aquellas relacionadas con Clan y Adhocracia, las cuales se relacionan con la cultura futura deseada por los socios de la firma.
- En permanencia, si bien la percepción varía de acuerdo con el tiempo de permanencia en la firma, en general se observa que quieren pasar de una cultura de Mercado a una cultura de Clan y Adhocracia, la cual se ve más marcada al tener más tiempo laborando en la firma, donde estos dos tipos de culturas adquieren mayor relevancia.
- En cuanto al área operativa y administrativa, si bien en el presente cada una visualiza una cultura distinta, de Mercado y Clan respectivamente; a futuro ambas desean que predomine la cultura de Clan, por lo que se debería crear más acciones en el área operativa para que puedan migrar hacia la cultura deseada.

Como resumen del análisis cuantitativo se puede señalar que la firma desea migrar de una cultura de control a una más flexible, esto desde la mirada de toda la firma como de los socios quienes la lideran, considerando a futuro que la gestión debe realizarse desde una cultura de Clan y Adhocracia. Por otro lado, al analizar las unidades de negocio de manera independiente, se observa que actualmente cada una se encuentra liderada por un tipo de cultura distinto; sin embargo, a futuro las culturas que desean que predominen en sus unidades de negocio son las mismas que priorizan los socios. Asimismo, se encontró que la unidad de negocio que muestra una brecha menor entre la cultura actual y la deseada es Outsourcing. Por último, al comparar la percepción de los líderes y los socios se apreció actualmente que, si bien los dos grupos consideran que la cultura tiene un enfoque de control, para los líderes con una tendencia hacia la cultura de Mercado, mientras que para los socios a la cultura Jerárquica pero, a futuro, los dos grupos desean pasar a una gestión más flexible, marcada por la cultura Clan y Adhocracia , la cual es la que aspiran tanto los socios como las unidades de negocio de manera independiente y toda la firma en general.

Asimismo, continuando con el diagnóstico, se aplicó una entrevista estructurada a los socios que forman parte del Comité de Dirección, diseñada especialmente para el estudio, la cual permitió analizar de forma cualitativa la estrategia de la firma. En la tabla 16 se presentan los hallazgos a partir de los tres ejes temáticos de la encuesta: visión estratégica, liderazgo organizacional e identidad cultural; dichos hallazgos son presentados desde la percepción del presente y futuro; sin embargo, no aplica en todos.

Tabla 16

Hallazgos de las entrevistas a los socios del Comité de Dirección

CARÁCTER	PRESENTE	FUTURO
Eje temático: Visión estratégica		
Elementos diferenciadores	• Como principales elementos diferenciadores consideran el valor de la marca: presencia internacional, reputación de la firma y ética; calidad de servicio transversal en todas las unidades de negocio; cercanía con los clientes y atención personalizada.	• Existe el reto de mantener la cercanía con el cliente, pero no solo liderado por el socio, para que así el socio pueda asumir más actividades enfocadas en la estrategia del negocio.
Ventajas competitivas del futuro	• No aplica.	• Reconocen que para seguir siendo competitivos necesitan automatizar alguno de los servicios que brindan. • Homologar el enfoque de formación para alcanzar el perfil del "asesor del futuro" (ver anexo 6).
Crecimiento de la firma	• La mayoría de socios acuerdan que la unidad de negocio de Outsourcing es la que está más preparada para asegurar el crecimiento de la firma.	• Trabajar bajo el concepto de firma única para brindar soluciones de negocio integradas con todas las unidades de negocio.
Eje temático: Liderazgo organizacional		
Rol de los socios líderes	• Ser socio significa dar el ejemplo con acciones, brindar pautas a los equipos e influenciarlos.	• Se reafirma que los socios han de concentrarse en la venta y alejarse del *delivery* de los servicios. • Generar el compromiso de preparar a los futuros líderes de la firma. • Se reconoce que se debe hacer una revisión patrimonial y financiera de la firma, eliminando intereses personales.
Otros niveles de liderazgo	• Algunos socios reconocen a los gerentes como líderes de la organización, pero va ligado a un liderazgo técnico. Los socios son conscientes que a los gerentes les faltan herramientas para gestionar la firma.	• Si bien existen oportunidades para que todos puedan desarrollarse, aún no existe una línea de sucesión definida.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 16

Hallazgos de las entrevistas a los socios del Comité de Dirección (continúa de la página anterior)

CARÁCTER	PRESENTE	FUTURO
Toma de decisiones y conflicto de interés	• Hoy en día existe un procedimiento definido que se aplica ante conflicto de interés técnico. • Ante otros conflictos de interés existen comités a los cuales acudir, como Comité de Ética, Comité de Riesgos, Comité de Dirección, entre otros.	No aplica
Grupo de líderes con adaptación al cambio	• No identificaron a ningún grupo ante la pregunta. • Mencionaron que, hasta no tener resuelto el patrimonio de la firma, no podrán generarse grandes cambios.	No aplica
Eje temático: Identidad cultural		
Características, prácticas y comportamientos comunes	• Como características en común mencionaron ética, respeto, capacidades técnicas del personal, línea de carrera que ofrece la firma y la calidad de servicio.	No aplica
Cultura vigente es resultado del comportamiento de los socios	• Todos están de acuerdo que la cultura actual es un reflejo de los socios; sin embargo, no es la cultura ideal.	No aplica

Nota: Elaboración propia, 2021.

Este análisis cualitativo, junto con el análisis cuantitativo de la encuesta, permite presentar los resultados referentes a los elementos relevantes de la cultura organizacional que darían soporte a la estrategia del negocio, entre ellos se encontró:

- En base a la estrategia que los socios comentaron en las entrevistas realizadas, consideran que los elementos diferenciadores para la firma son aquellos relacionados con la cultura de Mercado principalmente. Empero, en el futuro consideran que las ventajas competitivas provendrían de elementos de la cultura de Adhocracia y Clan. De esa

manera, se buscaría migrar a un estilo de trabajo más flexible, lo cual va acorde a los objetivos organizacionales futuros donde se generaría mayor innovación en los servicios ofrecidos y se buscaría la cohesión y trabajo conjunto de las unidades de negocio.

- Por la naturaleza del negocio y según lo comentado por los socios, la firma es competitiva y ello es parte importante de su reputación actual. Según lo indicado por los socios en las entrevistas, el reto hacia el futuro es que los colaboradores puedan salir del rol de especialista, para ser quienes sustenten y lideren proyectos, anticipándose a las necesidades de los clientes, a través del uso de tecnología. Para ellos, es importante que los líderes sean promotores de proyectos innovadores a través del lanzamiento de iniciativas transversales a las unidades de negocio. Es importante pasar de asociar el éxito de la organización en términos de la cultura de Mercado a la de Adhocracia, a través del desarrollo de servicios y productos nuevos.
- La mayoría de los socios considera que la unidad de negocio más preparada para asegurar el crecimiento de la firma es Outsourcing. Sin embargo, a futuro consideran que todas las unidades deben replantear su servicio. Esto se puede reafirmar en el análisis cuantitativo, donde la brecha entre la cultura actual y deseada no es tan fuerte como en las otras unidades de negocio.
- De acuerdo con las entrevistas, los socios se consideran un modelo a seguir para el resto de la firma, pero han de trabajar en conjunto sobre los siguientes temas: el plan de desarrollo y sucesión de los futuros líderes, el proceso de unificación patrimonial y el enfoque hacia la venta. Complementando este análisis con el cuantitativo, los colaboradores esperan un liderazgo basado en Adhocracia, por lo que resulta esencial que el estilo de liderazgo de los socios transite a ser “gestores de equipos” y de esta manera se alejen de la ejecución de los servicios y del rol de especialista técnico. En esta línea, si se busca un futuro en donde la tecnología y diversificación de productos tengan un rol

importante, se requiere reducir el nivel de control y dar paso a una cultura que impulse la mejora continua e innovación, brindando confianza y seguridad a los equipos. Los grandes cambios deben empezar por el líder, que es quien transmite la visión estratégica al equipo.

- Existe mucha expectativa por parte de los socios de lo que las nuevas generaciones puedan aportar al negocio. Sumado a la intención de estos de vincular en el futuro el énfasis estratégico y los criterios de éxito a las culturas de Adhocracia y Clan, es importante gestionar a través de las personas, brindando herramientas y programas que les permitan continuar su desarrollo profesional y que promuevan la generación de ideas nuevas, sin temor al error.

Capítulo VII. Plan de acción

7.1 Antecedentes

En el presente trabajo de investigación se realiza un diagnóstico de la cultura actual y se identifica los elementos de la cultura futura deseada, con el fin de encontrar las brechas existentes que limitarían la aplicación de la nueva estrategia de la organización, orientada a la visión de una sola firma. El plan de trabajo mostrado a continuación permitirá delinear las acciones dirigidas a implementar los elementos relevantes de la cultura organizacional deseada que darían soporte a la estrategia del negocio.

7.2 Objetivo general

- Generar un plan que permita llevar a la firma a cumplir su objetivo estratégico, apoyado de una cultura corporativa única.

7.3 Objetivos específicos

- Revitalizar la estrategia de la organización como firma única.
- Instaurar una cultura única.
- Instaurar la cultura futura deseada.

7.4 Estructura del plan de acción

En las tablas 17, 18 y 19 se detalla el plan de acción de acuerdo con cada objetivo específico elaborado, el cual consta de estrategias, actividades, metas, indicadores, recursos, tiempo y responsables. Asimismo, se ha diseñado el *roadmap* (ver figura 7) y se ha consolidado el *Gantt* y presupuesto, los cuales se encuentran en los anexos 7 y 8, respectivamente.

Tabla 17

Objetivo 1: Revitalizar la estrategia de la organización como firma única

Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Revitalizar la estrategia de la organización como firma única.	Realizar talleres de alineamiento y actualización estratégico con los socios de cada unidad de negocios.	3 talleres de alineamiento: análisis de contexto, análisis organizacional y definición estratégica (posicionamiento, portafolio, segmentación clientes, etcétera).	Incremento en KPI de crecimiento: venta, rentabilidad y liquidez.	Consultor externo que guíe la dinámica de manera objetiva. S/ 15,000.	1 mes	Comité de Recursos Humanos y socios.
	Desarrollar talleres de co-construcción para la definición del plan estratégico de la organización.	2 *full day* digital para la construcción de planes: objetivos, métodos, recursos y líneas de actuación.	Seguimiento mensual al cumplimiento de indicadores y objetivos que se designe a cada unidad de negocios.	Consultor externo que guíe la dinámica de manera objetiva. S/ 10,000.	1 semana	Socios.
	Iniciar el proceso de unificación financiera societaria.	Lograr la distribución de las acciones de manera corporativa.	Socios dentro de la misma razón social corporativa.	Involucrar a un CFO de otro país para que apoye durante el proceso de unificación.	1 año	*Managing Partner* y socios.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 18

Objetivo 2: Instaurar una cultura única

Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Instaurar una cultura única	Taller de validación del diagnóstico cultural con socios.	1 taller de validación.	Entregable donde se evidencie el consenso.	Consultor externo S/ 5,000.	4 horas	Equipo de Recursos Humanos
	Realizar *focus groups* donde se valide el nivel de internalización del propósito, visión y valores de la firma en el personal.	6 *focus grou*p con líderes, mando medio y *staff*.	Encuesta de *engagement.*	Internos	1.5 horas por cada *focus group*.	Equipo de Recursos Humanos.
	Diseñar un programa de reconocimiento que asegure la ocurrencia de trabajo en equipo y la creatividad.	Lanzamiento de programa paraguas con 4 tipos de reconocimientos distintos con periodicidad mensual y anual.	Encuesta de *engagement.*	Internos	Diseño: 2 meses Frecuencia de ocurrencia: mensual y anual.	Equipo de Recursos Humanos, socios, gerentes.
	Desarrollar 2 sesiones de trabajo de construcción de 4 rituales que fomenten la ocurrencia de las conductas de trabajo en equipo entre unidades de negocio e innovación.	Generación de los 4 rituales	Número de proyectos desarrollados entre unidades de negocio, Número de proyectos que impliquen nuevos servicios.	Internos	4 horas cada sesión.	Equipo de Recursos Humanos.

Nota: Elaboración propia, 2021.

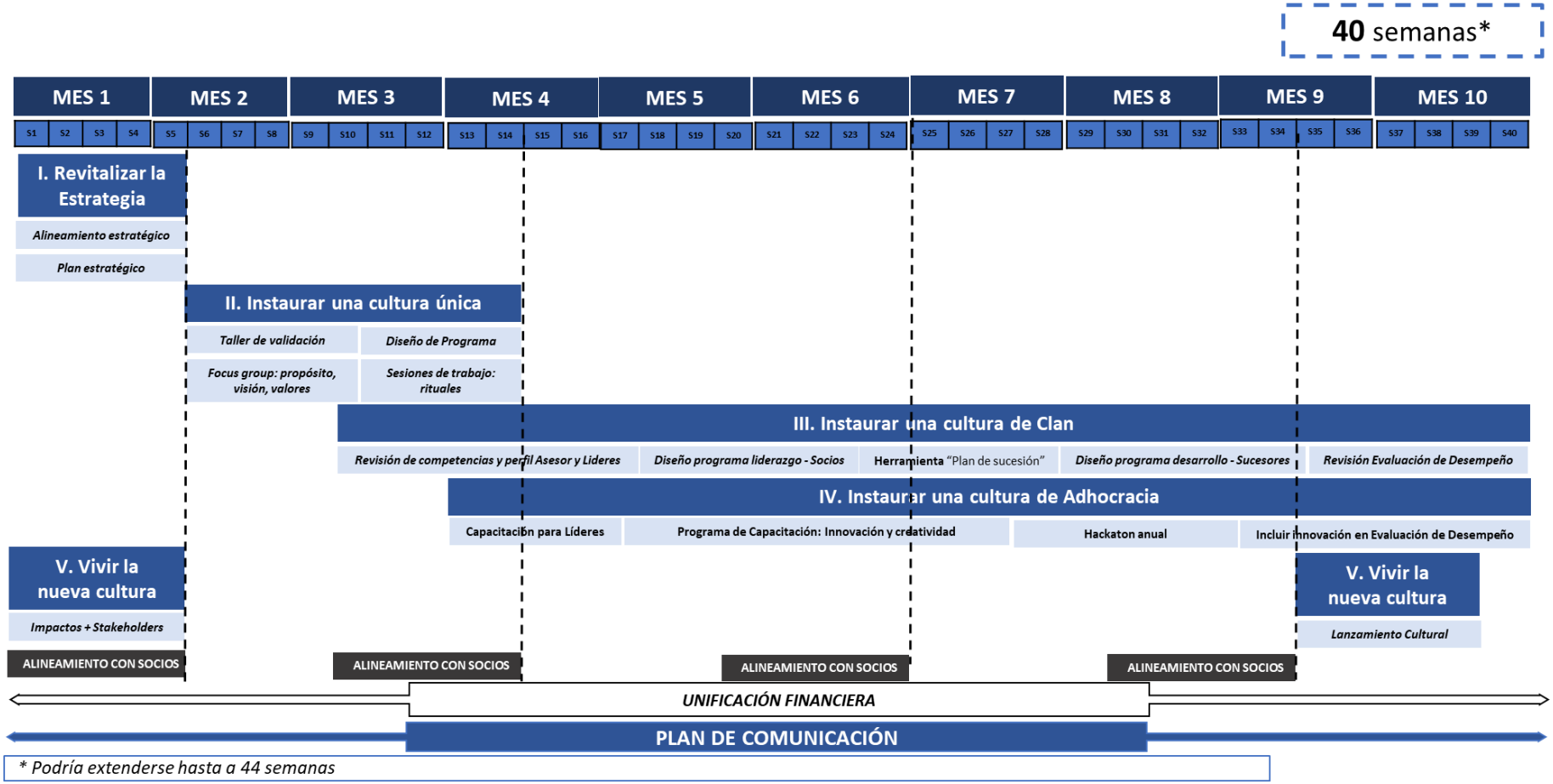
Tabla 19

Objetivo 3: Instaurar la cultura futura deseada

Estrategia	Actividades	Meta	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsable
Instaurar una cultura de Clan.	Revisión y redefinición de competencias organizacionales transversales.	Establecer al menos 5 competencias que estén alineadas con la estrategia.	100% de competencias con comportamientos que sustenten las mismas.	Internos.	1 mes.	Socios y Recursos Humanos.
	Revisión del perfil del asesor del futuro y el de los líderes (que incluya el asesor y algunas competencias de liderazgo).	Definir el nivel esperado de cada competencia para ambos perfiles: líderes y asesores.	Contar con 1 manual de competencias por perfiles. Comunicar al 100% de la organización.	Internos.	1 mes.	Socios y Recursos Humanos.
	Programa para socios que tenga como objetivo desarrollar sus habilidades de liderazgo y estrategia.	Instaurar 1 programa anual mandatório para socios.	Al menos 90% de asistencia. Lograr un índice de satisfacción de más del 75%.	Consultoría externa S/ 25,500.	Diseño: 1 mes Duración: 36 horas anuales por participante.	Recursos Humanos.
	Definir una herramienta para la evaluación de talentos y definición de planes de sucesión.	Seleccionar una herramienta que permita tener un plan de sucesión por unidad de negocio y como firma única para el 2022.	Mapear al menos el 100% de talento de posiciones de líderes y seniors de toda la firma. Comunicar al 100% de sucesores identificados.	Herramienta tecnológica S/ 26,500.	3 meses.	Recursos Humanos, socios, directores y gerentes.
	Implementar un Programa de Desarrollo para sucesores.	Lanzar el programa *Suceed* para el 100% de sucesores identificados.	100% de asistencia en el primer año del programa. Incremento de al menos 10% de las ventas de los participantes. Al menos un 5% de promociones dentro de los participantes.	- Interno - Consultora externa, S/ 5,000 por persona.	3 meses.	Recursos Humanos.
	Revisar la herramienta de evaluación de desempeño y capacitar en su uso.	Asegurar el entendimiento homologado del uso de la herramienta y los criterios de evaluación.	Entrenar al 100% de líderes en el uso de la herramienta de evaluación de desempeño. Entrenar en sesgos inconscientes a los decisores.	Interno.	1 mes.	Recursos Humanos.
	Incorporar objetivos específicos del área y del negocio en la evaluación de desempeño.	Estructurar un proceso en donde los objetivos de la Firma y de cada unidad de negocio se compartan con el 100% de la firma.	Incorporar los objetivos de negocio dentro de los objetivos anuales de cada asesor. Establecer un porcentaje de impacto en la evaluación de desempeño de acuerdo con las categorías, por ejemplo: 50% individual, 30% unidad de negocio, 20% firma en conjunto.	Interno.	3 meses	Recursos Humanos y Finanzas
Instaurar una cultura de Adhocrática	El líder debe construir un ambiente de seguridad psicológica, que fomente la generación de ideas y propuestas sin temor al error.	Mantener niveles altos de seguridad psicológica, 70% a más. Generación al menos una iniciativa o mejora en cada unidad de negocio.	Número de trabajadores que se sienten seguridad psicológica / Número total de trabajadores.	Capacitación especializada a líderes S/ 15,000.	8 horas	Líderes y Recursos Humanos.
	Incluir en el programa de capacitación cursos que permitan desarrollar el pensamiento creativo e innovación y faciliten la adopción al uso de herramientas de innovación y colaborativas.	Promover la cultura adhocrática como parte de las competencias organizacionales.	Número de trabajadores que asisten a la capacitación / Número de trabajadores total Número de trabajadores. que usen las herramientas/ Número de trabajadores total.	Capacitación especializada a todo el personal S/ 8,000.	8 horas	Equipo de Recursos Humanos.
	Desarrollar una *Hackaton* anual en donde se convoque a todos los colaboradores a resolver de manera creativa una problemática real.	Participación mínima del 10% de trabajadores de cada unidad de negocio.	Porcentaje esperado de participación / Porcentaje de participación final.	Premio de S/ 10,000 en cursos de especialidad para los ganadores.	4 meses.	Líderes y Recursos Humanos.
	Implementar en la evaluación del desempeño competencias que permitan medir el comportamiento innovador.	Hacer que la cultura adhocrática sea parte de las competencias organizacionales.	Número de trabajadores que tienen desarrollada la competencia / Número de trabajadores total.	Interno.	Semestral.	Equipo de Recursos Humanos.
Vivir la nueva cultura.	Identificar a los principales *stakeholders*, entender los impactos generados por los cambios y desarrollar la Matriz de Impactos	Identificar a los *stakeholders* y convertirlos en promotores de la nueva cultura. Desarrollar la Matriz de Impactos.	Número de incidencias futuras en los procesos que forman parte de la Matriz de Impactos.	Interno.	1 semana.	Equipo de Recursos Humanos.
	Elaboración de un plan de comunicación transversal para la difusión de todas las actividades ejecutadas como parte del cambio.	Involucrar a todos el personal en el proceso de cambio y hacerlos sentir parte clave de este.	100% de cumplimiento del plan de comunicación. 95% del personal enterado del cambio cultural.	Interno	Elaboración: 1 semana Ejecución: durante todo el proceso de cambio.	Equipo de Recursos Humanos.
	Hito de lanzamiento de la nueva cultura y despliegue de estrategia.	Marcar un nuevo inicio en la cultura compartida y celebrarla. Informar a todos sobre las prioridades del negocio.	Ejecución de la actividad. Aplicación de encuesta post-evento en el que se obtenga 95% de recordación de los nuevos conceptos culturales y estratégicos.	Interno S/ 27,500 – Kit de Celebración	Planificación: 1 mes. Ejecución: 1 día.	Equipo de Recursos Humanos.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura 7. ***Roadmap*** **de unificación cultural**



Nota: Elaboración propia, 2021.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

- En línea con la información vertida por los socios durante las entrevistas, los elementos diferenciadores de la firma en la actualidad están relacionados con la cultura de Mercado, en términos de mantener una relación cercana con el cliente, ofreciendo productos de alta calidad y cumpliendo con los plazos a cabalidad. No obstante, hacia el futuro, los socios consideran que las ventajas competitivas deberían estar asociadas a elementos de las culturas de Adhocracia y Clan; es decir enfocadas a ofrecer productos innovadores, anticipándose a las necesidades de los clientes.
- La cultura organizacional soporta a la estrategia y es un habilitador del cambio. Bajo esa perspectiva, se recomienda difundir la estrategia consistente en convertirse en una sola firma a todo el personal, enfatizando el por qué, el para qué y la dirección a la que se busca llegar, de manera que la visión de la firma se interiorice y se cree un deseo compartido de cambio, conectando con el propósito de la firma y con lo que el cliente espera de la organización. Asimismo, es perentorio trasladar dicha estrategia al establecimiento de objetivos organizacionales y de la unidad de negocio para los líderes, e incluirlos en la evaluación de desempeño, de manera que cada líder comprenda claramente cuál es su rol en la difusión de la estrategia. En un mediano plazo, deberían incluirse estas acciones para el personal de mando medio.
- El proceso de unificación cultural debe estar acompañado de un proceso de gestión del cambio, a través de la identificación de los principales *stakeholders* y mapeo de la matriz de impactos, con el fin de gestionar las posibles resistencias a la unificación cultural. Además, en aras de cambiar la dinámica actual, se deberá trabajar en el desarrollo de rituales de manera que se establezca una forma de trabajo más ágil, creativa y de intercambio continuo de conocimiento.

- Como parte de la estrategia futura, la innovación y la mejora de los servicios tienen un rol fundamental en la firma. En ese sentido, es importante gestionar el liderazgo organizacional, que actualmente se pondera en base a culturas de Mercado y Jerarquía, para migrar hacia culturas de Clan y Adhocracia.
- De acuerdo con la información encontrada en el estudio cuantitativo, en la dimensión de liderazgo organizacional, tanto los socios como los líderes ponderan las culturas de Mercado y Jerarquía como las predominantes en la actualidad, mientras que hacia el futuro se inclinarían más por las culturas de Adhocracia y Clan. Para que puedan adoptar un rol que fomente la cultura de Clan se deberá impulsar la retroalimentación continua, el aprendizaje y trabajo conjunto entre unidades de negocio, identificar al talento que formará parte de las líneas de sucesión correspondientes, fomentar la discusión constructiva e involucrar al personal en el planeamiento estratégico de la unidad de negocio y manejar efectivamente las herramientas disponibles para reconocer positivamente las conductas de cohesión.
- Para que tanto socios como líderes puedan adoptar un rol que fomente la cultura de Adhocracia se deberá reconocer conductas vinculadas a agilidad e innovación, fomentar la co-creación de soluciones anticipadas, crear un ambiente de seguridad psicológica, empoderar y brindar autonomía a sus equipos de trabajo. Asimismo, es necesario acompañar el cambio cultural con la gestión del conocimiento, acceso a información y la habilitación de herramientas para el personal de manera que se fomente la mejora continua y la creación de servicios.
- Es necesario establecer pautas uniformes para el desarrollo profesional y la definición de las líneas de sucesión en la organización, dado que cada unidad de negocio emplea criterios distintos y no se concuerda con la visión de una sola firma.

- En vista de que tanto los socios como el personal percibe una cultura futura de Clan en la dimensión de cohesión organizacional, que resulta clave para la firma, es importante destacar que el personal ya se identifica en esta cultura, por lo que se infiere que se facilitará la transición hacia el cambio deseado.
- Algunas unidades de negocio son más proclives al cambio que otras, dada su naturaleza de trabajo y según la percepción de la cultura actual. Esto contribuiría a una probable diferencia en la agilidad de adaptación al cambio y a la implementación de la cultura única.
- Debido a que la comunicación es una herramienta esencial en un proceso de cambio, es necesario desarrollar un plan de comunicación a través del cual se informe a todo el personal acerca de las acciones futuras a implementar, de manera que se perciban como un factor clave para lograr la unificación esperada.
- Dadas las características de la cultura que se busca a futuro (Clan y Adhocracia), y en aras de mantener la sostenibilidad de la firma a futuro, es imperativo realizar el procedimiento de unificación patrimonial.

Referencias

Ahmady, G.; Nikooravesh, A.; & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230(May), 387–395. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049

Almanei, M.; Salonitis, K.; & Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia CIRP*. 72, 1160–1165. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.141

Alonso G. (2008). Marketing de servicios. Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*. N°2. 2008. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Balmer, J. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing.* 35 (3/4), 248-21.

Banco Mundial. (05 de enero de 2021). La economía mundial se expandirá en un 4 % en 2021; la distribución de vacunas y las inversiones son clave para sostener la recuperación. Recuperado de https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery

Banco Mundial. (22 de julio de 2020). Infografía: Migrantes y Refugiados Venezolanos en el Perú: El Impacto de la Crisis de la Covid 19 (#Coronavirus). Recuperado de https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2020/07/22/infografia-migrantes-

y-refugiados-venezolanos-en-el-peru-el-impacto-de-la-crisis-de-la-covid-19-coronavirus

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108

Bejinariu, A.; Jitarel, A.; Sarca, I.; & Mocan, A. (2017). Organizational change management - concepts definitions and approaches inventory. Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the Make Learn and TIIM International Conference, May, 321–330. Recuperado de http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-21-5/papers/ML17-061.pdf

CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. (30 de julio de 2020). COVID-19 y sostenibilidad empresarial. *Diario Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/blog/voz-regional/2020/07/covid-19-y-sostenibilidad-empresarial.html/

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Basen on the Competing Values Framework*. Third edition. United States: Jossey-Bass.

Cameron, K., & Quinn, R. (2011). The Competing Values Culture Assessment. A Tool from the Competing Values Product Line. *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* 1–14.

Carolina, T. (2020). Dimensions of national culture-cross-cultural theories. *Studies in Business and Economics.* 14(3), 220–230. Recuperado de https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0055

Ceiik, A., & Ozsoy, N. (2016). Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going? *International Journal of Academic Research in Accounting,*

Finance and Management Sciences. 6(1), 134–141. Recuperado de https://doi.org/10.6007/ijarafms/v6-i1/2004

Chatam, J., & Eunyong, S. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review.* 45(4).

Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing.* 40, 611–633.

Comex Perú. (06 de noviembre de 2020). El gasto público para Seguridad Ciudadana creció más del 50%, pero la percepción de inseguridad se mantiene alta. Recuperado de https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-gasto-publico-para-seguridad-ciudadana-crecio-mas-del-50-pero-la-percepcion-de-inseguridad-se-mantiene-alta

Escudero, Francisco. (21 de octubre de 2020). Madurez digital de las empresas en el Perú. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru-2020

Fahey, Liam, & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Estados Unidos: Cengage Learning.

Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. 11(1), 102–114.

Firma Local. (2021a). Estadísticas globales 2020. Recuperado de web de la firma global.

Firma Local. (2021b). Visión y misión. Recuperado de web de la firma global.

Firma Local. (2021c). Perfil del asesor del futuro. Recuperado de web de la firma global.

Galli, B. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review.* 46(3), 124–132. Recuperado de https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860

Goyal, C., & Patwardhan, M. (2018). Role of change management using ADKAR model: A study of the gender perspective in a leading bank organisation of India. *International Journal of Human Resources Development and Management.* 18(3–4), 297–316. Recuperado de https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.093442

Guerra Vásquez, Ricardo. (19 de mayo de 2021). El BID: El Perú fue la estrella en el área macro, pero escondía fallas estructurales que salieron con la pandemia. *Diario El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/peru/informalidad-bid-el-peru-fue-la-estrella-en-el-area-macro-pero-escondia-fallas-estructurales-que-salieron-con-la-pandemia-ncze-noticia/?ref=ecr

Harder, Joseph. (1999). Primer on Organizational Culture. Main Case. Darden School of Business.

Heifetz, R.; Grashow, A.; y Linsky, M. (2009). La Teoría detrás de la Práctica. Una Breve Introducción al Modelo de Liderazgo Adaptativo. Harvard Business Press. [Archivo PDF].

Heritage, B.; Pollock, C.; & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS ONE*. 9(3).

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (30 de julio de 2020). Sector servicios prestados a empresas se redujo en -40,84%. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-servicios-prestados-a-empresas-se-redujo-en-4084-12326/

Kumar, A. (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. *Global Journal of Management and Business Research.* 16(4), 14–18. Recuperado de https://globaljournals.org/GJMBR_Volume16/3-Redefined-and-Importance.pdf

Lichtenstein, D. R.; Netemeyer, R. G., & Maxham, J. G., III. (2010). The relationships among manager-, employee-, and customer-company identification: Implications for retail store financial performance. *Journal of Retailing.* 86, 85–93.

Lievens, F.; Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management.* 18, S45–S59.

Loscos, F.M. & Boonstra, J.J. (2020). Impulsando la transformación organizacional. Cómo analizar el nivel de preparación de nuestra organización para enfrentarse a los cambios. *Harvard Deusto Business Review.* 297, 40-50.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*. 9, 195–220.

Melewar, T.C.; Karaosmanoglu, E.; & Paterson, D. (2005). Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management*. Vol. 31 No. 1, pp. 59-81.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA) – Oficina de Comunicación e Imagen Institucional. (01 de noviembre de 2020). Gobierno prorroga trabajo remoto hasta el 31 de julio de 2021 y establece derecho de trabajadores a la desconexión digital. Nota de Prensa. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/311996-gobierno-prorroga-trabajo-

remoto-hasta-el-31-de-julio-de-2021-y-establece-derecho-de-trabajadores-a-la-desconexion-digital

Mukherjee, A., & He, H. (2008). Company identity and marketing: An integrative framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice.* 16, 111–125.

Neilson, G.; Martin, K.; & Powers, E. (June 2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review.* Recuperado de https://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.* Barcelona: Deusto.

Perú 2021. (s.f.). Red de empresas. Recuperado de https://peru2021.org/

Pettigrew, A. (1979). On Studymg Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly.* 24(December), 570–581.

Porter, Michael. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina. Recuperado de http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf

Porter, Michael. (2008). Las cinco fuerzas competitivasque le dan forma a la estrategia *Harvard Business Review.* Enero 2008.

Prado, Eduardo, y Flores, Luciana. (26 de abril de 2020). Las ‘Big 4’ adaptan sus servicios en respuesta al coronavirus. *Semana Económica*. Recuperado de https://semanaeconomica.com/management/estrategia/las-big-4-responden-al-coronavirus-con-nuevos-servicios

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (8 de julio de 2020). Convocan a Elecciones Generales el 11 de abril de 2021, para la elección de Presidente de la República, Vicepresidentes, Congresistas y representantes peruanos ante el Parlamento Andino. [Decreto Supremo Nº 122-2020-PCM]. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1114375-122-2020-pcm

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing.* 45, 1521–1537.

Ramírez, C., Martínez, E., & Arroyo, M. (2019). El líder como promotor de la gestión del cambio. (Spanish). *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 38.

Redacción BBC News Mundo. (12 de noviembre de 2020). Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país. *BBC News*. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840

Schmitt, Bernd H., & Pan, Yigang. (1994). Managing Corporate and Brand Identities in the Asia-Pacific Region?. *California Management Review.* 36 (4): 32-48.

Simoes, C., & Dibb, S. (2008). Illustrations of the internal management of corporate identity, En: Melewar, T.C. (Ed.). (2008). *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. New York: Routledge.

Simoes, C.; Dibb, S.; & Fisk, R. (2005). Managing corporate identity: An internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 33, 153–168.

Stouten, J.; Rousseau, D.; & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals.* 12(2), 752–788.

Tohidi, Hamid; & Mehdi Jabbari, Mohammad. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 31, 2012, Pages 856-860. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156

Vesga Rodríguez, J. J.; García Rubiano, M.; Forero Aponte, C.; Aguilar Bustamante, M. C.; Jaramillo, J. N.; Quiroz González, E.; Castaño González, E. J.; Andrade Jaramillo, V.; & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*. 27(1). Recuperado de https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7

Wheeler, A. R.; Richey, R. G.; Tokkman, M., & Sablynski, C. J. (2006). Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity. *Journal of Brand Management.* 14, 96–113.

Zinkhan, George M.; Jaiskankur Ganesh, Anumpam Jaju; & Hayes, Linda. (2001). Corporate Image: A Conceptual Framework for Strate gic Planning. *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Vol. 12. Eds. Greg Marshall and Stephen Grove. Chicago: American Marketing Association, 152-160.

Anexos

Anexo 1. Análisis PESTELG

Factor	Descripción	Impacto
Político	En el portal de noticias Redacción BBC News Mundo (2020), sostienen que el Perú se encuentra en una de las más grandes crisis políticas de los últimos años, dado que se han sucedido cuatro presidentes en el último lustro. Asimismo, se presenta el factor de la convocatoria a Elecciones Generales el 11 de abril de 2021, para la elección de presidente de la República, vicepresidentes, congresistas y representantes peruanos ante el Parlamento Andino (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2020).	**Amenaza.** La inestabilidad política del país e incertidumbre ante las próximas elecciones se traslada a las empresas, que son los clientes de la firma, generando disminución en la contratación de servicios profesionales.
Económico	Según la revista Semana Económica (Prado y Flores, 2020), las firmas de servicios profesionales están priorizando las consultorías en temas laborales, tributarios y financieros. Asimismo, también están en búsqueda de implementar nuevos servicios para enfrentar el impacto del COVID-19. El Fondo Monetario Internacional (FMI) mejoró su pronóstico de crecimiento para la economía peruana en el 2021 a 7.3% desde una proyección anterior de 6.5% en junio; al tiempo que mantuvo su caída estimada de -13.9% para el Producto Bruto Interno (PBI) nacional este año (CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, 2020).	**Oportunidad.** Es momento de innovar y ofrecer soluciones integradas y distintivas a los clientes. Es una oportunidad, pues la firma que presente el servicio más *ad hoc* incrementará sus ventas rápidamente.
Socio-cultural	El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) indica que las actividades profesionales, científicas y técnicas se redujeron en -41.22%. Esto se traslada en que las sociedades jurídicas están realizando menos contrataciones debido a la paralización de procesos, reducción de casos, servicios legales, contables, y tributarios, y la consultoría de proyectos. Por otro lado, el Gobierno prorroga el trabajo remoto hasta el 31 de julio de 2021 y establece el derecho de trabajadores a la desconexión digital (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA] - Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, 2020). La informalidad en el Perú abarca a cerca del 75% de la población (Guerra, 2021), incrementando la desigualdad de oportunidades y haciendo más difícil disminuir las tasas de pobreza. Según lo sostenido por el Banco Mundial (2020), en el Perú existen alrededor de 1,2 millones de refugiados venezolanos, los cuales en su mayoría subsisten en condiciones de informalidad y pobreza, situación agravada aún más por la pandemia del COVID-19. La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2020) asevera que aunque el gasto público en seguridad ciudadana se ha incrementado en 50%, la percepción de inseguridad aún se percibe como muy alta. Las cifras que presenta el INEI (2020) de que 8 de cada 10 peruanos se siente posible víctima de un delito, así lo respaldan.	**Amenaza. P**or el contexto de COVID-19, las empresas públicas y privadas están siendo consumidores precavidos al momento de contratar servicios profesionales. Ello constituye una amenaza para la firma, pues significa una repercusión en las ventas. En cuanto a los elementos de informalidad, inmigración y seguridad ciudadana sí afectan al contexto del país, no impactan de manera directa en la firma.
Tecnológico	Según el índice de madurez digital, Escudero (2020) comenta que las organizaciones se encuentran divididas en tres niveles: incipiente, encaminada y avanzada; en donde la mayoría de organizaciones están encaminadas (65.9%). Además, el promedio por industria es de 59.44 y servicios profesionales está en la mitad inferior con un 59.36.	**Oportunidad.** La era digital ha llegado para quedarse, y trae consigo oportunidades para aquellas empresas que se adapten ágilmente. El rubro de servicios aún no está catalogado como avanzado, y tiene una brecha que cubrir para ofrecer nuevos servicios.
Ecológico	Como consecuencia del COVID-19, la agenda de sostenibilidad empresarial está tomando mayor relevancia en todas las industrias, a través de los criterios ASG: ambiental, social y gobernanza de acuerdo con Gestión (CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, 2020). Además, tres de las Big Four son miembros de la organización Perú 2021 (s.f.), la cual es una red que busca promover la sostenibilidad en el país.	**Oportunidad.** Formar parte de una red de empresas sostenibles tiene una ventaja mediática que es valiosa para el rubro de servicios profesionales. Además, está la oportunidad de tener procesos alineados con los criterios ASG para impactar positivamente en los tres campos y generar ahorros para la firma.
Legal	Durante el año 2020, el Estado peruano ha publicado múltiples decretos legislativos y laborales dado el contexto de la pandemia, entre ellas se encuentran el trabajo remoto, la desconexión digital, la suspensión perfecta de labores, entre otros. Además, muchos procesos tributarios, contables, laborales y legales en general, se han digitalizado por parte del Estado peruano.	**Oportunidad.** La gestión laboral y legal a partir del COVID-19 trae nuevos retos para el sector, en cuanto a la digitalización de servicios y a la par con la legislación del estado, nuevos modelos de contratación, así como asesoramiento estratégico.
Global	La economía mundial se expandirá en un 4% en 2021; la distribución de vacunas y las inversiones son clave para sostener la recuperación (Banco Mundial, 2021).	**Oportunidad.** Las proyecciones a un crecimiento económico moderado tienen mayor demanda de servicios profesionales y el inicio de la producción y comercialización de las vacunas mayor estabilidad y un retorno a la economía.

Nota: Adaptado de Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país, por Redacción BBC News Mundo; Convocan a Elecciones Generales el 11 de abril de 2021, para la elección de Presidente de la República, Vicepresidentes, Congresistas y representantes peruanos ante el Parlamento Andino, por PCM, 2020: Las 'Big 4' adaptan sus servicios en respuesta al coronavirus, por Prado y Flores, 2020; COVID-19 y sostenibilidad empresarial, por CAF - Banco de Desarrollo de América Latina, 2020; Sector servicios prestados a empresas se redujo en -40,84%, por INEI, 2020; Gobierno prorroga trabajo remoto hasta el 31 de julio de 2021 y establece derecho de trabajadores a la desconexión digital. Nota de Prensa, por MINTRA- Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, 2020; El BID: El Perú fue la estrella en el área macro, pero escondía fallas estructurales que salieron con la pandemia, por Guerra, 2021; Infografía: Migrantes y Refugiados Venezolanos en el Perú: El Impacto de la Crisis de la Covid 19 (#Coronavirus), por Banco Mundial, 2020; El gasto público para Seguridad Ciudadana creció más del 50%, pero la percepción de inseguridad se mantiene alta, por Comex Perú, 2020; Sector servicios prestados a empresas se redujo en -40,84%, por INEI, 2020; *Título de la publicación*, por EY, 2020; Red de empresas, por Perú 2021, s.f.; La economía mundial se expandirá en un 4 % en 2021; la distribución de vacunas y las inversiones son clave para sostener la recuperación, por Banco Mundial, 2021.

Anexo 2. Hoja de trabajo para la entrevista de cultura organizacional

A fin de comprender la cultura organizacional de la firma de servicios profesionales, se le realizarán algunas preguntas de indagación, las respuestas serán tratadas con confidencialidad y de manera anónima. La entrevista está dividida en 4 segmentos: estrategia, liderazgo, gestión del cambio e identidad cultural.

1. Estrategia

- ¿Cuáles son los principales elementos diferenciadores que hace que la firma sea atractiva en el mercado y por qué? ¿Considera que estos elementos serán las ventajas competitivas del futuro?
- ¿Cuál unidad de negocio estará mejor preparada (considerando los elementos diferenciadores que ha mencionado) para asegurar el crecimiento de la firma?

2. Liderazgo:

- En su opinión, ¿cuál es el rol de los socios líderes en la firma? ¿En qué medida considera que el rol que desempeña el socio líder está aportando para unificar la firma?
- ¿En qué otros niveles de la firma consideran que hay liderazgo?
- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones cuando hay conflicto de intereses entre unidades de negocio? ¿qué es lo que prima en la toma de decisión?
- Desde que inició el proceso de unificación de las unidades de negocio a una sola firma, ¿ha identificado en el grupo de líderes (socios/directores/gerentes) la predisposición de adaptación al cambio? No, ¿A qué se debe? Sí, ¿en qué se cristaliza?

3. Identidad cultural:

- En su opinión, ¿cuáles son las características, prácticas y comportamientos comunes entre las unidades de negocio?
- ¿Considera que la cultura vigente en la firma es resultado el comportamiento de los líderes de la firma?, ¿por qué?

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 1. Encuesta de cultura organizacional

El propósito de esta encuesta es usar la información recolectada para entender las fortalezas y oportunidades de la Firma con el fin de fortalecer y consolidar la cultura de la firma a futuro.

La encuesta es anónima y confidencial. No hay respuestas correctas ni incorrectas, ni respuestas más esperadas que otras. Por esto, pedimos responder con total sinceridad pues se trata de un ejercicio de autoevaluación. Esta encuesta no cuenta con preguntas abiertas y tiene una duración aproximada de 10 minutos. Muchas gracias por su colaboración.

Información general

Indicar o marcar la información solicitada en relación a edad, tiempo de servicio, sexo, unidad de negocio y nivel educativo.

Edad:		**Tiempo de servicio:**		
Sexo:	Femenino		Masculino:	
Unidad de negocio:	*Assurance*		*Outsourcing*	
	Consulting		*Tax & Legal*	
Nivel educativo:	Maestría		Universidad completo	
	Título		Técnico completo	
	Bachiller		Secundaria completa	
Cargo:	Practicante		Gerente	
	Auxiliar		Gerente Senior	
	Consultor		Director	
	Consultor Senior		Socio	

Indicaciones

Para las 6 dimensiones, califique cada una de las afirmaciones dividiendo 100 puntos entre las alternativas A, B, C y D, dependiendo de cuán similar sea la descripción a la firma (100 indicaría muy similar y 0 indicaría nada similar). El total de puntos de cada bloque y columna debe ser igual a 100.

1	Las Características dominantes	Ahora		Futuro	
A	La firma es un espacio muy personal. Es como una familia extendida. Las personas parecen compartir mucho acerca de sí mismas.	A		A	
B	La firma es un espacio muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a sobresalir y arriesgarse.	B		B	
C	La firma está muy orientada a resultados. Una gran preocupación es tener el trabajo hecho. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	C		C	
D	La firma es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente dirigen lo que las personas hacen.	D		D	
	Total		**100**		**100**
2	**El Liderazgo Organizacional**	**Ahora**		**Futuro**	
A	En general, se considera que el liderazgo en la firma ejemplifica la mentoría, la facilitación o el fomento.	A		A	
B	En general, se considera que el liderazgo en la firma ejemplifica el emprendimiento, la innovación y la toma de riesgos.	B		B	
C	En general, se considera que el liderazgo en la firma ejemplifica un enfoque agresivo, orientado a resultados y sentido de logro.	C		C	
D	En general, se considera que el liderazgo en la firma ejemplifica la coordinación, el orden, o la eficiencia del funcionamiento	D		D	
	Total		**100**		**100**

Nota: Adaptado de The Competing Values Culture Assessment. A Tool from the Competing Values Product Line, por Cameron & Quinn, 2011.

3	La Gestión de los empleados	Ahora		Futuro	
A	El estilo de gestión en la firma se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso y participación.	A		A	
B	El estilo de gestión en la firma se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la singularidad.	B		B	
C	El estilo de gestión en la firma se caracteriza por la competencia intensa, altas demandas, y el logro.	C		C	
D	El estilo de gestión en la firma se caracteriza por la seguridad del empleo, conformidad, predictibilidad, y estabilidad en las relaciones laborales.	D		D	
	Total		**100**		**100**
4	**La Cohesión organizacional**	**Ahora**		**Futuro**	
A	La conexión que mantiene unida a la firma es la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la firma es una prioridad.	A		A	
B	La conexión que mantiene unida a la firma es el compromiso con la innovación y desarrollo. Hay un énfasis en estar en la frontera de la innovación.	B		B	
C	La conexión que mantiene unida a la firma es el énfasis en el logro y cumplimiento de metas. La agresividad y victoria son temas recurrentes.	C		C	
D	La conexión que mantiene a la firma unida son las reglas formales y políticas. Mantener una firma sin problemas es importante.	D		D	
	Total		**100**		**100**
5	**El Énfasis estratégico**	**Ahora**		**Futuro**	
A	La firma enfatiza el desarrollo humano. Persiste la alta confianza, apertura a ideas y participación.	A		A	
B	La firma enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valoran intentar cosas nuevas y buscar oportunidades.	B		B	
C	La firma enfatiza las acciones competitivas y el logro. Lograr objetivos demandantes y ganar a la competencia son estrategias dominantes.	C		C	
D	La firma enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, control y las operaciones sin problemas son importantes.	D		D	
	Total		**100**		**100**
6	**Los Criterios de Éxito**	**Ahora**		**Futuro**	
A	La firma define el éxito en base al desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de los trabajadores, y preocupación por las personas.	A		A	
B	La firma define el éxito en base a tener productos únicos y novedosos. La firma genera un producto líder e innovador.	B		B	
C	La firma define el éxito en base a ganar espacio en el mercado y desplazar a la competencia. La clave está en liderazgo en el mercado competitivo.	C		C	
D	La firma define el éxito en base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin problemas y la producción a bajo costo son fundamentales.	D		D	
	Total		**100**		**100**

Nota: Adaptado de The Competing Values Culture Assessment. A Tool from the Competing Values Product Line, por Cameron & Quinn, 2011.

Anexo 4. Autorización de aplicación de la encuesta OCAI

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Marisol Iriarte Palao <m.iriartep@alum.up.edu.pe>

Fwd: Permission to use the OCAI

Pierina Segale Cervetto <p.segalec@alum.up.edu.pe> 31 de mayo de 2021, 21:50
Para: Marisol Iriarte Palao <m.iriartep@alum.up.edu.pe>

---------- Mensaje reenviado ----------
De: **Meredith Smith** <meredithbusiness@gmail.com>
Fecha: El vie, 26 de mar. de 2021 a la(s) 10:42
Asunto: Permission to use the OCAI
Para: <p.segalec@alum.up.edu.pe>

Dear Pierina,

Thank you for your inquiry regarding the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Kim Cameron copyrighted the OCAI in the 1980s, but because it is published in the Diagnosing and Changing Organizational Culture book, it is also copyrighted by Jossey Bass.

The instrument may be used free of charge for research or student purposes, but a licensing fee is charged when the instrument is used by a company or by consulting firms to generate revenues. As a graduate student you may use it free of charge. Please be sure all surveys and your dissertation include the appropriate copyright information (© Kim Cameron). Professor Cameron appreciates you sharing your results with him when you finish your study.

We do have a local company (BDS, Behavioral Data Services, 734-663-2990, Sherry.Slade@b-d-s.com) which can distribute the instrument on-line, tabulate scores, and produce feedback reports for a fee. These reports include comparison data from approximately 10,000 organizations--representing many industries and sectors, five continents, and approximately 100,000 individuals.

I hope this explanation is helpful. Congratulations on your program, and I wish you well on your project.

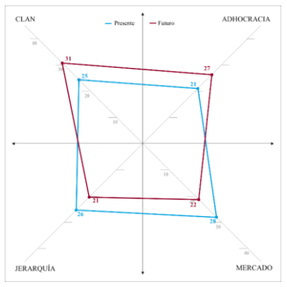
Best wishes,

Meredith Smith
Assistant to Kim Cameron

Anexo 5. Gráficos de resultados

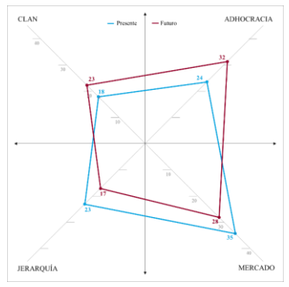
1. Resultado general de la firma: promedio y dimensiones

Promedio



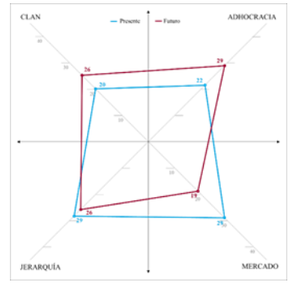
Nota: Elaboración propia, 2021.

Características dominantes



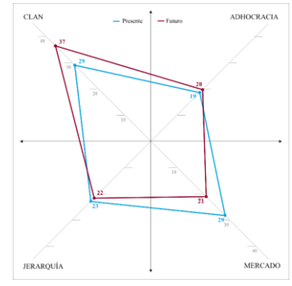
Nota: Elaboración propia, 2021.

Liderazgo organizacional



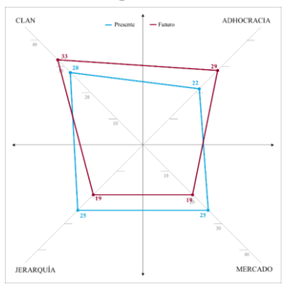
Nota: Elaboración propia, 2021.

Gestión del personal



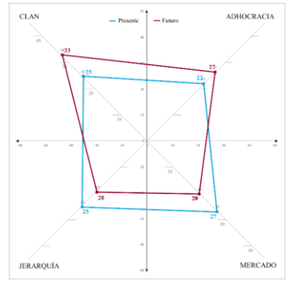
Nota: Elaboración propia, 2021.

Cohesión organizacional



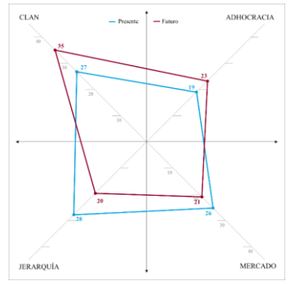
Nota: Elaboración propia, 2021.

Énfasis estratégico



Nota: Elaboración propia, 2021.

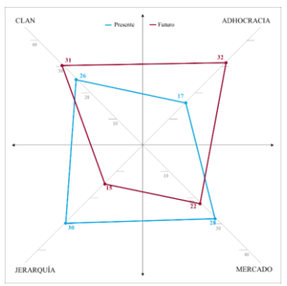
Criterios de éxito



Nota: Elaboración propia, 2021.

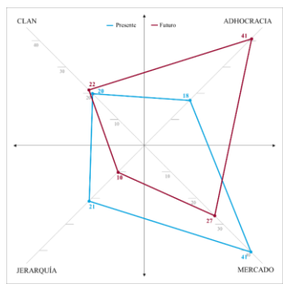
2. Resultado general de los socios: promedio y dimensiones

Promedio



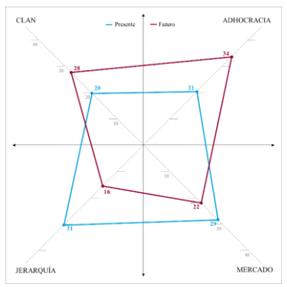
Nota: Elaboración propia, 2021.

Características dominantes



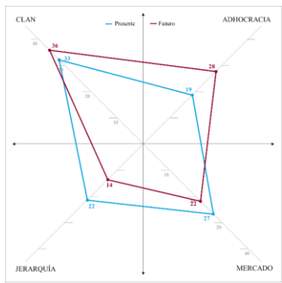
Nota: Elaboración propia, 2021.

Liderazgo organizacional



Nota: Elaboración propia, 2021.

Gestión del personal



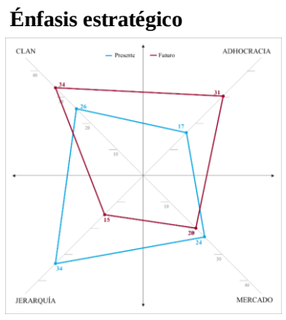
Nota: Elaboración propia, 2021.

Cohesión organizacional



Nota: Elaboración propia, 2021.

Énfasis estratégico



Nota: Elaboración propia, 2021.

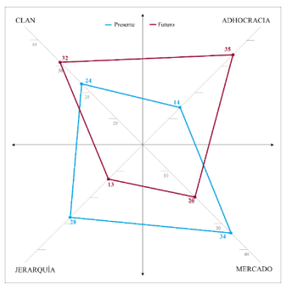
Criterios de éxito



Nota: Elaboración propia, 2021.

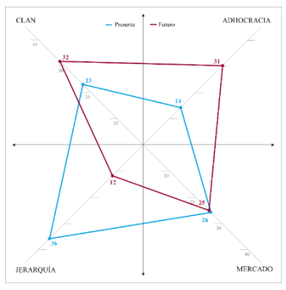
3. Resultado general de socios por unidad de negocio

Audit



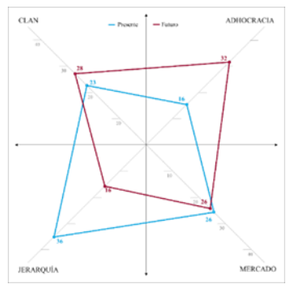
Nota: Elaboración propia, 2021.

Tax & Legal



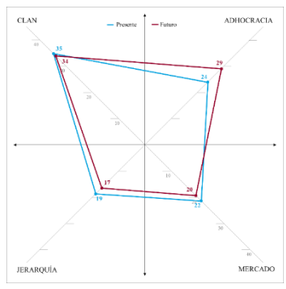
Nota: Elaboración propia, 2021.

Consulting



Nota: Elaboración propia, 2021.

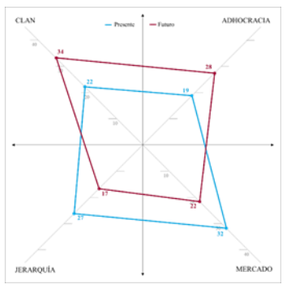
Outsourcing



Nota: Elaboración propia, 2021.

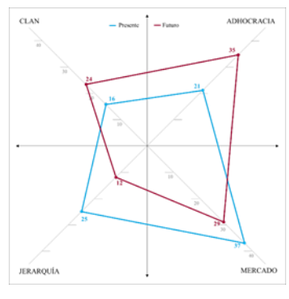
4. Resultado general de líderes (directores y gerentes): promedio y dimensiones

Promedio



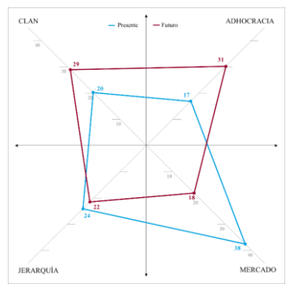
Nota: Elaboración propia, 2021.

Características dominantes



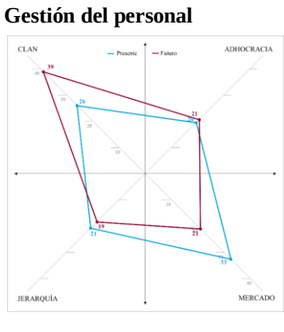
Nota: Elaboración propia, 2021.

Liderazgo organizacional



Nota: Elaboración propia, 2021.

Gestión del personal



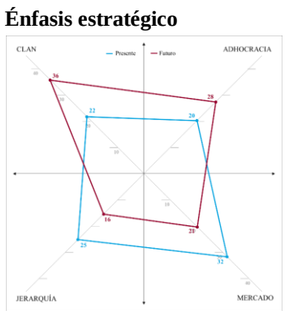
Nota: Elaboración propia, 2021.

Cohesión organizacional



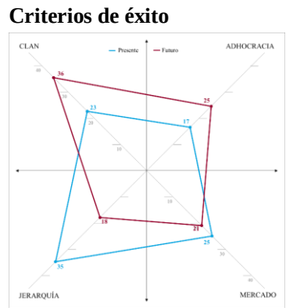
Nota: Elaboración propia, 2021.

Énfasis estratégico



Nota: Elaboración propia, 2021.

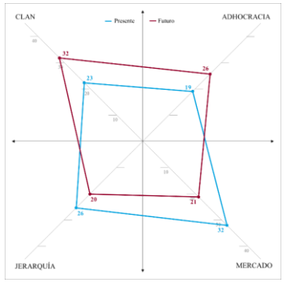
Criterios de éxito



Nota: Elaboración propia, 2021.

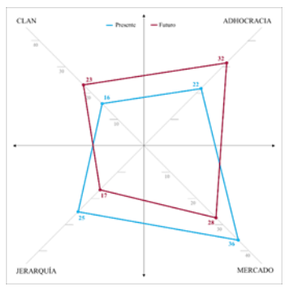
5. Resultado general audit: promedio y dimensiones

Promedio



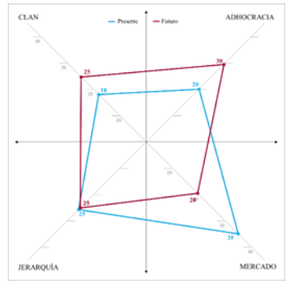
Nota: Elaboración propia, 2021.

Características dominantes



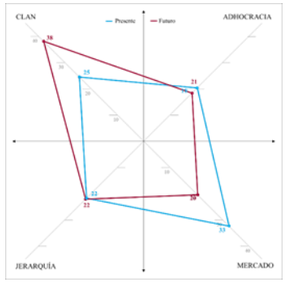
Nota: Elaboración propia, 2021.

Liderazgo organizacional



Nota: Elaboración propia, 2021.

Gestión del personal



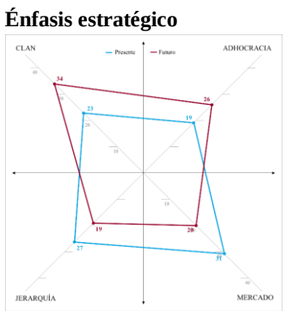
Nota: Elaboración propia, 2021.

Cohesión organizacional



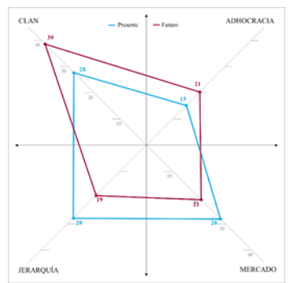
Nota: Elaboración propia, 2021.

Énfasis estratégico



Nota: Elaboración propia, 2021.

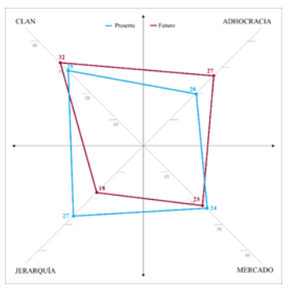
Criterios de éxito



Nota: Elaboración propia, 2021.

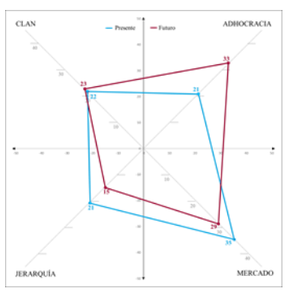
6. Resultado general tax & legal: promedio y dimensiones

Promedio



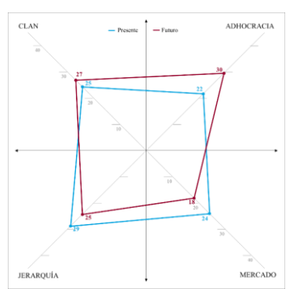
Nota: Elaboración propia, 2021.

Características dominantes



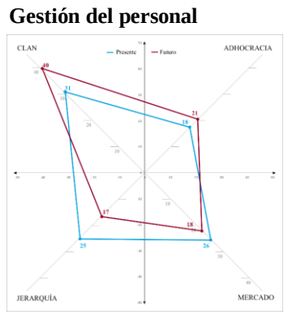
Nota: Elaboración propia, 2021.

Liderazgo organizacional



Nota: Elaboración propia, 2021.

Gestión del personal



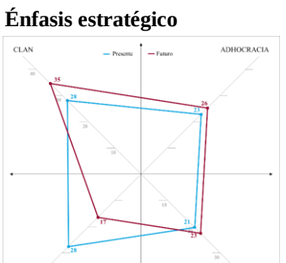
Nota: Elaboración propia, 2021.

Cohesión organizacional



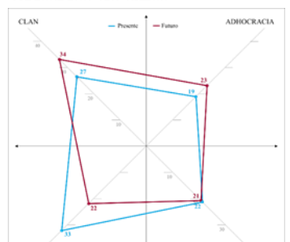
Nota: Elaboración propia, 2021.

Énfasis estratégico



Nota: Elaboración propia, 2021.

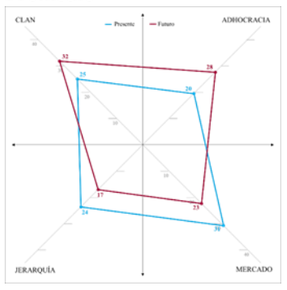
Criterios de éxito



Nota: Elaboración propia, 2021.

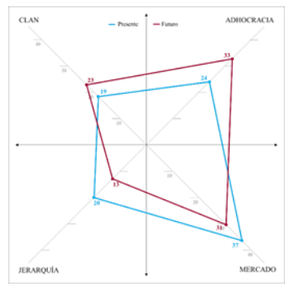
7. Resultado general consulting: promedio y dimensiones

Promedio



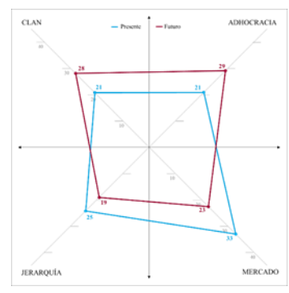
Nota: Elaboración propia, 2021.

Características dominantes



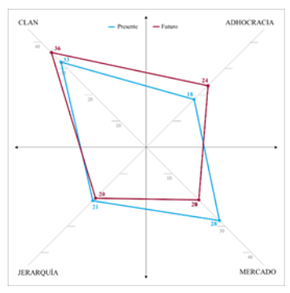
Nota: Elaboración propia, 2021.

Liderazgo organizacional



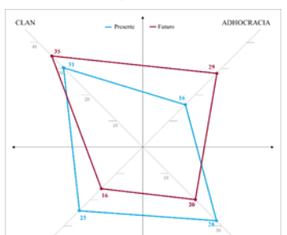
Nota: Elaboración propia, 2021.

Gestión del personal



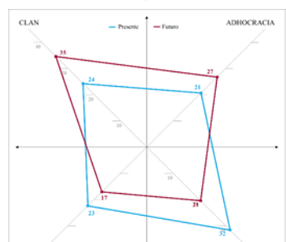
Nota: Elaboración propia, 2021.

Cohesión organizacional



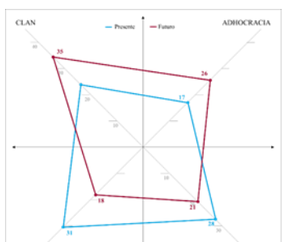
Nota: Elaboración propia, 2021.

Énfasis estratégico



Nota: Elaboración propia, 2021.

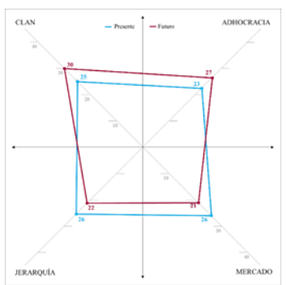
Criterios de éxito



Nota: Elaboración propia, 2021.

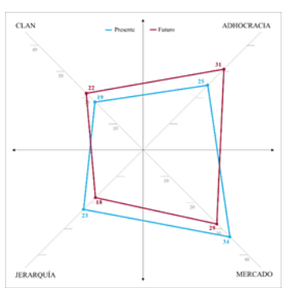
8. Resultado general *outsourcing*: promedio y dimensiones

Promedio



Nota: Elaboración propia, 2021.

Características dominantes



Nota: Elaboración propia, 2021.

Liderazgo organizacional



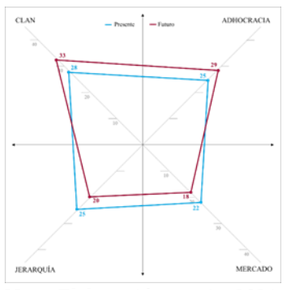
Nota: Elaboración propia, 2021.

Gestión del personal



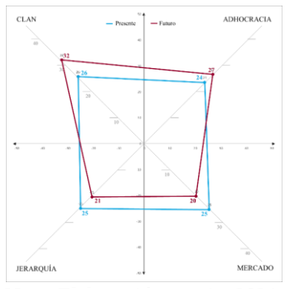
Nota: Elaboración propia, 2021.

Cohesión organizacional



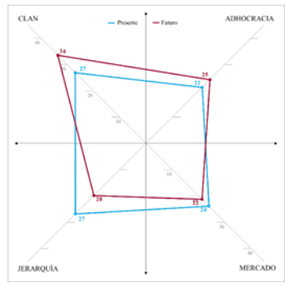
Nota: Elaboración propia, 2021.

Énfasis estratégico



Nota: Elaboración propia, 2021.

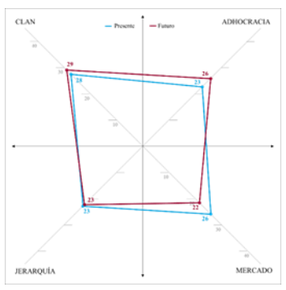
Criterios de éxito



Nota: Elaboración propia, 2021.

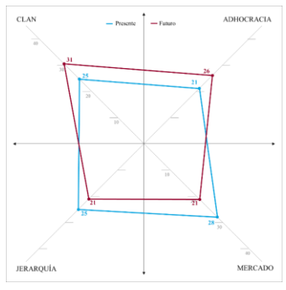
9. Resultados generales por edades: promedio

18 a 24 años



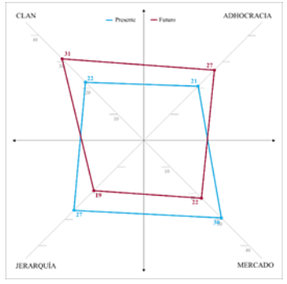
Nota: Elaboración propia, 2021.

25 a 34 años



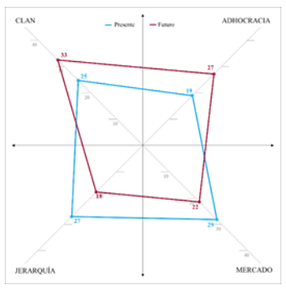
Nota: Elaboración propia, 2021.

35 a 44 años



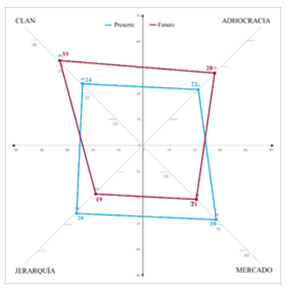
Nota: Elaboración propia, 2021.

45 a 55 años



Nota: Elaboración propia, 2021.

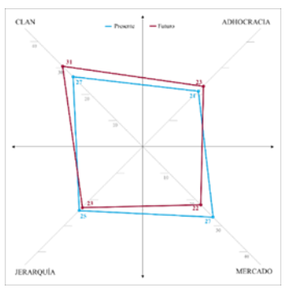
55 años a más



Nota: Elaboración propia, 2021.

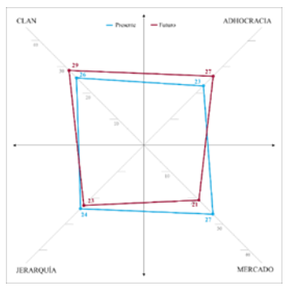
10. Resultados generales por permanencia: promedio

0 a 3 meses



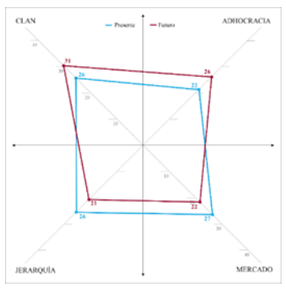
Nota: Elaboración propia, 2021.

3 meses a 1 año



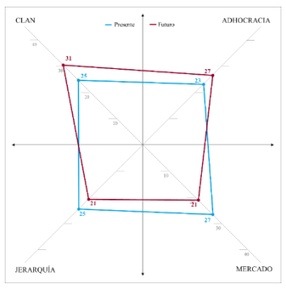
Nota: Elaboración propia, 2021.

1 año a 3 años



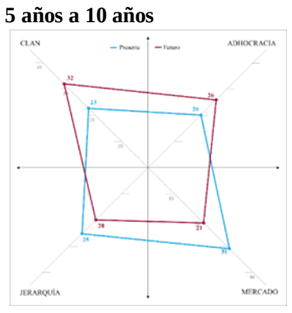
Nota: Elaboración propia, 2021.

3 años a 5 años



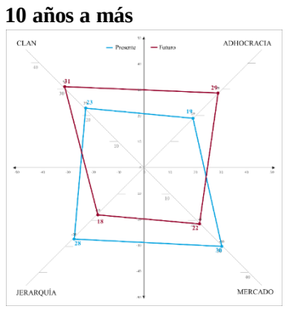
Nota: Elaboración propia, 2021.

5 años a 10 años



Nota: Elaboración propia, 2021.

10 años a más



Nota: Elaboración propia, 2021.

11. Resultados generales del área Operativa y Administrativa: Promedio

Área Operativa

Nota: Elaboración propia, 2021.

Área Administrativa

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 6. Perfil del asesor del futuro



Nota: Tomado de Perfil del asesor del futuro, por Firma Local, 2021c.

Anexo 7. Gantt del plan de acción

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN																																											
			MES 1				MES 2				MES 3				MES 2				MES 3				MES 4				MES 3				MES 4				MES 5				MES 4			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Revitalizar la estrategia	Talleres de alineamiento y actualización estratégico con los Socios de cada UN	Comité de Gestión Humana y Socios																																											
	Desarrollar talleres de co-construcción para la definición del "Plan Estratégico" de la organización	Socios																																											
	Iniciar el proceso de unificación financiera societaria	Managing Partner y Socios																																										
Instaurar una cultura única	Taller de validación del diagnóstico cultural con Socios	Equipo de Gestión Humana																																											
	Realizar focus groups donde se valide el nivel de internalización del propósito, visión y valores de la Firma en el personal.	Equipo de Gestión Humana																																											
	Diseñar un programa de reconocimiento que asegure la ocurrencia de trabajo en equipo y la creatividad	Equipo de Gestión Humana, Socios. Gerentes																																											
	Desarrollar 2 sesiones de trabajo de construcción de 4 rituales que fomenten la ocurrencia de las conductas de trabajo en equipo entre unidades de negocio e	Equipo de Gestión Humana																																											
Instaurar una cultura de Clan	Revisión y redefinición de competencias organizacionales transversales	Socios/ Gestión Humana																																											
	Revisión del perfil del "Asesor del Futuro" y el de los líderes (que incluya el asesor y algunas competencias de liderazgo)	Socios/ Gestión Humana																																											
	Programa para Socios que tenga como objetivo desarrollar sus habilidades de liderazgo y estrategia.	Equipo de Gestión Humana																																											
	Definir una herramienta para la evaluación de Talentos y definición de Planes de Sucesión.	Gestión Humana / Socios / Directores/ Gerentes																																											
	Implementar un Programa de Desarrollo para sucesores.	Equipo de Gestión Humana																																											
	Revisar la herramienta de evaluación de desempeño y capacitar en su uso.	Equipo de Gestión Humana																																											
	Incorporar objetivos específicos del área y del negocio en la evaluación de desempeño	Gestión Humana / Finanzas																																											
Instaurar una cultura de Adhocracia	Capacitación para líderes: construir un ambiente de seguridad psicológica, que fomente la generación de ideas y propuestas de mejora.	Líderes y Recursos Humanos																																										
	Incluir en el programa de capacitación cursos que permitan desarrollar el pensamiento creativo e innovación y faciliten la adopción al uso de herramientas de innovación y colaborativas.	Equipo de Gestión Humana																																										
	Desarrollar una Hackaton anual en donde se convoque a todos los colaboradores a resolver de manera creativa una problemática real.	Líderes y Recursos Humanos																																										
	Implementar en la evaluación del desempeño competencias que permitan medir el comportamiento innovador	Equipo de Gestión Humana																																										
Vivir la nueva cultura	Identificar a los principales stakeholders, entender los impactos generados por los cambios y desarrollar la Matriz de Impactos	Equipo de Gestión Humana																																										
	Elaboración de un plan de comunicación transversal a todas las instancias de trabajo	Equipo de Gestión Humana																																										
	Hito de lanzamiento de la nueva cultura y despliegue de estrategia	Equipo de Gestión Humana																																										

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 8. Presupuesto del plan de acción

ACTIVIDADES	COSTO
1. Revitalizar la estrategia de la organización como firma única	**S/ 25,000.00**
Realizar talleres de alineamiento y actualización estratégico con los Socios de cada UN.	S/ 15,000.00
Desarrollar talleres de co-construcción para la definición del "Plan Estratégico" de la organización.	S/ 10,000.00
Iniciar el proceso de unificación financiera societaria.	-
2. Instaurar una cultura única	**S/ 5,000.00**
Taller de validación del diagnóstico cultural con Socios.	S/ 5,000.00
Realizar focus groups donde se valide el nivel de internalización del propósito, visión y valores de la Firma en el personal.	-
Diseñar un programa de reconocimiento que asegure la ocurrencia de trabajo en equipo y la creatividad.	-
Desarrollar 2 sesiones de trabajo de construcción de 4 rituales que fomenten la ocurrencia de las conductas de trabajo en equipo entre unidades de negocio e innovación.	-
3. Instaurar la cultura futura deseada	**S/ 117,500.00**
3.1. Instaurar una cultura de Clan	**S/ 57,000.00**
Revisión y redefinición de competencias organizacionales transversales.	-
Revisión del perfil del "Asesor del Futuro" y el de los líderes (que incluya el asesor y algunas competencias de liderazgo).	-
Programa para Socios que tenga como objetivo desarrollar sus habilidades de liderazgo y estrategia.	S/ 25,500.00
Definir una herramienta para la evaluación de Talentos y definición de Planes de Sucesión.	S/ 26,500.00
Implementar un Programa de Desarrollo para sucesores. *Costo por persona	S/ 5,000.00
Revisar la herramienta de evaluación de desempeño y capacitar en su uso.	-
Incorporar objetivos específicos del área y del negocio en la evaluación de desempeño.	-
3.2. Instaurar una cultura de Adhocracia	**S/ 33,000.00**
El líder debe construir un ambiente de seguridad psicológica, que fomente la generación de ideas y propuestas sin temor al error.	S/ 15,000.00
Desarrollar una Hackaton anual en donde se convoque a todos los colaboradores a resolver de manera creativa una problemática real.	S/ 10,000.00
Implementar en la evaluación del desempeño competencias que permitan medir el comportamiento innovador.	-
Incluir en el programa de capacitación cursos que permitan desarrollar el pensamiento creativo e innovación y faciliten la adopción al uso de herramientas de innovación y colaborativas.	S/ 8,000.00
3.3. Vivir la nueva Cultura	**S/ 27,500.00**
Identificar a los principales stakeholders, entender los impactos generados por los cambios y desarrollar la Matriz de Impactos.	-
Elaboración de un plan de comunicación transversal a todas las instancias de trabajo.	-
Hito de lanzamiento de la nueva cultura y despliegue de estrategia.	S/ 27,500.00
PRESUPUESTO TOTAL	**S/ 147,500.00**

Nota: Elaboración propia, 2021

Notas biográficas

Srta. Marisol Iriarte Palao

Nació en Lima. Es Bachiller en Psicología, con estudios de postgrado en Gestión del Talento Humano en la Universidad ESAN. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en recursos humanos. Actualmente se desempeña como Jefa de Gestión Humana & Marketing en BDO Perú.

Srta. Susan Arlette Kaiser Sanjurjo

Nació en Lima. Es Licenciada en Psicología, con estudios de postgrado en Administración Estratégica de Recursos Humanos por el Tecnológico de Monterrey (ITESM) y certificación Kanban Practioner por Kanban University. Cuenta con más de 12 años de experiencia laborando en recursos humanos. Actualmente se desempeña como Consultora independiente.

Srta. Pierina Segale Cervetto

Nació en Lima. Es Licenciada en Administración de Servicios, con estudios de postgrado en Gestión de Recursos Humanos por CENTRUM Graduate Business School y EADA Business School. Cuenta con más de 9 años de experiencia laborando en recursos humanos. Actualmente se desempeña como Gerente de Entrenamiento y Desarrollo para Novo Nordisk - Centro America y Caribe.

Srta. María del Carmen Valcarcel Cotlear

Nació en Lima. Es Bachiller en Ingeniería Industrial. Cuenta con más de 7 años de experiencia laborando en recursos humanos. Actualmente se desempeña como Co-Owner de Liuba Joyas.