



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

**“CONDICIONES PARA UNA EXITOSA TRANSFORMACIÓN
CULTURAL.
UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA UNA EMPRESA
DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN E INFRAESTRUCTURA”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Julia Isabel Sobrevilla Perea

Asesor: Daniel Soto Torres

[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)

Lima, noviembre 2021

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de consultoría para la implantación de una nueva cultura organizacional de forma exitosa en una empresa del sector construcción luego de que esta llevara a cabo un cambio de identidad.

El sector construcción a nivel regional se vio severamente cuestionado por evidencias presentadas sobre prácticas corruptas para la ejecución de obras públicas liderado por la constructora brasileña Odebrecht. Perú no fue una excepción, y una de las mayores empresas de construcción en el Perú, Graña y Montero fue señalada como partícipe de estas prácticas corruptas, lo cual generó una crisis dentro de la empresa, que significó un cambio significativo en la forma de operar, cambiando su identidad y necesitando llevar a cabo un cambio en la cultura organizacional.

El diseño del estudio fue mixto, con un lado cuantitativo a través de la aplicación de una encuesta a todo el holding de la organización, y un lado cualitativo por medio de entrevistas a profundidad a 10 ejecutivos de la empresa. Se eligió el enfoque mixto para capturar el relato de las personas y entender el fenómeno personal.

Los hallazgos evidencian que existen factores facilitadores para la implantación de la nueva cultura y la conciencia general de la necesidad de hacerlo, y también muestran que existen algunas barreras para la implantación de la nueva cultura.

Para trabajar sobre ambos, la parte final del trabajo presenta una propuesta de consultoría con metas, objetivos y acciones para lograr el cambio de cultura organizacional.

ABSTRACT

The objective of this work was to develop a consulting proposal for the successful implementation of a new organizational culture in a company in the construction sector, after it implemented an identity change.

The construction sector at the regional level was severely questioned by evidence regarding corrupt practices for the execution of public works, led by Brazilian construction company Odebrecht. Peru was no exception, and one of the largest construction companies in the country, Graña y Montero, was identified as a participant in these corrupt practices, evidence which generated a massive crisis in the company. This meant a significant change in the operating model, including an identity change, which includes a necessary change in the organizational culture.

The study design was mixed, with a quantitative element, through the application of a survey to the entire corporate area of the company, and a qualitative element through in-depth interviews with 10 company executives. The mixed approach was chosen to capture personal stories and better understand the phenomenon.

The findings show that there are facilitating factors for the implementation of the new culture, as well as a general awareness for the need to do so, and they also show that there are some barriers to the absorption of a new culture.

The final part of this work presents a consulting proposal, with goals, objectives and specific actions to achieve the change of organizational culture.

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
INTRODUCCIÓN	x
Capítulo I. La empresa	1
1. Perfil competitivo de la empresa.....	1
1.1. Nueva identidad.....	3
2. Mapa del problema y de la oportunidad.....	4
3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría	4
4. Objetivos	5
4.1. Objetivo general.....	5
4.2. Objetivos específicos	5
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	5
1. Análisis del macroentorno.....	5
1.1 Entorno político.....	5
1.2 Entorno económico	6
1.3 Entorno social.....	7
1.4 Entorno tecnológico	8
1.5 Entorno ecológico	9
1.6 Entorno global.....	10
2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter).....	11
2.1 Poder de negociación de los proveedores	12
2.2 Poder de negociación de los clientes.....	12
2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	12
2.4 Amenaza de servicios sustitutos.....	13
2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	13
Capítulo III. Análisis interno de la organización	13

1. Modelo de negocio.....	13
2. Identidad y cultura.....	16
3. Estrategia.....	17
4. Riesgos y cumplimiento.....	18
5. Gestión legal y procesos judiciales	18
6. Resultados contables y financieros	19
7. Gestión comercial.....	19
8. Gestión humana.....	20
9. Análisis VRIO.....	20
Capítulo IV. Marco teórico	20
1. Antecedentes	20
2. Cultura organizacional	22
3. Toma de decisiones.....	23
4. Liderazgo	25
5. Cambio de cultura organizacional.....	26
5.1. Tipos de cultura organizacional	27
Capítulo V. Diagnóstico del problema	27
1. Estrategia.....	28
2. Enfoque de la investigación	28
3. Alcance de la investigación.....	28
4. Población y muestra	29
5. Técnicas de recolección y de análisis de datos	29
6. Hallazgos del análisis de datos cualitativos	31
6.1. Significado de crisis	31
6.2. Facilitadores de la transformación cultural	32
6.3. Factores que limitan	38
6.4. Desafíos.....	41
7. Hallazgos del análisis de datos cuantitativos	43
8. Conclusiones	46

Capítulo VI. Propuesta de transformación cultural	47
1. Objetivos de la propuesta	47
2. Desarrollo de la propuesta de mejora.....	48
2.1. Unidad de manejo de proyecto (PMO) de Gestión del Cambio.....	49
2.2. Elementos Funcionales.....	50
2.2.1. Programa de eficiencia operacional	50
2.2.2. Nueva estructura organizacional	52
2.3. Elementos de Capacidad Adaptativa.....	53
2.3.1. Plan de comunicación efectiva.....	53
2.3.2. Desarrollo de líderes transformacionales	55
Capítulo VII. Evaluación financiera	56
1. Objetivo.....	56
2. Supuestos	56
3. Proyecciones	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales empresas sector construcción 2019.....	6
Tabla 2. Análisis VRIO.....	20
Tabla 3. Media de los elementos por dimensión.....	44
Tabla 4. Situaciones que requieren de mejora.....	48
Tabla 5. Estructura de la Propuestas de mejora.....	49
Tabla 6. Objetivos, metas e indicadores de la gerencia de gestión del cambio.....	49
Tabla 7. Metas, acciones, responsables y costo de la gerencia de gestión del cambio... ..	50
Tabla 8. Objetivos, metas e indicadores del plan de la eficiencia operacional.....	51
Tabla 9. Metas, acciones, responsables y costo del plan de la eficiencia operacional	51
Tabla 10. Objetivos, metas e indicadores para una nueva estructura organizacional.....	52
Tabla 11. Metas, acciones, responsables y costo del desarrollo de una nueva estructura organizacional	52
Tabla 12. Objetivos, metas e indicadores de la implementación de un plan de comunicación efectiva	53
Tabla 13. Metas, acciones, responsables y costo del plan de comunicación efectiva	54
Tabla 14. Objetivos, metas e indicadores de la implementación de un plan de líderes transformacionales	55
Tabla 13. Metas, acciones, responsables y costo de la nueva estructura organizacional implementación de un plan de líderes transformacionales.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Grupo Graña y Montero.....	2
Figura 2. Composición accionaria 2019.....	2
Figura 3. Identidad de Aenza.....	3
Figura 4. Porcentaje de población vacunada.....	11
Figura 5. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	12
Figura 6. Estrategia corporativa.....	14
Figura 7. Lienzo Canvas.....	15
Figura 8. Indicadores de gestión (BSC).....	14
Figura 9. Cadena de valor.....	16
Figura 10. Campaña publicitaria: Le pedimos perdón a todos los peruanos.....	17
Figura 11. Aspiración de AENZA.....	17
Figura 12. Estructura organizacional del Directorio de AENZA.....	18
Figura 13. Gestión de riesgos y cumplimiento.....	18
Figura 14. Significado de crisis.....	31
Figura 15. Comunicación como factor que impulsa la transformación.....	33
Figura 16. Buen liderazgo y su comportamiento como factor que impulsa la transformación.....	35
Figura 17. Gestión de recursos humanos como factor impulsor de la transformación cultural.....	37
Figura 18. Estilo de liderazgo actual como factor que limita la transformación cultural.....	39
Figura 19. Resistencia al cambio como factor que limita la transformación cultural.....	39
Figura 20. Cultura: Tolerancia a la corrupción.....	40
Figura 21. Desafíos del entorno.....	41
Figura 22. Debilidades internas.....	42
Figura 23. Media de las dimensiones de cultura.....	43
Figura 24. Media de cada subdimensión, según el cargo.....	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Construcciones emblemáticas de la empresa.....	72
Anexo 2. Principales contratos de empresa.....	73
Anexo 3. Proceso de cultura implementada.....	74
Anexo 4. Estados financieros.....	75
Anexo 5. Cuestionario de Denison.....	76
Anexo 6. Guía de entrevista semiestructurada.....	79
Anexo 7. Árboles de factores.....	80
Anexo 8. Resultados del análisis cuantitativo.....	83
Anexo 9. Cultura organizacional actual por nivel jerárquico.....	85
Anexo 10. Diagrama de implementación de las propuestas de mejora.....	86
Anexo 11. Análisis financiero.....	90

INTRODUCCIÓN

El Grupo Graña y Montero, convertido en AENZA desde el 3 de noviembre de 2020, fue fundado en 1933 como una sociedad constructora general, y desde su fundación ejecutó una gran parte de los proyectos más relevantes de infraestructura y construcción en el Perú y en los países de Latinoamérica donde ha operado, convirtiéndose en un referente regional de construcción y una de las empresas más grandes y con mayor reputación del Perú.

Hacia fines del 2016 Graña y Montero se había convertido en una Holding empresarial, que era un conglomerado de 33 empresas, agrupadas en cinco grandes rubros: construcción, infraestructura, digital, minería e inmobiliaria, y era una de entonces cinco empresas peruanas que cotizaban tanto en la Bolsa de Valores de Lima como en la Bolsa de Valores de Nueva York.

En enero de 2017 estalla el escándalo de Graña y Montero: la compañía se vio involucrada en alegatos de corrupción ligados a Odebrecht y al escándalo Lava Jato, y entró en una profunda crisis que afectó todos los aspectos de la organización: el modelo de negocio, finanzas, cultura existente, organización, gobierno, procesos.

A partir de ello, en marzo de 2017 comenzó el gran cambio de la empresa, liderado por un nuevo Directorio, y que además de grandes cambios en procesos y gobierno, supuso un cambio integral de identidad, compuesto por el cambio de marca y la nueva cultura organizacional de empresa anclada en un nuevo propósito, que culminó con el lanzamiento de la nueva identidad corporativa, AENZA, en noviembre de 2020.

El presente trabajo tiene como objetivo general presentar una propuesta práctica de consultoría que la empresa pueda poner implementarla, para el desarrollo de la nueva cultura organizacional deseada, sobre las bases de las fortalezas y limitantes actuales de la empresa y en base a una investigación cuantitativa y cualitativa con los empleados del holding corporativo.

Los objetivos específicos de la presente propuesta son: (i) Explorar las percepciones internas sobre las fortalezas y debilidades de la cultura actual de la empresa, (ii) explorar percepciones acerca de los nuevos elementos culturales que la empresa desea, (iii) definir cuáles podrían ser comportamientos que ejemplifiquen los nuevos elementos de la cultura y (iv) determinar las condiciones de éxito del desarrollo cultural propuesto por la empresa y desarrollar propuestas para su ejecución.

El trabajo está estructurado en ocho partes, para lograr en la primera parte una comprensión integral de la empresa para luego presentar la investigación y los hallazgos y sobre esa base se establece la propuesta de consultoría.

De esta forma el primer capítulo presenta la empresa de forma general, así como el mapa del problema y oportunidad y la propuesta y alcance de la consultoría y los objetivos de esta. Los

capítulos dos y tres se dedican a hacer un análisis profundo de la empresa: el segundo se enfoca tanto en el punto de vista del macroentorno a través de la metodología PESTEL como en un análisis del microentorno desde el punto de vista de Porter y el tercer capítulo se enfoca en un análisis interno de la organización a detalle. El cuarto capítulo provee un marco teórico, que tiene como objetivo presentar teorías y enfoques teóricos que sirvan de marco para la consultoría y que son relevantes a la investigación. El quinto capítulo presenta el diagnóstico del problema y analiza los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa. El sexto capítulo presenta la propuesta concreta de lo que sería la consultoría para la transformación cultural de la empresa mientras que el capítulo siete hace un análisis financiero de la propuesta, y el trabajo culmina con algunas conclusiones y recomendaciones puntuales para llevar a cabo la propuesta de consultoría.

Capítulo I. La empresa

1. Perfil competitivo de la empresa

El Grupo Graña y Montero, convertido en AENZA desde el 3 de noviembre de 2020, fue fundado en 1933 como una sociedad constructora general, y desde su fundación ha sido parte de los proyectos más relevantes de infraestructura y construcción en el Perú y en los países de Latinoamérica donde ha operado. Para el año 2017 se había convertido en un conglomerado regional de 33 empresas que cotiza en las bolsas de Lima y Nueva York, y gozaba de una impecable reputación, siendo un referente nacional, al desarrollar obras relevantes, las cuales se listan en el Anexo 1 (Gorriti 2017).

Sin embargo, en enero de 2017 la compañía se vio involucrada en alegatos de corrupción ligados a Odebrecht y al escándalo Lava Jato, y entró en una profunda crisis que afectó todos los aspectos de la organización: el modelo de negocio, cultura existente, organización, gobierno, procesos.

En marzo de 2017 se nombró un nuevo Directorio, con una nueva Gerencia Corporativa, y se inició una profunda transformación de la compañía, basada en los principios rectores de la verdad, transparencia e integridad. Los grandes ejes de la transformación fueron el Gobierno Corporativo y foco en Cumplimiento, establecido bajo los estándares internacionales más estrictos, la Estrategia y Estructura del Negocio, y la Transformación de Identidad (Gorriti 2017).

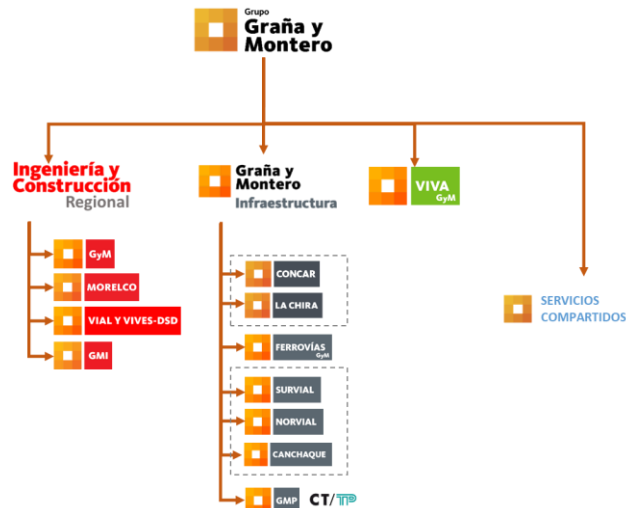
Desde que se iniciaron las investigaciones, la empresa, liderada por el nuevo CEO y Directorio independiente, brindaron todas las facilidades a las autoridades para sus indagaciones, con la finalidad de hallar la verdad.

En este marco de cooperación, el 27 de diciembre del 2019, Graña y Montero S.A.A. anunció la suscripción con el Tercer Despacho de la Fiscalía Supraprovincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios y la Procuraduría Pública Ah Hoc del Perú de un acuerdo preliminar para convertirse en colaborador eficaz, entregando información importante a las autoridades sobre los actos cometidos por personas que formaron parte de la empresa, cumpliendo así con el compromiso asumido (“Graña y Montero apunta,” 2020)

La estrategia de negocios se estructuró basada en el crecimiento sostenible, generando tres Líneas de Negocio ancladas en las fortalezas de la compañía: Ingeniería y Construcción, Infraestructura e Inmobiliaria, para convertirse en una organización ágil que trabaje regionalmente en los países donde actualmente posee oficinas, Chile, Colombia y Perú.

El Grupo Graña y Montero se consolidó en una Holding corporativa, con tres líneas de negocio: Ingeniería y Construcción, Infraestructura e Inmobiliaria que agrupan a 12 compañías.

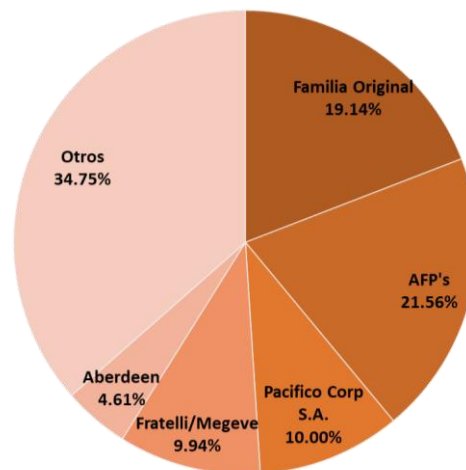
Figura 1. Grupo Graña y Montero



Fuente: Graña y Montero, 2020.

Durante el año 2018, el Grupo inició el camino a la recuperación, logrando nuevos e importantes contratos en Perú, Colombia y Chile, los cuales se presentan en el Anexo 2. Luego, en febrero de 2019 se consolidó un aumento de capital que cambió la estructura accionarial, en la cual no existe un grupo controlador y el liderazgo de la familia original terminó. La siguiente ilustración muestra la nueva composición accionaria.

Figura 2. Composición accionaria 2019



Fuente: Graña y Montero, 2020.

La compañía mantuvo por muchos años un liderazgo competitivo en Perú por ser reconocido por la calidad de sus obras y el cumplimiento de ellas. El cuestionamiento no tiene que ver con sus capacidades técnicas, o con la habilidad para enfrentar desafíos técnicos. Ha realizado todo tipo de construcción en todas las áreas y todos los rubros, pero también maneja concesiones e infraestructura.

A pesar de los cuestionamientos y de las dificultades financieras y reputacionales enfrentadas, sigue siendo el líder en el sector de la construcción.

De acuerdo con Catalán (2021), las 10 empresas líderes en el sector construcción del Perú son: (a) Ingeniería y Construcción Graña y Montero, (b) COSAPI, (c) Infraestructura Graña y Montero, (d) San Martín Contratistas Generales, (e) STRACON, (f) Const. y Admin. (g) Casa contratistas, (h) Los Portales, (i) Mota-Engil Perú, (j) Inversiones Centenario e Ing. y (k) Civiles & Contratistas Generales – ICCGSA; tal y como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Principales empresas sector construcción 2019

Posición	Nombre	Ventas
1	GYM Ingeniería y construcción	837.2
2	COSAPI	500.8
3	Infraestructura Graña y Montero	474.4
4	San Martín Contratistas financieros	355.0
5	STRACON	307.2
6	Cont y Admin Casa contratistas	254.3
7	Los Portales	238.0
8	Mota-Engil Perú	221.1
9	Inversiones Centenario	196.3
10	Ing. Civiles & Contratistas Generales - ICCGSA	195.5

Fuente: América Economía, 2019.
Elaboración propia, 2021.

1.1. Nueva identidad

Las crisis pueden ser oportunidades para avanzar y cambiar para ser mejores organizaciones, la capacidad de adaptar las estructuras organizacionales de acuerdo a la nueva situación es vital para este proceso (Deverell & Olsson 2010). El cambio de identidad, compuesto por el cambio de marca y de propósito y cultura inició junto con la transformación de la compañía en marzo de 2017 era un imperativo para renacer y concluyó el tres de noviembre de 2020 con el nombre AENZA de acuerdo con la siguiente ilustración:

Figura 3. Identidad de Aenza



“Transformamos realidades y condiciones de vida, promoviendo un desarrollo responsable y facilitando el bienestar ciudadano, en permanente compromiso con la sociedad”

Fuente: AENZA, 2021.

Los principios rectores de la nueva cultura han sido los pilares de transformación: la verdad, la transparencia y la integridad, y los elementos de esta nueva cultura se desarrollaron a partir de la nueva aspiración (porqué) y el nuevo propósito (qué) de la compañía, que fueron desarrollados con participación de toda la organización como parte del cambio de identidad. En el Anexo 3 se presenta el proceso de esta nueva cultura.

Aspiración:

“Transformamos realidades y condiciones de vida, promoviendo un desarrollo responsable y facilitando el bienestar ciudadano, en permanente compromiso con la sociedad.”

Propósito:

- Aspiramos ser **reconocidos como los referentes** de la industria en Latinoamérica
- Referentes por el **aporte distintivo** que hacemos al desarrollo y bienestar económico, social y medio ambiental de la región y sus sociedades.
- Referentes por ser **los socios de preferencia** de los clientes, gracias a la confianza que les inspiramos, la solvencia e innovación de nuestras soluciones, y el compromiso y talento de nuestra gente.
- Referentes por **una gestión empresarial destacada** y enmarcada en nuestro compromiso irrenunciable con la ética, la integridad y la transparencia

2. Mapa del problema y de la oportunidad

El gran cambio de la compañía, que implica dejar la identidad y cultura anterior, para un nuevo desarrollo, son al mismo tiempo un gran desafío y una gran oportunidad. Las crisis pueden ser oportunidades para avanzar y cambiar para ser mejores organizaciones, la capacidad de adaptar las estructuras organizacionales de acuerdo con la nueva situación es vital para este proceso (Deverell & Olsson, 2010).

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta práctica de consultoría para el desarrollo de la nueva cultura organizacional deseada, sobre las bases de las fortalezas actuales de la empresa, por medio de una indagación directa cualitativa y cuantitativa con los directivos y empleados de la compañía.

3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría

Este trabajo de consultoría tiene por objetivo definir las condiciones favorables para llevar a cabo una transformación cultural exitosa, y algunas propuestas de comportamientos claves que ilustren esa nueva cultura (Taylor, 2016).

Este será un trabajo exploratorio - descriptivo, basado en la observación y la comunicación directa con los miembros de la organización para luego presentar propuestas que puedan contribuir al desarrollo de la nueva cultura de una organización que además de estar implementando un cambio cultural, también tiene un nuevo nombre e identidad visual (Bliss, 2016). ¿Cómo contribuir a que la nueva cultura sea asociada por los colaboradores como suya?

Es importante indagar y comprender lo que significa para los colaboradores esta nueva aspiración y cómo sienten debe ser esta nueva empresa, para poder luego incentivar los comportamientos que aseguren el éxito del cambio de cultura organizacional (Taylor, 2016).

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

- Presentar un plan para el desarrollo de una nueva cultura organizacional.

4.2. Objetivos específicos

- Explorar las percepciones internas sobre las fortalezas y debilidades de la cultura actual de la empresa.
- Explorar percepciones acerca de los nuevos elementos culturales que la empresa desea.
- Definir cuáles podrían ser comportamientos que ejemplifiquen los nuevos elementos de la cultura.
- Determinar las condiciones de éxito del desarrollo cultural propuesto por la empresa y desarrollar propuestas para su ejecución.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

El análisis del entorno externo se llevará a cabo utilizando la metodología PESTEL, que analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y globales de la empresa.

1.1 Entorno político

Los cambios de la empresa que fue Graña y Montero se han dado en medio de una crisis del sector construcción, desatados por las investigaciones del escándalo de corrupción Lava Jato, que también ha tenido implicancias económicas y políticas. En diciembre del 2016, la constructora brasileña Odebrecht reconoció ante autoridades de Estados Unidos que entregó US\$ 29 millones a funcionarios peruanos como sobornos para obtener obras entre los años 2005 y 2014. En dos proyectos, el grupo Graña Montero había participado en consorcio con Odebrecht: los tramos 2 y 3 de la carretera Interoceánica Sur, IIRSA Sur; y el tren eléctrico, línea 1 del metro de Lima (“EE.UU.: Odebrecht pagó sobornos,” 2016).

Poco después de que se conociera esa información, el Ministerio Público empezó a investigar esos proyectos como parte del Caso Lava Jato. Desde entonces, las indagaciones se extendieron a otros ámbitos y proyectos públicos –entre los que está el gasoducto sur peruano (GSP), en el que Graña y Montero también tuvo participación como parte de un consorcio con Odebrecht y Enagás– y han implicado a numerosos personajes del ámbito empresarial y político, incluidos los

ahora expresidentes Alejandro Toledo (2001-2006), Alan García (2006-2011), Ollanta Humala (2011-2016) y Pedro Pablo Kuczynski (2016-2018) (Castro, 2020; Hernández, 2019; León, 2017).

Respecto a Graña y Montero, el escándalo Lava Jato afectó directamente al grupo. En febrero del 2017, un año después de que se iniciaran las investigaciones fiscales del caso, José Graña Miró Quesada renunció a la presidencia del directorio del grupo. La misma decisión tomaron Hernando Graña Acuña, quien salió del directorio, y Mario Alvarado Pflucker, quien dejó la gerencia general corporativa, la cual fue asumida por Luis Díaz Olivero (“Altos ejecutivos de Graña y Montero,” 2017; “Graña y Montero: Renuncia,” 2017).

La determinación de los tres ejecutivos se dio en el contexto de la finalización del contrato del GSP, la caída de las acciones de la compañía y las imputaciones que Jorge Barata hizo días antes a la fiscalía peruana.

En marzo del 2017, Augusto Baertl Montori asumió la presidencia del directorio de Graña y Montero. En su gestión se inició la transformación interna del grupo. Baertl estuvo en el cargo hasta su renuncia en agosto de 2020. (“Augusto Baertl asume,” 2017; “Augusto Baertl renunció,” 2020; Graña y Montero, 2017). Finalmente, el 21 de mayo de 2021 la empresa firmó un acuerdo de colaboración eficaz reconociendo responsabilidad penal en 16 proyectos. Deberá pagar una reparación civil de S/480 millones. (El Comercio, 21/05/2021).

1.2 Entorno económico

La pandemia por el Covid-19 ha generado que las proyecciones económicas para el año 2020 hayan tenido que actualizarse. En julio, un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) indicó que la disminución del producto interno bruto (PIB) de los países de la región caería en -9.1% este año, cuando antes de la crisis sanitaria preveía un incremento de 1,3% para el mismo período. En el caso del Perú, la proyección es de -13% (CEPAL, 2020a; CEPAL, 2020b). En el mismo reporte, la Comisión Económica para América Latina, en base a un análisis del Banco Mundial, recuerda que “la economía mundial experimentará su mayor caída desde la Segunda Guerra Mundial y el producto interno bruto (PIB) per cápita disminuirá en el 90% de los países, en un proceso sincrónico sin precedentes”.

Los resultados del 2020 significarían el primer alto al crecimiento ininterrumpido por 21 años de la economía peruana (Lozano, 2020). Respecto al Perú, el Banco Mundial considera que la pandemia afectó “gravemente” al país. “De acuerdo con las encuestas de alta frecuencia del Banco Mundial, los hogares peruanos experimentaron una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda América Latina. Las pérdidas de empleo y la aversión al riesgo afectarán el consumo en lo que queda del año [2020], mientras que la incertidumbre seguirá entorpeciendo la recuperación de la inversión privada”.

En lo referente al sector construcción del Perú, su incremento en el PBI del año pasado fue de 1.5% (mientras que en el 2018 fue de 5.3% y en el 2017 de 2.1%). Si se desagrega por sectores, en el 2019 el sector construcción representó el 5.8% del PBI, una cifra menor a la de rubros como manufactura, minería e hidrocarburos y comercio.

El rubro construcción ha sido uno de los más afectados en el país debido a la pandemia. En el primer semestre del año, la caída del sector fue de 42%, según la Cámara Peruana de la Construcción (2020b), Solo en abril, el descenso fue de 90.4%, más pronunciado que el del PBI total. Esto en gran medida por la inmovilidad social obligatoria que se ordenó en el país. Sin embargo, el sector se ha venido recuperando en el segundo semestre del 2020, en parte impulsado por la realización de obras privadas (“Sector construcción empieza,” 2020).

Además, según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), en el país hay una cartera optimizada de proyectos APP (asociaciones público-privadas) por US\$ 8,000 millones. De estos, hasta julio del próximo año se espera adjudicar 13 proyectos por US\$ 2,500 millones (Andina, 2020b).

La situación sanitaria también afectó las bolsas de valores del mundo, especialmente en marzo, mes en el que la Organización Mundial de la Salud declaró que el Covid-19 era una pandemia (Organización Mundial de la Salud, 2020). Bolsas como las de Nueva York o Londres sufrieron sus peores caídas desde 1987 (Wearden & Jolly, 2020). La Bolsa de Valores de Lima (BVL) también tuvo una fuerte caída debido a la pandemia, aunque en los últimos meses ha logrado recuperarse, sobre todo por el precio de los metales (Lengua, 2020).

En el caso de Graña y Montero S.A.A., su acción GRAMONC1 (ahora AENZAC1) llegó a S/ 1.40 (al 21 de octubre de 2020) en la BVL, siendo su mayor pico en febrero, cuando la acción estaba en 1,85 soles. La caída se debe sobre todo a la suspensión de operaciones por la pandemia. Sin embargo, el descenso del valor de GRAMONC1 ha sido mayor en los últimos cinco años, ya en el segundo semestre del 2016 llegó hasta S/ 5.84, de acuerdo con el registro de la BVL (Bolsa de Valores de Lima, 2020).

1.3 Entorno social

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), hasta mediados del 2020 en el Perú había poco más de 32,6 millones de habitantes (el séptimo país más poblado de América Latina), con una relación de 99 hombres por cada 100 mujeres y una esperanza de vida de 76,5 años (2015-2020). Asimismo, al 2019 la población en edad para trabajar (PET) llegaba a 25'109.400, con una población económicamente activa (PEA) de 17'970.800 y 663.500 personas desocupadas. En el mismo año, el PBI per cápita era de S/ 23,561 (INEI, 2020b).

En agosto pasado, el INEI reportó que en el segundo trimestre del 2020 la población ocupada en el país llegaba a 10'272,400 personas, un número menor en 39,6% (6'720,000 personas) si se compara con el mismo trimestre del 2019. Esto debido a la cuarentena por el Covid-19. Respecto al sector construcción, el empleo disminuyó en 67.9%; es decir, 636,400 personas (INEI, 2020c). Además, en un reporte de octubre el INEI indicó que en el trimestre móvil de julio a setiembre la población ocupada de Lima Metropolitana decreció en 23,9% (1'177,500 personas), en comparación con el mismo trimestre del 2019. En el campo de la construcción, el ingreso promedio mensual por trabajo cayó en 28.2% (S/ -558.3) (INEI, 2020a).

Capeco ha señalado que en Lima Metropolitana 256,000 personas dejaron de laborar en el sector durante el segundo trimestre del año, de los cuales 221,000 estaban adecuadamente empleados y 35,000 se encontraban en condiciones de subempleo (Cámara Peruana de la Construcción, 2020a). Respecto a la pobreza monetaria, se estima que este año pasará del 20.2% (del 2019) a 30.3%, lo que representa que poco más de 3.3 millones de personas caerán en la pobreza debido a la pandemia, de acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef, 2020).

1.4 Entorno tecnológico

La tecnología es un campo cuya importancia aumenta constantemente. Y esta importancia se ha evidenciado aún más por la pandemia del Covid-19, que ha obligado a muchas empresas y personas a inclinarse por la digitalización y el uso de herramientas tecnológicas. Por ejemplo, el INEI destacó en uno de sus reportes que en la pandemia los servicios de telecomunicaciones “han jugado un rol crucial que ha permitido realizar actividades como el trabajo remoto en casa, telesalud, teleeducación, pasantías virtuales y algunas actividades sociales”. El sector, al primer semestre del 2020, creció 2.8% (INEI, 2020d).

Respecto al trabajo remoto, Javier Palacios, cuando era ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, afirmó que “tenemos cerca de 250 mil trabajadores bajo esta modalidad, lo cual significa que está siendo usada intensamente y es de mucha utilidad para trabajadores y empleadores” (“¡Atención! Gobierno establece derecho,” 2020). En este punto, cuando Martín Vizcarra era presidente, el Ejecutivo estableció a través del Decreto de Urgencia 127-2020 el derecho a la desconexión digital del trabajador, por el que puede desconectarse “de los medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos utilizados para la prestación de servicios durante los días de descanso, licencias y períodos de suspensión de la relación laboral (Decreto de Urgencia N° 127-2020, 2020).

En la encuesta nacional-urbana de Ipsos Perú de julio 2020, sobre economía, progreso y el Covid-19, solo el 8% respondió que se encuentra en su casa haciendo teletrabajo, como se conoce home office (Ipsos Perú, 2020c). Asimismo, de acuerdo con Ipsos Perú, se calcula que en el país hay 13.5 millones de internautas, que representan el 80% de la población entre 18 y 70 años del Perú

urbano. (Ipsos Perú, 2020a). En el Perú, si bien el 92.1% de hogares tiene acceso a un teléfono móvil, al 2019 solo el 35.9% de hogares tenía acceso a Internet, según el INEI.

De acuerdo con el Índice Mundial de Innovación del 2020, el Perú está en el puesto 76 con una puntuación de 28,8. Está por debajo de otros países latinoamericanos como Panamá, Uruguay, Colombia, Brasil, Costa Rica, México y Chile (el que tiene mejor puntuación de la región, con 33.9 puntos, aunque se ubica en el lugar 54 del índice). Suiza está en el primer lugar, con 66.1 puntos (Global Innovation Index, 2020).

1.5 Entorno ecológico

Este factor es cada vez más relevante por la necesidad de una mejor protección del medio ambiente y un uso responsable de los recursos naturales en las distintas actividades que las personas realizan. El tema medioambiental también es complejo, ya que es transversal a varios sectores productivos, como la construcción e infraestructura, la minería, la energía, el transporte, la industria, entre otros.

El Banco Mundial sostiene que “la gestión sostenible del medio ambiente y los recursos naturales es crucial para el crecimiento económico y el bienestar humano. Cuando se administran bien, los recursos naturales renovables, las cuencas hidrográficas y los paisajes terrestres y marinos productivos pueden ser la base del crecimiento sostenido e inclusivo, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza” (Banco Mundial. 2019).

En el país hay varias y dispersas leyes relacionadas al aspecto medioambiental. En el 2018, durante el gobierno de Martín Vizcarra, se aprobó la Ley Marco sobre Cambio Climático (Ley 30754), la cual se rige bajo los principios de otras normas, como la Ley General del Ambiente (Ley 28611) o la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (Ley 28245). Enlace a la Ley Marco sobre Cambio Climático (Ley N° 30754, 2018).

Pero, así como la ley marco mencionada, hay otras normas que han creado sistemas y servicios nacionales. Una es la Ley 29325, que estableció el Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (Ley N° 29325, 2009), que tiene como ente rector al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Esta última entidad inspecciona las obligaciones ambientales en actividades como la minería, energía y minas, pesquería o industria (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2018).

También existen el Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) y el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (Senace). En este servicio se registran las consultoras autorizadas para realizar los estudios de impacto ambiental (EIA) (Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles, .2020).

En el campo de la construcción, en el gobierno de Ollanta Humala también se aprobó por decreto supremo (015-2015-VIVIENDA) el Código Técnico de Construcción Sostenible, aunque es de “aplicación opcional en el territorio nacional, en las edificaciones nuevas” (Decreto Supremo N° 015-2015-Vivienda, 2015). Hay otras propuestas del Ejecutivo que incentivan la compra de edificaciones ecoamigables, como el bono Mivivienda Verde, que consiste en una ayuda de S/5.000 para la cuota inicial de un inmueble. Actualmente, hay 320 proyectos inmobiliarios ecoamigables: 246 en Lima y 74 en las regiones del país (“Bono Mivivienda Verde,” 2020).

En los últimos lustros, por temas ambientales se han generado numerosos conflictos sociales, como por los proyectos mineros Conga (Cajamarca) o Tía María (Arequipa). De acuerdo con el reporte de conflictos sociales 197 de la Defensoría del Pueblo, de julio del 2020, en el país había 192 conflictos sociales (142 activos y 50 latentes). De ese número, 129 eran del tipo socioambiental; y en 102 de estos el Gobierno Central era la autoridad competente (Defensoría del Pueblo 2020).

Respecto a Graña y Montero (ahora AENZA), su Política Corporativa de Sostenibilidad indica: “Respetamos y protegemos nuestro medio ambiente a partir de un enfoque preventivo. Por ello, implementamos las mejores prácticas de gestión para reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones y servicios, promovemos una cultura responsable con nuestro entorno y generamos soluciones de ingeniería que mejoran el desempeño ambiental de nuestros clientes y de la sociedad. Nos comprometemos a hacer público nuestro desempeño ambiental y a invertir en diseños, proyectos y tecnologías que generen beneficios ambientales para la sociedad (Graña y Montero, 2010).

En su Reporte Integrado del 2019, la empresa señala que 61,92% de viviendas sociales entregadas fueron parte del programa bono verde y que destinaron 6,385 millones de m³ de agua reutilizada para lavar los trenes de la Línea 1.

1.6 Entorno global

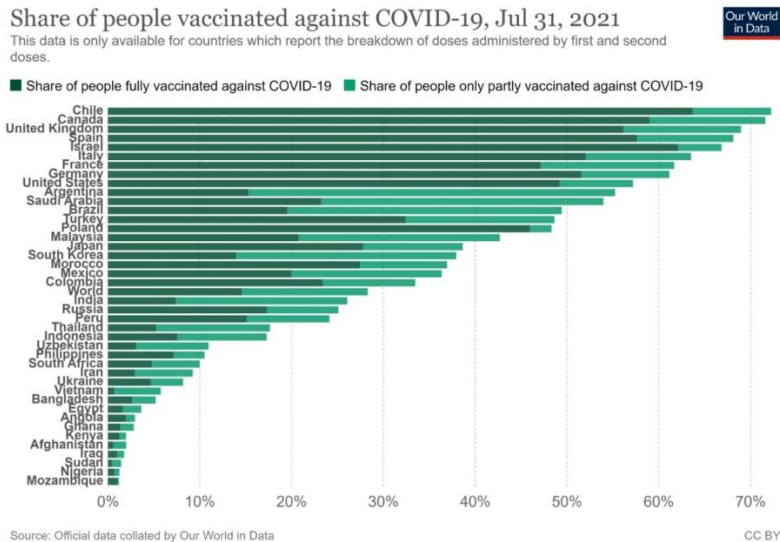
La pandemia del Covid-19 ha tenido un gran impacto a nivel global en distintos aspectos y sectores productivos. En el campo económico, la Cepal ha señalado que la recuperación por la crisis generada será “muy larga y lenta” (Naciones Unidas, 2020).

El proceso de vacunación global avanza de forma sostenida. A pesar de que Perú comenzó de forma muy lenta, a finales de julio de 2021 ha vacunado ya a casi 15% de la población con dos dosis y cerca de 20% con una dosis.

Respecto al sector construcción, “las perspectivas a largo plazo son positivas”, señaló Javier Parada, socio responsable de Ingeniería y Construcción de Deloitte en una opinión publicada en

“El País” de España en julio de este año. En el texto también señala que “casi dos terceras partes de la inversión en infraestructuras prevista para la próxima década se centrará en los países emergentes” (Parada, 2020).

Figura 4. Porcentaje de población vacunada



Fuente: Our World in Data, 2021.

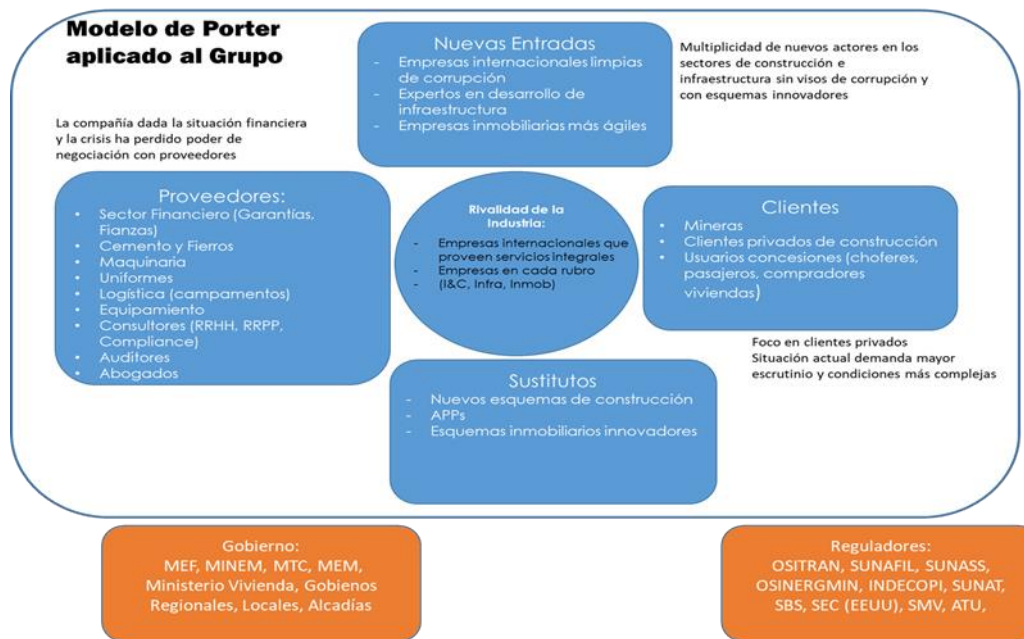
En el Perú, solo el 18% está satisfecho con la infraestructura nacional (entendida como carreteras, vías ferroviarias y aéreas, servicios públicos como electricidad y agua, banda ancha y otras comunicaciones), de acuerdo con el Índice Global de Infraestructura de Ipsos, encuesta en línea realizada entre julio y agosto de este año a 19,516 personas de 27 países (Ipsos Perú, 2020b). A nivel global, el promedio es de 43% y en Latinoamérica es de 32%. En la misma encuesta, el 91% de entrevistados en el Perú cree que invertir en infraestructura creará nuevos puestos de trabajo e impulsará la economía.

En Sudamérica cambió el panorama político, con Guillermo Lasso como presidente de Ecuador y Pedro Castillo como presidente del Perú. En noviembre del mismo año se llevarán a cabo los comicios en Chile. En este país, además, hubo un plebiscito en octubre, en el que se aprobó la elaboración de una nueva constitución. En Colombia también habrá elecciones presidenciales, pero en mayo del 2022.

2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

AENZA trabaja en el rubro de infraestructura y construcción. Es una empresa diversificada en tres líneas de negocio que le permiten flujos de ingresos diferenciados y una segmentación de mercado de base muy amplia. Tiene una diversificación amplia en el mercado, por estar presente en tres rubros que, si bien están ligados los unos con los otros, también son independientes cada uno en su nicho. Es una empresa pública – que cotiza en dos bolsas de valores: Nueva York y Lima con accionistas diversificados y sin ningún grupo controlador.

Figura 5. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter, 1986.
Elaboración propia, 2021.

2.1 Poder de negociación de los proveedores

AENZA un gran conglomerado de empresas en diversos sectores, y por ello tiene una gran cantidad de proveedores en el sector de construcción, infraestructura, personal entre otros. Como Holding Corporativo, los proveedores más importantes son los proveedores del sector financiero, para asegurar líneas de crédito, seguros, fianzas y garantías para los proyectos.

Dada la situación financiera de la compañía luego de la crisis, esta ha perdido poder de negociación con sus proveedores.

2.2 Poder de negociación de los clientes

El Grupo opera en tres líneas de negocio, y por ello sus clientes principales son bastante diferenciados de acuerdo a la línea de negocio. En el sector construcción los principales clientes hoy se encuentran en el sector privado, y son grandes empresas mineras, de infraestructura, industriales, hoteles que eligen contratar al Grupo para sus proyectos.

En el caso del negocio de infraestructura, los clientes principales son las entidades estatales y reguladores quienes supervisan la operación de las concesiones. El negocio de inmobiliaria es el único del Grupo cuyos clientes son los usuarios finales, quienes compran las viviendas directamente.

2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector de construcción nacional envuelto en escándalos de corrupción se ha visto fuertemente cuestionado por estas prácticas, y con la llegada de empresas internacionales sin alegaciones de

corrupción la competencia se ha vuelto bastante compleja. Han sido necesarias medidas drásticas como las adoptadas por Graña y Montero para poder seguir operando y ganando contratos.

2.4 Amenaza de servicios sustitutos

La construcción es un sector bastante tradicional, pero en últimos tiempos han surgido nuevos esquemas para contratos como las Asociaciones Público-Privadas (APPs), que ofrecen una oportunidad de hacer las cosas de forma distinta. En el área inmobiliaria ha surgido nuevas oportunidades en construcciones eco-amigables, vivienda social y el desarrollo de nuevos esquemas inmobiliarios.

2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

El resultado de los escándalos de corrupción en la industria de construcción del Perú ha tenido un enorme impacto en las empresas locales, siendo el Grupo una de las sobrevivientes que ha logrado reposicionarse como una opción viable, gracias a su experiencia técnica y nuevas formas de hacer negocio. Los competidores son ahora grandes consorcios principalmente liderados por empresas extranjeras que no tienen alegaciones de corrupción.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Modelo de negocio

El actual modelo de negocio de AENZA, implementado luego del cambio del Directorio en 2017, es de una Holding corporativa con tres líneas de negocio: Ingeniería y Construcción, Infraestructura e Inmobiliaria. Es un modelo de negocios en su mayoría de Business to Business (B2B), y provee servicios a sus clientes, en los rubros de construcción, ingeniería y concesiones. También tiene una división inmobiliaria, con una estructura distinta, ya que este negocio está dirigido al usuario final.

La estrategia de expansión de la compañía está ligada al desarrollo de nuevos tipos de construcción, apalancada en nuevas tecnologías y en la expansión de la cartera de infraestructura y concesiones, así como el de nuevos modelos inmobiliarios, así como en la consolidación y crecimiento de los negocios en los países en los que opera: Perú, Colombia y Chile.

La estrategia corporativa está descrita en la matriz de Ansoff:

Figura 6. Estrategia corporativa

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	NUEVOS	<ul style="list-style-type: none"> Tres líneas de negocio Ingeniería y Construcción Infraestructura Inmobiliaria Oficinas en 3 países: Peru, Chile y Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos tipos de construcción – EPC, material reciclado Incurción en otros rubros de infraestructura Nuevos modelos inmobiliarios
	ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar oferta a Infraestructura e Inmobiliaria en Chile y Colombia 	<p>Cobertura regional (LatAm) con oferta diversificada</p>

Fuente: Martínez, 2006.
Elaboración propia, 2021.

A continuación, el Balanced Scorecard de la organización:

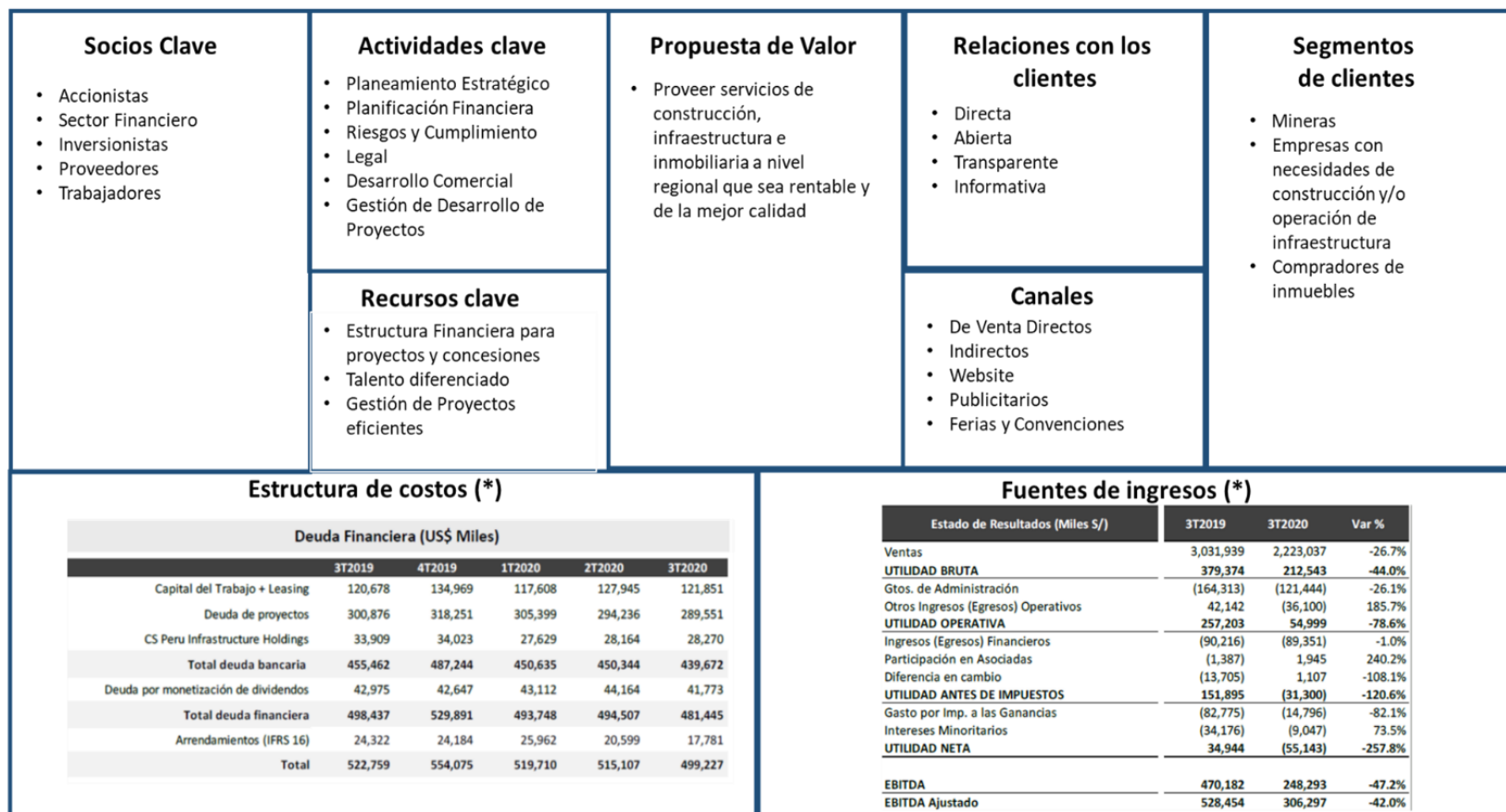
Figura 8. Indicadores de gestión (BSC)



Fuente: Kaplan y Norton, 1996.
Elaboración propia.

Figura 7. Lienzo Canvas

Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.
Elaboración propia, 2021.

Figura 9. Cadena de valor

Infraestructura Preparar ofertas, conseguir nuevos contratos, diseñar los proyectos para posteriormente supervisarlos y controlarlos. Asignar recursos (físicos, humanos y económicos), consolidar información				
Gestión de recursos humanos Reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación. Personal calificado pero que se encuentra desmotivado, liderazgo cuestionado.				
Desarrollo de tecnología Sistemas de control remoto para proyectos.				
Adquisiciones Equipos para el desarrollo de nuevos tipos de construcción, en base a material reciclado. Certificaciones ISO, incluyendo anti corrupción.				
Logística interna Cada proyecto se construye como una unidad de negocio nueva e independiente, a la cual se registran todos sus ingresos y costos. Tiene acceso a los recursos de la empresa, que se trasladan desde la central.	Operaciones Cuentan con procesos estandarizados, que se ajustan a cada proyecto, en base a sus especificaciones. El Gerente de Obra responde a las distintas unidades de la empresa (RR.HH., finanzas, ingeniería, etc.). Se construye por fases y se va solicitando la aprobación del cliente.	Logística externa Las compras se realizan de manera centralizada y se despacha directo desde el proveedor a cada obra lo que corresponde. Se establecen relaciones con el gobierno local que corresponde.	Marketing Prospección de nuevos clientes para brindar servicios de construcción. Hasta ahora enfoque en mineras y gobierno, donde compiten a través de calidad pero se necesitan precios competitivos. Se están desarrollando servicios inmobiliarios.	Servicios posventa Una vez entregada la obra hay un período de garantía. Se mantiene contacto con el cliente, se atienden rápidamente sus solicitudes. La empresa da prioridad a lograr una buena imagen en el mercado.

Margen (ROS 13,7%)

Fuente: Porter, 1986.
Elaboración propia.

2. Identidad y cultura

El tres de noviembre de 2020 la compañía cambió de nombre corporativo a AENZA, como reconocimiento de la necesidad de cambiar el nombre dados los hechos de corrupción y reconocimiento de ellos, así como un significativo cambio accionarial que liberó a la compañía de su dependencia en el nombre de la familia original.

El proceso de cambio de identidad se compuso de dos partes complementarias: 1. Un cambio de nombre (marca), y 2. Una propuesta de desarrollo cultural de la organización anclada en el nuevo propósito y aspiración de la compañía.

Se tomó la decisión corporativa de hacer un reconocimiento de que la empresa había efectivamente cometido actos de corrupción, causando un daño al país y pidiendo perdón por ello, como estrategia para facilitar el cambio de marca y la aceptación de todos los *stakeholders*, incluyendo el público en general, antes de cambiar el nombre, o expresar un nuevo propósito. Se lanzó una campaña publicitaria con este fin el tres de febrero de 2020 en medios masivos del país:

La nueva marca de la Holding se develó el tres de noviembre de 2020. El cambio de nombre vino junto con una nueva aspiración y propósito, que servirán como la base y hoja de ruta para el despliegue de los nuevos rasgos culturales y de los comportamientos específicos que estarán asociados a ellos, cuya base es la verdad, la transparencia y la integridad.

Figura 10. Campaña publicitaria: Le pedimos perdón a todos los peruanos



Fuente: Peru 21

Figura 11. Aspiración de AENZA

Aspiramos ser **reconocidos**
como los referentes de la
industria en Latinoamérica

Fuente: AENZA Directorio, 2021.

3. Estrategia

La compañía está organizada en una Holding con tres líneas de negocio, cada una de ellas con varias empresas que las conforman.

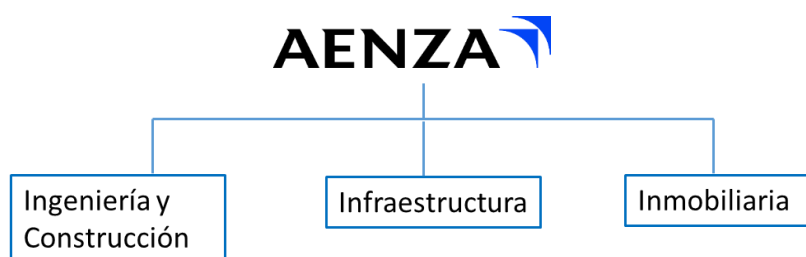
- Ser ingeniería y construcción: Una empresa regional con 3 empresas de construcción en Perú, Chile y Colombia y una empresa de consultoría en ingeniería con base en Perú.
- Infraestructura: negocio principalmente de concesiones que opera 3 carreteras: Survial, Norvial y Canchaque, una planta de tratamiento de aguas residuales, La Chira, la Línea 1 del Metro de Lima, GMP, que es una empresa petrolera que almacena y transporta gasolina y gas y perfora lotes en Talara y una Concar, empresa de servicios que atiende a todas las empresas de infraestructura.
- Inmobiliaria: la empresa del Grupo que desarrolla negocios inmobiliarios en dos grandes rubros: viviendas y oficinas para el sector A y vivienda de interés social, en la que es líder en el mercado.

La compañía tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Ser referentes por una gestión empresarial destacada, enmarcada en el compromiso irrenunciable con la ética, la integridad y la transparencia.

- Hacer un aporte distintivo al desarrollo y bienestar económico, social y medio ambiental de la región y sus sociedades.
- Ser los socios de preferencia de los clientes, inspirarles confianza y brindarles soluciones solventes e innovadoras.
- Tener el mejor y más comprometido talento.

Figura 12. Estructura organizacional del Directorio de AENZA



Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. Riesgos y cumplimiento

En el 2017 el nuevo Directorio puso un énfasis inmediato en la Gestión de Riesgos y Cumplimiento, creando una nueva área para ello, liderada por un reconocido experto internacional quien ha desarrollado e implementado un programa de clase mundial con un Consejo Asesor Externo, y viene haciendo grandes avances en este tema:

La gestión de Riesgos y Cumplimiento se han convertido en un pilar fundamental de la nueva compañía, y una pieza clave para el desarrollo comercial de la compañía.

Figura 13. Gestión de riesgos y cumplimiento



Fuente: Presentación Congreso Rebaza-Alcazar, 2019

5. Gestión legal y procesos judiciales

El destape de los escándalos de corrupción trajo consigo un contexto legal desafiante. La empresa fue incluida como tercero civil responsable en los casos de IIRSA Sur y Metro de Lima como

parte de las investigaciones por parte de la fiscalía del caso Lava Jato. En febrero de 2020, Indecopi inició un proceso administrativo contra 35 constructoras y 28 de sus ejecutivos en el que se incluyó a GyM.

El 21 de mayo de 2021 la empresa firmó un acuerdo de colaboración eficaz reconociendo responsabilidad penal en 16 proyectos. Deberá pagar una reparación civil de S/480 millones. (El Comercio, 21/05/2021).

6. Resultados contables y financieros

Los efectos financieros de las declaraciones de Odebrecht y la corrupción fueron efectos profundos e inmediatos. En cuestión de días el valor de la acción se redujo en 70%, el Ministerio de Energía y Minas resolvió el Contrato del Gasoducto Sur Peruano (GSP), y la deuda total de la compañía superaba los US\$ 1,000 millones de dólares.

El Directorio aprobó un agresivo plan de desinversión que permitió a la compañía afrontar sus obligaciones financieras y reducir la deuda en 50% en poco más de un año. En 2019 se aprobó un aumento de capital, por un total de US\$ 130 millones, lo cual estabilizó la compañía y cambió la composición accionaria de la empresa y ese mismo año se creó un fideicomiso para la reparación civil por los casos de corrupción en los que la compañía estaba involucrada por un total de cerca de S/. 80 millones.

Todos estos esfuerzos contribuyeron a que la compañía se estabilizara, y a pesar de un haber sido deslistada temporalmente de la Bolsa de Nueva York por temas contables, logró cerrar nuevos e importantes contratos y aumentar el backlog y negocios recurrentes equivalentes a 2 años de operación.

A pesar de todos estos esfuerzos, en el 2019 la compañía declaró una pérdida de S/. 880 millones, que a pesar de no tener un efecto contable, situó a la compañía en una situación debilitada. Esta situación se vio complicada por la pandemia, y al cierre del tercer trimestre de 2020 los resultados financieros de la compañía fueron de una pérdida neta de S/.55 millones (ver Anexo 4). Para mejorar la situación financiera de la empresa, en la sesión del tres de noviembre del 2020 la Junta General de Accionistas aprobó un nuevo plan para inyectar fondos y estabilizar las finanzas de la organización, a través de a través de la emisión de obligaciones convertibles en acciones o de obligaciones representativas de deuda.

7. Gestión comercial

La gestión comercial de cada una de las líneas de negocio está a cargo de las gerencias generales de cada uno de los negocios, por ser específica y diferenciada.

8. Gestión humana

Históricamente la compañía había gestionado sus recursos humanos desde adentro y para adentro, es decir que de una forma completamente insular. Los trabajadores comenzaban y terminaban sus carreras en la empresa, e iban rotando posiciones y subiendo en la organización. No existía Gestión de Talento o Desempeño integrales, ni procesos homogéneos. Hoy hay una nueva Gestión Humana con enfoque en Talento y en desarrollar procesos homologados para toda la organización con el objetivo de tener el mejor talento en el mejor lugar.

9. Análisis VRIO

El análisis de los recursos más valiosos de la compañía nos muestra que a pesar de la situación tan compleja que vivió la organización, todavía hay ventajas competitivas a mantener, otras a fortalecer y algunas que llevarán más tiempo para convertirse en ventajas competitivas.

Tabla 2. Análisis VRIO

Recurso	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia estratégica
Talento	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva
Capacidad financiera	No	No	Si	Si	Paridad
Marcas	No	Si	No	Si	Paridad
Gobierno Corporativo	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva
Cumplimiento	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenida
Know-How Técnico	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenida
Cartera de clientes	Si	No	No	Si	Paridad
Oferta de servicios	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva
Orgullo	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenida
Reputación	Si	No	No	No	Desventaja

Fuente: Barney, 1991.

Elaboración propia, 2021.

Cumplimiento por ejemplo es un área nueva, que se desarrolló luego que la crisis se hubiera desatado, y se ha convertido en una de las grandes ventajas competitivas de la compañía, y un socio muy importante para el área comercial.

El Know-How Técnico ha sido por muchos años la ventaja competitiva central de la compañía, y esta se mantiene igual ahora, a pesar de la crisis.

Otro recurso intangible es el orgullo de los trabajadores por la empresa. A pesar de la crisis, de los temas de reputación, financieros y comerciales, los trabajadores de la empresa siguen declarando un altísimo nivel de orgullo de pertenecer a la misma, a pesar del cambio de identidad que todos ya conocen.

Capítulo IV. Marco teórico

1. Antecedentes

En este acápite se presentan investigaciones previas desarrolladas en torno al tema de la cultura y cambio organizacional en empresas del sector construcción. En Perú, Kossarev (2018) condujo el estudio titulado *Propuesta de guía para gestión del cambio organizacional en empresas*

constructoras familiares, pequeñas y medianas, donde encontró que la realización de cambios en cualquier institución puede darse de forma reactiva, por alguna influencia del interior o exterior de la organización; o de forma proactiva, es decir, considerando futuras respuestas a solicitudes del mercado o de los clientes. En referencia al sector construcción, el ingeniero jefe se apoya en el maestro de obra por su experiencia en la organización de cuadrillas, pero adolece de información acerca del nivel de producción por obrero o por cuadrilla, lo cual dificulta el hallazgo de necesidades, así como el control real de la producción. Las empresas constructoras deben estar actualizadas, tanto en el uso de nuevas tecnologías, como en la capacidad de la organización para adaptarse al mercado; aspecto importante en la rentabilidad de los proyectos. Este cambio organizacional no es sencillo, dado que es la aceptación implícita de situaciones nocivas en la institución, ya que en la ejecución de cambios institucionales se requiere hacer un quiebre con lo actuado en el pasado y se pierde, de alguna manera, el control de esta (Kossarev, 2018).

Ante el cambio organizacional, Moreno (2018), en su investigación desarrollada en México y titulada *Propuesta de modelo organizacional con enfoque hacia la constructibilidad para empresas constructoras de Chetumal, Quintana Roo*, sostuvo que las empresas del rubro de la construcción, en general, adolecen de planificación definida en su operación, la gestión la realizan en base a su experiencia. La constructibilidad, es una herramienta iniciada en la década del 70, que permite la optimización y mejoría en la industria y la consecuente mejoría en los costos y la calidad de las obras. Para que las empresas del rubro tengan un óptimo desarrollo, su estructura debe influir de manera directa la comunicación, coordinación y conocimiento de la organización; los procesos de comunicación ayudan a recoger, intercambiar y tener una clara información.

Mientras que más recientemente, Zuluaga (2019) en su estudio *Generadores de resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial, una propuesta de intervención*, presentó una evolución de las organizaciones a partir de la estructura interna y capacidades de los individuos, a entidades que se desarrollan en base al individuo y el entorno donde se desenvuelven; por ello, se ha desarrollado diferentes visiones en el sentido de la mejor estructura que optimice la competitividad de la empresa, a través del capital de la organización que presente y sus capacidades. Para ocuparse de la organización, hay de tener en cuenta los diversos tipos:

- Organización funcional, son las entidades que desarrollan sus actividades en funciones determinadas, que se denominan departamentos.
- Organización divisional, son entidades generalmente con diversas operaciones, cada proceso opera como empresas independientes.
- Organización matricial, son entidades cuya organización se basa en la composición de la estructura funcional y la divisional.
- Organización de límites abiertos, son entidades abiertas hacia su entorno, especialmente para variaciones globales y tecnológicos.

- Organización Hollow, son entidades que se apoyan mucho con asociados externos.
- Organización Modular, son entidades que funciona como eje central en las coordinaciones con los asociados externos, son flexibles y creativas y sus acciones cubren toda la estructura organizacional.
- La organización virtual, son entidades que utilizan las comunicaciones remotas, y ofrecen acceso en línea a sus colaboradores.

En el 2017, Martínez y Yépez iniciaron su investigación titulada *Cultura organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudio de casos*, en la cual precisaron que la cultura organizacional no es más que una colección de tradiciones y valores en las que participan los colaboradores de una entidad; realizando encuestas a los colaboradores, según el modelo de valores por competencia y Work Environment Scale. Entre los resultados, muestran que las corporaciones ostentan un tipo de cultura jerárquica, en el cual los colaboradores destacan el control y la organización.

Las investigaciones previas permiten concluir que en las empresas de construcción, a partir de una situación interna o externa se puede generar la transformación de la cultura organizacional, es decir, de manera reactiva. Pero es difícil hacer estos cambios porque se encuentra resistencia ante el quiebre o modificación total de la manera en que se ejecutan las actividades. Sin embargo, es importante implementar cambios bien planeados porque permiten aprovechar las competencias del personal y con ello mejorar el desempeño.

2. Cultura organizacional

Las empresas, instituciones y organizaciones en general vienen progresando permanentemente al interior y exterior de las mismas; esta evolución se genera por muchos factores, las relaciones de los seres humanos se entrelazan desarrollando diversas reacciones, las cuales influyen en su entorno: laboral, social, comercial, entre otros. Este conjunto de emociones, costumbres, valores, conocimiento y percepciones; así como la manera en que un grupo humano interactúa dentro de algún ente, equipo u organización es a lo que se conoce como cultura organizacional. En 2018, Llanos y Bell plantearon que el no reconocer estos conceptos y su autenticidad, conduce a tener una organización débil, que no se encuentra sintonizada, en algunos casos, a sus objetivos y estrategias corporativas.

Por su parte, Schein (1988) presentó por primera vez la noción de presunciones y creencias, una manera mejor desarrollada de la palabra cultura, vista a través de la organización, definiéndola como resultado o respuestas asimiladas por un grupo organizacional determinado, frente a dificultades presentadas, a nivel interno o externo, sean de sostenimiento o de integración.

Asimismo, Schein (2013), en su definición de cultura la interpreta como un esquema simultáneo de supuestos que es asimilado por un conjunto de personas en su interacción en la solución de

cualquier dificultad, tanto de integración como de adaptación externa. Schein (2013) también propuso que en una cultura organizacional tienen principal importancia los valores que son formados por determinados supuestos, cuya consecuencia se traduce en las prácticas del grupo y su comportamiento en la organización; para ello se requiere una experiencia previa, y la constancia de su práctica deviene en la cultura organizacional de la empresa u organización.

Por otro lado, García (2017) define la cultura organizacional en base a cuatro atributos: (a) misión, (b) adaptabilidad, (c) participación y (d) consistencia; donde cada uno implica lo siguiente:

- **Misión:** Es la definición acerca de la ruta a dónde va la institución y la forma de llegar, esto se desarrolla mediante la visión participativa de la organización y la dirección a través de los objetivos y metas trazados.
- **Adaptabilidad:** Este atributo tiene que ver con patrones y tendencias, en otras palabras, en la prospección del mercado y sus clientes; para definir a la entidad como positiva debe implementar cambios, orientar su enfoque hacia el cliente y fomentar una formación organizacional constante.
- **Participación:** Se trata del compromiso, del estímulo de la responsabilidad del personal al interior de la entidad; para lograr una entidad efectiva se deben ofrecer facultades a colaboradores, generar la sensación de trabajo en equipo, y fomentar el desarrollo de destrezas dentro de la organización.
- **Consistencia:** En esta etapa, la entidad debe definir e implementar todo lo concerniente a la estructura, los procesos y sistemas, precisando los valores definidos para la organización y la integración de esta.

Para la presente organización, se define la cultura organizacional como un conjunto de creencias, emociones, valores, conocimiento y percepciones; lo cual define la manera en que las personas que la integran interactúan. La cultura cambia o se modifica, es decir que se adapta a partir del conjunto de valores, y del entorno. La misma debe tener una misión o una ruta hacia el futuro, y debe ser coherente con las estructuras internas, promoviendo la participación activa de los colaboradores.

3. Toma de decisiones

Los seres humanos toman decisiones permanentemente, en todo orden de cosas y actividades. Si se habla de la decisión, se puede decir que es la acción que se realiza ante una duda, preocupación o cavilación previa. En una organización sucede de igual manera, León (2019) planteó que la plana directiva y gerencial, está presente en una serie de decisiones concernientes a sus actividades diarias en busca de la mejor alternativa para llevar a la organización al logro de metas y objetivos trazados. La toma de decisiones no siempre es sencilla o de observancia sencilla, por ello el modelo de decisión racional requiere diferentes variables que se evalúan como los

decisores, el problema, las personas involucradas y las alternativas que generen la mejor solución. Mientras que por su parte, Hitt et al. (2006) indicaron que hay siete etapas dentro del proceso de toma de decisiones racionales:

- Etapa 1: En esta etapa se determina la dificultad y el grado de esta.
- Etapa 2: Se define la importancia de dicha dificultad, alcances y objetivos de solución para el decisor.
- Etapa 3: En base al análisis de la información evaluada de la dificultad, se crean diversas alternativas de solución, que se presenta al decisor.
- Etapa 4: Se evalúan las alternativas presentadas, para que el decisor defina cual es la correcta y cuales son aceptables.
- Etapa 5: Se define la mejor alternativa, que lleve al logro de los objetivos desarrollados en la etapa 2.
- Etapa 6: Se ejecuta la alternativa definida, el decisor deberá de apoyar con recursos, definición de tareas y sus responsables, determinación de los procesos a seguir y los tiempos de ejecución de cada una de ellas, entre otros.
- Etapa 7: Es la etapa final, donde el decisor verifica lo actuado, corrige las acciones que se requiera, y evalúa los resultados.

La toma de decisiones, de acuerdo con Chiavenato (2017), es un proceso eleccionario entre diferentes alternativas en la cual se toma en cuenta diversos componentes que guardan relación entre sí, lo que implica que el resultado pueda tener un alto contenido de incertidumbre y error; por ello es importante la experiencia competitiva de un profesional, la percepción y un análisis reflexivo, y, sobre todo una metodología adecuada. Dentro de los métodos se encuentra aquel que está basado en procedimientos, generalmente para dificultades presentadas en forma reiterada, cuyo resultado puede llevar a acciones estandarizadas, de manera que la organización mantenga una coherencia y que no se repitan errores similares. Otro método es el basado en las experiencias, el cual apela al reconocimiento de las dificultades presentadas en otras similares que se hayan presentado anteriormente; para ello, el decisor debe tener alto grado de conocimiento de la empresa para tomar la decisión más acertada.

En otro orden de ideas, Hernández (2003), acerca de la toma de decisiones, manifestó que es determinada por la plana directiva de la organización; en el caso de la empresa Xerox, definen los pasos a seguir en base al manual de disciplina, el cual debe ser consultada permanentemente sobre cualquier área de la organización. En las decisiones gerenciales o jefaturales no puede descomponer en manera alguna los planes estratégicos definidos, a menos que tenga la aprobación de la alta dirección. En caso se deba delegar alguna decisión, a mandos menores o al

personal, se podrá realizar siempre que sean proyectos que interesen a la plana directiva y a la organización.

4. Liderazgo

El liderazgo es muy importante en toda cultura organizacional, ya que proporciona un enfoque de futuro a donde quiere llevar a la institución, con la participación y compromiso de todos los colaboradores. Generalmente la persona que lidera el responsable del cargo más alto en la institución, acompañado por un equipo de personas que lo apoya. Debe estar a cargo del planeamiento, organización, ejecución y control del resultado, así como apoyo directivo comprometido (Chiavenato 2017).

Para tomar el liderazgo de una institución, según Eichholz (2015), es indispensable un cambio de identidad, dentro del cual debe mostrarse competente, integralmente intelectual, muy táctico e instructor o entrenador; apoyado por lo siguiente: (a) Líder como diseñador, entendido como un enfoque global de la organización para tener un conocimiento de los diversos elementos que en ella coexisten, y acoplarlos como una unidad, valiéndose de sinergias para reconocer interrelaciones y procesos entre dichos elementos; (b) líder como maestro, porque debe poseer la capacidad necesaria para delegar, para compartir sus experiencias y tener un alto espíritu de comunicación y escucha; y (c) líder como ejemplo o modelo a seguir por los colaboradores, para lo cual debe irradiar pasión en lo que hace, ser coherente con sus valores y principios y siempre hacer las cosas de manera apropiada.

Es así que de acuerdo con Rivera (2016), las palabras liderazgo e influencia están relacionadas, dado que es el procedimiento que se realiza para influir en los colaboradores a encaminar a la organización hacia la consecución de sus objetivos; siendo indispensable que sea en forma continua y uniforme con la finalidad que alcanzar un progreso permanente en el tiempo. Para ello, se presentan tres tipos de liderazgo:

- **Liderazgo transformacional:** Relacionado al liderazgo carismático, con la diferencia de que el grado de carisma en este tipo es más alto, con mayor autonomía, y poder de decisión en sus colaboradores. Éstos suelen usar su carisma como una herramienta de motivación e inyección de energía y llevarlos más allá de sus propias expectativas, en función de la misión y visión de la empresa y sus colaboradores, combinado con la manipulación de sus propios valores y necesidades, gustos y preferencias; a fin de crear una estimulación importante para llegar a los objetivos y metas establecidas.
- **Liderazgo transaccional:** Se basa en la acción recíproca de líderes y colaboradores en arreglo de intereses y necesidades; llevando a una reciprocidad entre ambos a fin de resolver las necesidades de los colaboradores, y su apoyo legítimo al liderazgo grupal. En este tipo de liderazgo, el líder tiene la tarea de gestionar y estructura su equipo de

colaboradores, forjando un ambiente de satisfacción y bienestar, los colaboradores por su parte refuerzan el liderazgo de grupo, ofreciéndole su apoyo para la innovación. El liderazgo transformacional y transaccional se complementan entre sí, el primero se funda sobre el segundo, siendo que el líder transaccional al cual le falta atributos transformacionales seguramente llegará a ser mediocre.

- **Liderazgo situacional:** Para este tipo de liderazgo no hay una sola forma de conducta que deba ser desarrollada por el líder, eso va a depender de la madurez que posean sus colaboradores y va a determinar el patrón de la gestión del líder. Es importante tratar a sus colaboradores según un modelo determinado, pero de acuerdo con su nivel de maduración y de forma particular alterará su estilo, ofreciendo más autonomía al equipo de trabajo.

5. Cambio de cultura organizacional

Al requerir un cambio en la cultura empresarial, es importante tomar en cuenta el modelo Denison en la ejecución de las encuestas, si se necesita tener claro la situación de la organización y herramientas a utilizar a fin de lograr un óptimo ejercicio empresarial. Debe ser claro para la alta dirección si el personal en general entiende la misión de la empresa y la dirección de esta, si es competitiva, su grado de adaptabilidad, grado de involucramiento de la empresa, si sus valores sean claros y coherentes con las actividades que realizan. Además, tiene que guardar coherencia con los promotores del óptimo ejercicio organizacional: misión, adaptabilidad, participación y consistencia. Los resultados de las encuestas deben ofrecer a la organización un entendimiento claro con respecto a la cultura organizacional, la identificación de fortalezas y debilidades, puntos de fricción, respaldo y dimensión de la cultura actual (Denison Consulting, 2018).

Por su parte, Restrepo et al. (2007) presentaron al desarrollo organizacional como una práctica metodológica basada en dogmas, cualidades y conductas de los miembros que integran la institución. De esta manera se busca alcanzar un cambio de cultura organizacional, sea en base a ciertos criterios o grupos definidos, con el objetivo de generar progreso para la empresa y el equipo humano que la integra, que no es otra cosa que el lado humano de la organización. La estructura organizacional es el ambiente ideal para fomentar un cambio, entendido como una manifestación oportuna de las técnicas progresivas solicitadas por la alta dirección de la organización; estando capacitada para reformarse con pleno conocimiento de lograr un cambio en los procesos coherentes con su realidad actual, enfoque frente a la competencia, gestión alineada con los resultados, entre otros. El desarrollo del cambio, con la difusión a todos los trabajadores de la empresa y su constancia tendrá como resultado una institución con un óptimo desarrollo y generadora de valor en el mercado.

5.1. Tipos de cultura organizacional

Salas et al. (2017), así como Cameron y Quinn (2006) definieron los siguientes tipos de cultura organizacional:

- Cultura jerárquica, cuya característica principal es la formalización, una estructura jerárquica apropiada, y procesos regulares para el desarrollo de la gestión.
- La cultura de mercado, con una orientación está dirigida hacia su entorno externo, asociados, empresas proveedoras y consumidores.
- La cultura clan, denominada así por el símil con las entidades familiares; su particularidad es la conexión familiar que se da entre sus miembros, por lo que el trabajo en equipo y el compromiso de los colaboradores hacia la empresa, son los valores que tienen mucha importancia.
- La cultura adhocrática que se caracteriza por la innovación y empuje que lleve a la entidad u organización al éxito, trabajando en nuevos bienes o servicios; su especialidad la generación de emprendedores, la innovación e inventiva.

Montoya (2014) por su parte, presentó diferentes tipos de cultura organizacional, con un enfoque hacia el trabajador:

- Cultura de poder, establecida por una organización funcional, a más cohesión mayor influencia entre los colaboradores; las disposiciones se dan tomando en cuenta la ponderación de la influencia con las operaciones procedimentales. Este tipo de cultura ofrece un accionar rápido y eficiente contra las amenazas que se presentan en el mercado; la parte menos favorable es la organización, es que dependerá solo del grupo de colaboradores que se hallen en el centro.
- Cultura de la función, basada en la coherencia y la razón, es un tipo de cultura que descansa en la fuerza de sus bases, funciones laborales, y especialidades; es liderada por un grupo de colaboradores que busca prácticas especializadas y el pronóstico de la marcha de la organización en el futuro.
- Cultura de la tarea, en donde el fundamento principal radica en pericia como base de autoridad e influjo para la ejecución de proyectos; esta autoridad es utilizada para buscar la eficiencia en el trabajo y que el personal se identifique con los objetivos empresariales.
- Cultura de la persona, centrada en el individuo, tanto en su estructura como en su objetivo general, busca ponerse al servicio del personal de la empresa.

Capítulo V. Diagnóstico del problema

En este capítulo se detalla el diseño metodológico que se ha utilizado para recopilar información de fuentes primarias, con el fin de proponer recomendaciones finales, en base a los hallazgos de la investigación.

1. Estrategia

El método de investigación fue mixto, con un lado cuantitativo a través de la aplicación de la encuesta de Denison (Denison et al., 2012) a todos los miembros del corporativo de la organización; y un lado cualitativo, con entrevistas a profundidad a los ejecutivos de AENZA, utilizando una guía semiestructurada. Estas dos metodologías se aplicaron de forma complementaria y compatible, tal y como lo señaló Sánchez-Gómez (2014).

Adicionalmente, se desarrolló un enfoque fenomenológico de estudio de caso, centrado en una sola organización, que fue el sujeto del estudio. La investigación fenomenológica es un estudio profundo de lo que las experiencias representan para las personas, y se ocupa de estudiar hechos vividos por los seres humanos, brindando una oportunidad para que los investigadores contribuyan a que las personas adquieran significados nuevos para los fenómenos estudiados (Bliss, 2016).

Se ha elegido el enfoque mixto porque permitió desarrollar herramientas para capturar el relato de las personas, entender el fenómeno interno desde la experiencia personal, y así descubrir elementos del entorno (Vidanovic & Osorio, 2018). Para de esta manera conceptualizar el fenómeno de la cultura y contribuir a un cambio cultural exitoso, y corroborar lo personal con una información más general de corte cuantitativo.

El trabajo tuvo una temporalidad transversal, con una combinación de entrevistas y una encuesta, hechos todos dentro de un espacio limitado de tiempo, que no excedió los 15 días. Dada la coyuntura actual, todas las entrevistas y encuestas fueron hechas de forma remota, a través de plataformas digitales de fácil acceso.

2. Enfoque de la investigación

Los estudios cualitativos se dividen en dos grandes grupos, los estudios descriptivos y los estudios interpretativos. En el caso del presente estudio se eligió utilizar un enfoque de la investigación mixto y exploratorio, dado que se pretendía comprender lo que estaba sucediendo a nivel interno de las personas, para conocer mejor la situación y sentir de las personas; complementando esta información con los resultados de una investigación cuantitativa que ofreció un *insight* más amplio (Vidanovic & Osorio, 2018).

La pregunta general de la investigación es: ¿Cuáles son las acciones de gestión más efectivas para desarrollar los comportamientos deseados de la nueva cultura de la empresa AENZA?

3. Alcance de la investigación

El alcance del presente estudio fue exploratorio, ya que se buscó examinar un tema que hasta el momento ha sido poco explorado, siendo relativamente nuevo a la organización (Hernández et

al., 2014). En el caso de AENZA, el fenómeno es un cambio de identidad que se asocia a nuevos rasgos culturales y nuevas formas de comportamiento.

El presente fue un estudio con el fin de explorar los rasgos de la cultura deseada y su contraste con elementos importantes de la cultura actual con un especial énfasis en la responsabilidad y contribución de los líderes en la misma (Schein, 2013). Se ha delimitado a los trabajadores activos del Holding de AENZA durante el mes de mayo 2021, geográficamente ubicados en el Perú.

4. Población y muestra

La población del estudio es la organización, compuesta de 58 trabajadores. Si bien la compañía total tiene 16,000 trabajadores, este estudio se centró en los trabajadores de la Holding de la compañía.

Para el estudio cuantitativo se condujo un censo, enviando la encuesta de Denison a la totalidad de los trabajadores del área corporativa o del *holding*. Sin embargo, solamente 32 respondieron de manera completa, por lo que los resultados que se presentan corresponden a un muestreo no probabilístico; lo cual implica que no necesariamente son estadísticamente representativos de toda la población.

En cambio, para el estudio cualitativo se realizó un muestreo no probabilístico de tipo intencionado, consistente en 10 entrevistas. La muestra se hizo con criterios de inclusión específicos y en dos grupos separados dentro de la población: Una unidad de análisis integrada por el grupo directivo que fue parte del diseño de cambio cultural, y una segunda unidad de análisis compuesta por trabajadores de segunda y tercera línea con una antigüedad mayor a los cinco años dentro de la organización. El tamaño total de la muestra se definió a través de la saturación, es decir, cuando las nuevas entrevistas no aportan datos nuevos relevantes (Creswell, 1998). Es importante mencionar, que cuando la información recopilada se hace cada vez más repetitiva, se confirma el fundamento que permite establecer conclusiones, produciéndose la saturación (Hernández et al., 2014).

5. Técnicas de recolección y de análisis de datos

Para el estudio cuantitativo se envió la encuesta de Denison (ver Anexo 5) al correo electrónico de los 58 miembros de la organización, quienes la llenaron de manera individual y la enviaron de vuelta a la investigadora. Como se indicó previamente, se recibieron 32 respuestas completas y válidas, cuyos datos se procesaron. Primero fueron tabulados utilizando una hoja de cálculo donde se asignó una fila a cada sujeto y las columnas eran las posibles respuestas a las diferentes preguntas. Luego, se utilizó el software estadístico SPSS para realizar análisis de frecuencia.

Por otra parte, en el estudio cualitativo la información se recopiló utilizando una guía de entrevista semiestructurada, la cual se presenta en el Anexo 6 y la técnica aplicada fue la de la entrevista en

profundidad. Primero, utilizando el correo electrónico se contactó a los sujetos seleccionados para formar parte de la muestra, para luego conversar con ellos vía telefónica y explicar el procedimiento. Durante la llamada se estableció una cita para hacer la entrevista a través de una plataforma que permitiese la transmisión de audio y video de forma simultánea. Se grabaron todas las entrevistas y luego se utilizó el software Atlas Ti para su procesamiento.

En el caso de los datos cualitativos, dentro del Atlas Ti se crearon códigos que permitieron construir árboles de datos, utilizando los siguientes pasos:

- Se utilizó la herramienta "lista de palabras", la cual permite enlistar las palabras utilizadas en los discursos de los informantes y ordenarlas según su frecuencia.
- A partir de la lista de palabras, se filtraron únicamente aquellas palabras cargadas de significado; mientras que se excluyeron pronombres, preposiciones, conjunciones, subyunciones y conectores.
- Se fusionaron palabras derivadas entre sí, como, por ejemplo, líder y liderazgo.
- Se excluyeron las palabras con menos de 10 menciones.
- Luego se procedió a la codificación, utilizando la lista obtenida en los pasos previos y mediante una lectura completa de resultados, para identificar aquellos términos que si bien tenían menos de 10 menciones, condensaban un importante significado para las categorías de análisis. Entonces, se incluyeron estas nuevas palabras identificadas.
- Se fueron generando vínculos entre los diferentes códigos, los cuales estuvieron siempre basados en evidencia, es decir, en las asociaciones que los mismos informantes fueron generando.
- Al finalizar la codificación, se sacó un reporte de enraizamiento, que permitió ver cuántas veces había sido citado cada código. Con este reporte, se identificó una lista de códigos que no habían sido citados ni una sola vez en el texto. Se revisó uno por uno para comprender por qué no habían sido citados, y la mayoría de ellos correspondían a significados agrupados en códigos ya existentes.
- Una vez finalizada la codificación, se procedió a armar redes semánticas correspondientes a las categorías de la investigación, en base a los vínculos que previamente se habían identificado.
- A partir de las primeras redes que se armaron, se encontró que había factores que facilitan y otros que limitan la transformación cultural. Por lo que se construyeron dos redes adicionales, una para analizar cada caso.
- Para una mejor visualización, se elaboraron árboles de códigos por subtemas.

6. Hallazgos del análisis de datos cualitativos

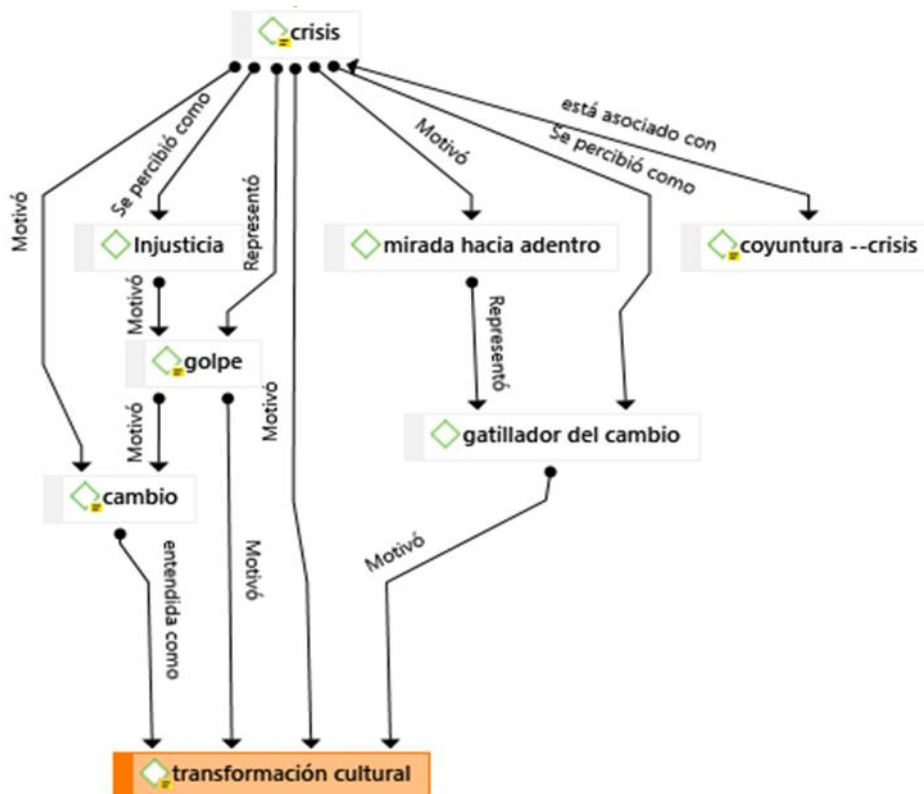
Luego de procesar los datos recopilados mediante entrevistas a profundidad, y de agruparlos en torno a los temas principales, se presentan en este acápite los hallazgos en relación con: (a) significado de la crisis, (b) factores facilitadores de la transformación cultural, (c) factores que limitan la transformación cultura, y (d) desafíos.

Para cada uno de estos cuatro temas se presentan a continuación mapas o “árboles” de códigos elaborados a partir del análisis del contenido de las entrevistas, analizado mediante el software Atlas Ti. Adicionalmente, se muestran extractos significativos de las entrevistas, cuyas transcripciones se ubican en los anexos de esta tesis.

6.1. Significado de crisis

En la Figura 14 se observa cómo la crisis motiva el cambio, aunque se perciba como una injusticia o un golpe; mueve a una mirada hacia adentro y está asociada con una coyuntura. De la crisis surge la necesidad de una transformación cultural. Para los entrevistados, la crisis ha sido el gran impulsor de los cambios que la empresa ha vivido en los últimos años.

Figura 14. Significado de crisis



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

Puede que inicialmente la crisis lleve a pensar que “vamos a perder mucho de lo que ya teníamos” (D10, 172:704); pero de acuerdo con D2 (818:1189) “el escándalo o ... los temas judiciales de la empresa y de los antiguos accionistas hicieron que fuera imprescindible realizar un cambio. No

solamente en el directorio, no solamente en la gestión, sino en todos los procesos y ... en general de toda la organización. Así como para D3 (397:1704) “la compañía tenía que transformarse luego de la crisis.”

La crisis generó el cambio. Al respecto, D6 (444:1510) indicó que había señales de que la situación de la empresa no estaba bien, pero como se seguía vendiendo y había rentabilidad, no existía una verdadera motivación para cambiar. Sin embargo, luego de la crisis la situación cambia, y la transformación se vuelve necesaria. (D6, 19054:20255).

6.2. Facilitadores de la transformación cultural

Se identificaron cuatro factores que facilitan la transformación cultural, como se aprecia en la Figura 7.1 del Anexo 7: (a) comunicación, (b) líderes, asociado a lo que es un buen líder; (c) líderes, pero asociado al comportamiento para el cambio; y (d) gestión de recursos humanos. A continuación, se analiza cada uno de estos factores; considerando que en general, a la transformación cultural dentro de AENZA no se le está dando el espacio adecuado porque según D1 (31673: 32335) “a veces estamos más metidos en los temas operativos, en estos temas de crisis, en el tema financiero que en estos temas que para mí son tan o más importantes en este contexto”. Aunque quizás, como señaló D4 (4801: 5069), los cambios sí se están gestando, solo que no con la velocidad que se requiere; es un proceso lento.

6.2.1. Comunicación

Este factor es esencial, dado que “dentro de los roles de nuestros líderes, uno de los quizás es más importantes es el de la comunicación” (D1, 24509:24797). Para que haya comunicación, como factor que impulsa la transformación cultural de la organización, la misma debe reunir las siguientes características según lo indicado por los entrevistados (ver Figura 15):

- Participación: Porque “muchas veces no nos aseguramos de que la comunicación baje de manera uniforme” (D1, 19905: 20183).
- Comunicación transparente: Al respecto, D9 (2335:2805) señaló que la comunicación tiene que ser transparente e íntegra, lo cual implica comunicar de la mejor manera posible, “con la verdad siempre por delante” dado que esto contribuye a generar confianza en todo el personal.
- Comunicación oportuna: En un proceso de cambio como el que está experimentando la organización, la comunicación es útil para difundir la forma cómo este cambio se está gestando, lo cual impulsa a seguir operando (D4, 5093: 5317).
- Libertad para discrepar: Hay que “crear espacios de participación y comunicación” (D6, 17468: 18218), en la que todos los trabajadores tengan la opción de expresar su opinión, aunque la misma discrepe.

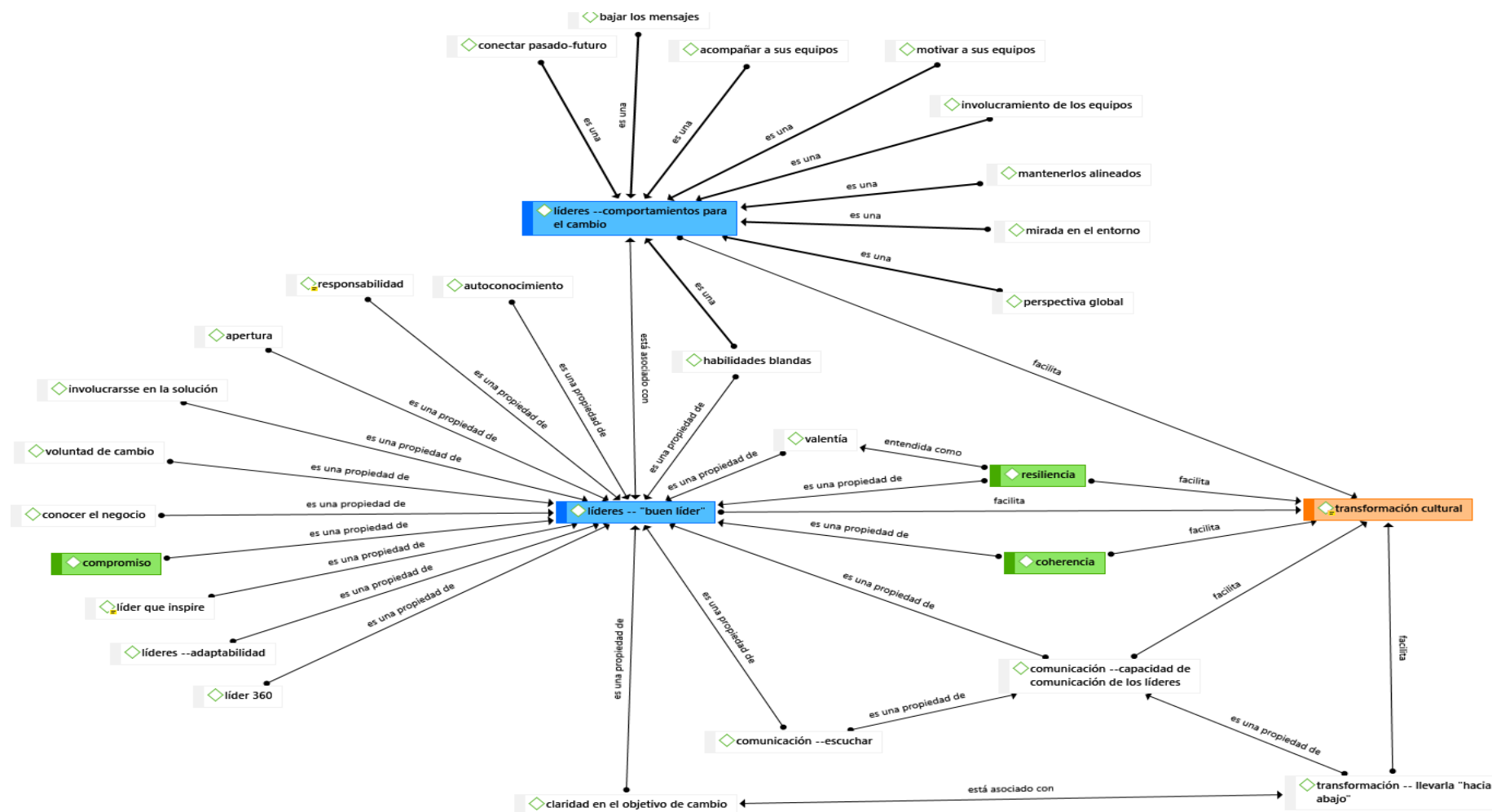
- Comunicación simple: Al respecto, D3 (20305: 20632) indicó que hay que mejorar la comunicación, pero “una comunicación simple y directa, sin dorarle la píldora a nadie”.
- Comunicación directa: “Que la gente pueda tener y ahora nuestros líderes la capacidad de poder hacer las preguntas y repreguntas para garantizar que la gente no te da la pantalla” (D1, 27418: 27632).
- Espacios de diálogo: La comunicación también implica escuchar a los miembros del equipo, a todo el personal. de acuerdo con lo que D4 (15797: 16026) señaló “El tener la escucha con el resto de la organización, a los niveles que competan y dentro de ese comportamiento de desarrollar esa escucha tengo que dar los medios, tengo que establecer y crear los canales para poder tener esto.
- Capacidad de comunicación de los líderes: Esta característica se requiere para el factor comunicación, así como para el factor de líder asociado con la definición de un buen líder. Al respecto D6 (21448: 22046) señaló que “necesitas arriba tuyo alguien que te baje información, que te mantenga motivado, que te escuche”

6.2.2. Líderes – asociado a lo que es un buen líder

Ser un buen líder requiere de muchas características, según lo indicado por los ejecutivos de la organización. Estos atributos son los siguientes (ver Figura 16):

- Involucrarse en la solución: Para D4, el líder tiene que ser parte de la solución, “Yo me involucro en la solución” (D4, 27227: 27955).
- Comunicación – escuchar, de acuerdo a lo expresado en el punto anterior.
- Apertura: Según D6 (21448: 22046), “me parece importante abrir espacios de conversación, espacios de contención a temas que antes los ingenieros ni soñaban”.
- Adaptabilidad: D3 indicó (21549: 21868), “ante los cambios en el directorio, era esencial adaptarse”. Al respecto, la organización ha sido capaz de “encontrar la solución dentro de un pragmatismo impresionante pero íntegramente desordenada” (D4, 4290: 4800).
- Autoconocimiento: Es indispensable el autoconocimiento, tal y como lo señaló D10 (14757:15522). “no solamente se trata de los conocimientos, las competencias, o las habilidades; sino también hay un tema de manejo emocional”.
- Responsabilidad: De acuerdo con D4 (25420: 25812), los líderes deben dar el ejemplo, nosotros tenemos que saber cuáles son esas fronteras infranqueables que básicamente están resumidas en los valores.
- Habilidades blandas: “El líder realmente tiene que tomar un rol bastante inclinado a estas habilidades blandas que de repente antes no era tan necesario tenerlas tan desarrolladas porque además podías parcharlas con cosas” (D6, 25781: 26019).

Figura 16. Buen liderazgo y su comportamiento como factor que impulsa la transformación



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

- Líder que inspire: “Es un tema de credibilidad, de convencimiento y por ende luego lo que comunicas, es decir, si yo estoy convencido yo voy a convencer, pero si yo estoy obligado simplemente voy a hablar” (D4, 22588: 23612).
- Conocer el negocio (entendida como “baño de realidad”): Cada línea de negocio tiene características propias y el líder debe entenderlas (D4, 27227: 27955).
- Compromiso: D1 (5188:5332) señaló que el trabajo se desarrolla mejor gracias al compromiso con la empresa, por “amor a la camiseta” y no a los anteriores dueños.
- Voluntad de cambio: el líder se convierta en un agente de cambio, en un impulsor.
- Claridad en el objetivo cambio: No es posible lograr una transformación si no se ha establecido previamente la meta de cambio.
- Resiliencia: Para D1 (4760: 5029) “la resiliencia y la capacidad de los líderes de poder aguantar el estar remando en una crisis durante casi cuatro años o más, es algo que, honestamente, en este mundo no he visto muchos lugares”.

6.2.3. Líderes – asociado al comportamiento para el cambio

La posición de los líderes, asociado al comportamiento para el cambio, como factor que promueve o impulsa la transformación cultural tiene las siguientes características, que se presentaron de manera gráfica en la Figura 16:

- Acompañar a sus equipos: D10 (7981: 8061) señaló que “hay que saber qué es lo que está pasando con tu equipo, conocerlo mejor, entender cuáles son sus motivaciones para que en el camino, ... si no es que no nos hemos tomado el tiempo como líderes y supervisores de conocer a nuestro equipo y qué es lo que ellos les interesa, probablemente no se sumen a la causa. Probablemente no sean detractores, pero también se conviertan en gente neutra y con gente neutra no se mueve tampoco”.
- Motivar a sus equipos: Los líderes tienen que ser capaces de motivar a las personas que laboran con ellos. D1 (35904: 36558) textualmente señaló “para mí también está claro es que la cultura también se porta mucho con el ejemplo”.
- Involucramiento de los equipos: “Necesitamos la ayuda de todos para seguir adelante,” es decir, “yo me involucro en la solución en vez de decir nos han dicho que tenemos que resolverlo de esta forma,” todos hacemos (D4, 27227: 27955).
- Bajarles los mensajes y mantenerlos alineados: D6 (25547: 25780) indicó lo siguiente “yo soy bueno construyendo, soy bueno viendo números, pero claro, eso no te sirve de nada si es que tu gente está desalineada o está desmotivada o no comparte la información entre ellos o no se generan sinergias”.

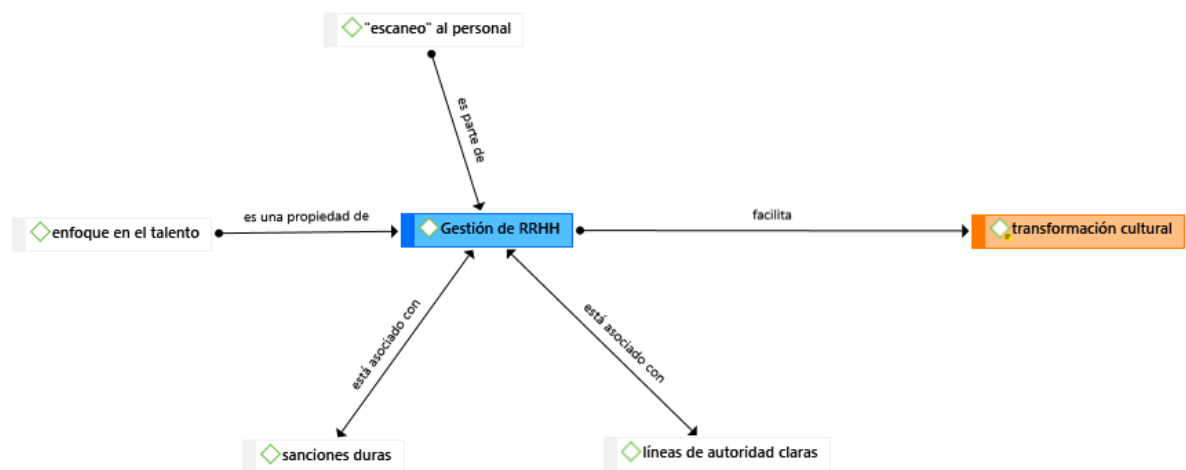
- Mirada en el entorno: Para un cambio, el líder debe ser capaz de mirar al entorno, de analizarlo. D6 (26740:27253) señaló que “nuestros líderes tienen un montón de camino todavía al poder transmitirnos este sentido de realidad de país, de mundo”.
- Perspectiva global: En la empresa se ha dado un cambio total, dado que más del 50% de los gerentes son nuevos, quienes “venían con su nueva mentalidad y con su reputación y con su forma de saber hacer las cosas. Y los que venían de la anterior administración y que no conocían esas prácticas que se estaban realizando, fueron capaces de reinventarse y hacer una compañía que se fue definiendo bajo parámetros de -nuevas- reglas de gobierno. (D2, 2063: 2894).

En resumen, como lo señaló D6 (24220: 24645), “tengo claro su rol como líder comunicador, creo que ellos con la coyuntura en que no estamos ni siquiera físicamente juntos, tienen un rol muy importante como cohesión de sus equipos: mantenerlos unidos, motivados, bajarles los mensajes, mantenerlos alineados.

6.2.4. Gestión de recursos humanos

El contexto del Covid-19 ha hecho que la gestión de recursos humanos cobre nueva importancia. De acuerdo con D6 (26174: 26737), “no solamente estás manejando gente que está trabajando, sino gente que ahora ya no separa vida y trabajo así nomás”. Ahora bien, para que la gestión de recursos humanos sea un factor transformador de la cultura organizacional, debe reunir las siguientes características (ver Figura 17):

Figura 17. Gestión de recursos humanos como factor impulsor de la transformación cultural



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

- Escaneo al personal: De acuerdo con D3, la gestión adecuada del recurso humano inicia con el proceso de selección.

- Sanciones duras: Castigos que deben imponerse cuando no se respetan las normas y valores de la organización.
- Enfoque en el talento: De acuerdo con D2 (2063: 2894), “luego de 2017, cuando se reestructuró toda la empresa, se inició una búsqueda de talento, principalmente ejecutivo porque se necesita gente nueva para lograr un cambio profundo”.
- Líneas de autoridad clara: Respeto a las líneas de mando establecidas y claramente difundidas. Al respecto, D4 (16968: 17524) señaló “en el sentido de que tengo competencia yo para tomar decisiones hasta este nivel, pero luego hacia otros tipos de decisiones -corresponde a- un nivel más alto dentro de la jerarquía tomar la decisión.

6.3. Factores que limitan

En el Anexo 7, específicamente en la Figura 7.2, se presenta el árbol de los factores que limitan la transformación cultural dentro de AENZA. Allí se observan cuatro factores: (a) los problemas financieros que la organización ha atravesado, (b) el estilo de liderazgo que prevalece actualmente, (c) resistencia al cambio, y (d) cultura que permite la corrupción.

6.3.1. Problemas financieros

Para D6 (19067: 19526) la organización enfrenta falta de liquidez como consecuencia del cierre en las líneas de crédito que tenían. Una vez que se dio a conocer el escándalo de corrupción el acceso a financiamiento se detuvo y eso afecta el desarrollo de las operaciones.

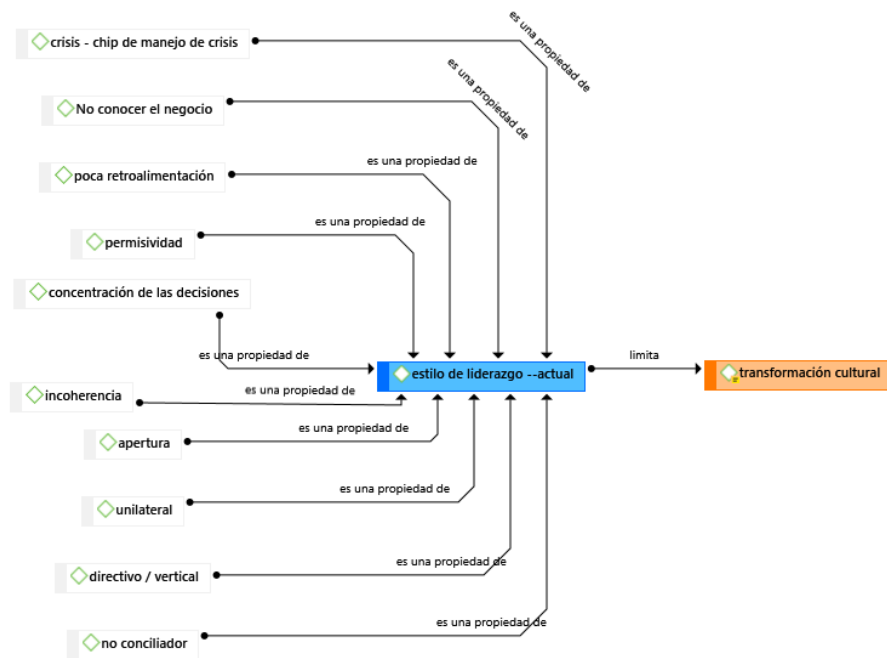
6.3.2. Estilo de liderazgo actual

En la Figura 18 se observan las características del estilo de liderazgo actual que limitan la transformación cultural, las cuales se detallan a continuación:

- Manejo de crisis: los líderes están continuamente en modo de crisis, Para D3 (397: 1704), “el golpe fue tan fuerte que no quedaba de otra que virar”.
- No conocer el negocio: Contrario a un factor previamente señalado como impulsor del cambio este se refiere a una falta de conocimiento holístico del negocio total.
- Poca retroalimentación: Al respecto, D8 (9708: 10033) añadió que “nos enfocamos mucho en el cambio continuo”. Pero esto no se acompaña con una retroalimentación.
- Permisividad: Según D4 (24262: 24500), la permisividad es una línea gris, “no estás haciendo algo ilegal”.
- Concentración de las decisiones: las decisiones se concentran en pocas personas.
- Incoherencia: Para D9 (4566: 4942), los mismos líderes son los que impiden el cambio.
- Apertura: Para D9 (9911: 10428) se trata de una empresa rígida, donde muchos líderes son cerrados en cuanto a la manera en que se deben hacer las cosas y eso no permite adoptar nuevos comportamientos.

- Directivo o vertical: Para D10 (12624: 13634), “todavía se vive un principio de mucha jerarquía. Todavía este se siente cierta verticalidad y escalar muchas cosas para que las cosas pasen”. La verticalidad afecta la rapidez y la agilidad de la organización para reaccionar.
- No conciliador.

Figura 18. Estilo de liderazgo actual como factor que limita la transformación cultural

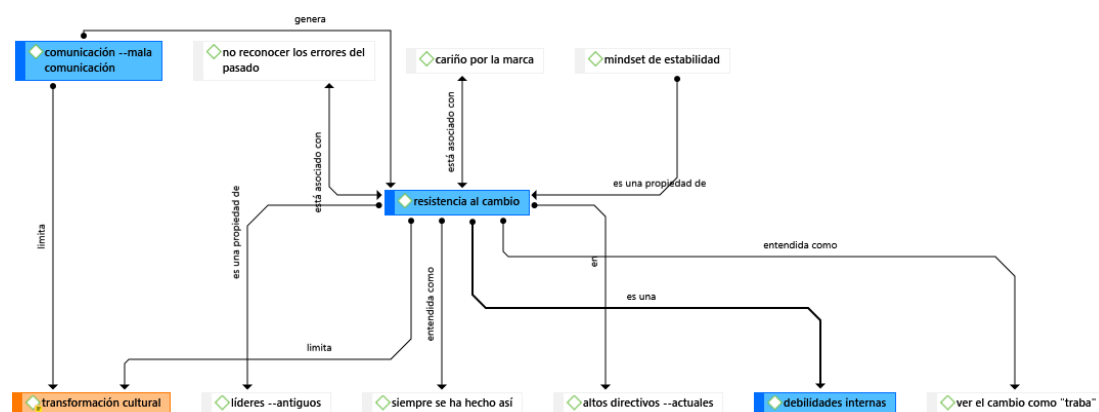


Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

6.3.3. Resistencia al cambio

Se identificó a la resistencia al cambio como un factor que limita la transformación cultural. Este presenta las características o elementos que se muestran en la Figura 19 y que se detallan a continuación:

Figura 19. Resistencia al cambio como factor que limita la transformación cultural



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido. 2021.

- No reconocer los errores del pasado.
- Líderes antiguos: Para D2 (818: 1189), “los temas judiciales de la empresa y de los antiguos accionistas hicieron que fuera imprescindible realizar un cambio.
- Siempre se ha hecho así: De acuerdo con D9 (9911: 10428) todavía pueden toparse con expresiones como “esto se hace así porque se hace así”.
- Mindset de estabilidad: una forma de verse, que ya está establecida en la mente de los colaboradores; y para reubicarse hay que cambiar ese *mindset* (D10, 5017: 6230).
- Ver el camino como “trabas”: Hay que encontrar una manera eficiente de hacer las cosas, pero respetando las normas, los lineamientos.
- Altos directivos actuales: De acuerdo con D3 (15571: 16531) “con los nuevos accionistas, en general, tienes ... -un pensamiento- muy de bolsa, muy corporativo Y yo logro ver la frustración de los que manejan los negocios el día de hoy, cuando se sientan frente al escritorio y les tratan de explicar una serie de cosas que el directorio no tiene ni idea”.
- Debilidades internas: Es un factor limitante, que a su vez genera resistencia al cambio.

6.3.4. Cultura que permite la corrupción

Si bien la cultura que prevalecía anteriormente permitía la corrupción (ver Figura 20), para D3 (397: 1704) “Lo que tenía Graña era un triunvirato de poder que tomaba decisiones y que tenía a las gerencias y las personas que trabajaban en la organización; primero, cegadas; y dos, con una idea de una cultura que al final del día no era cierta”.

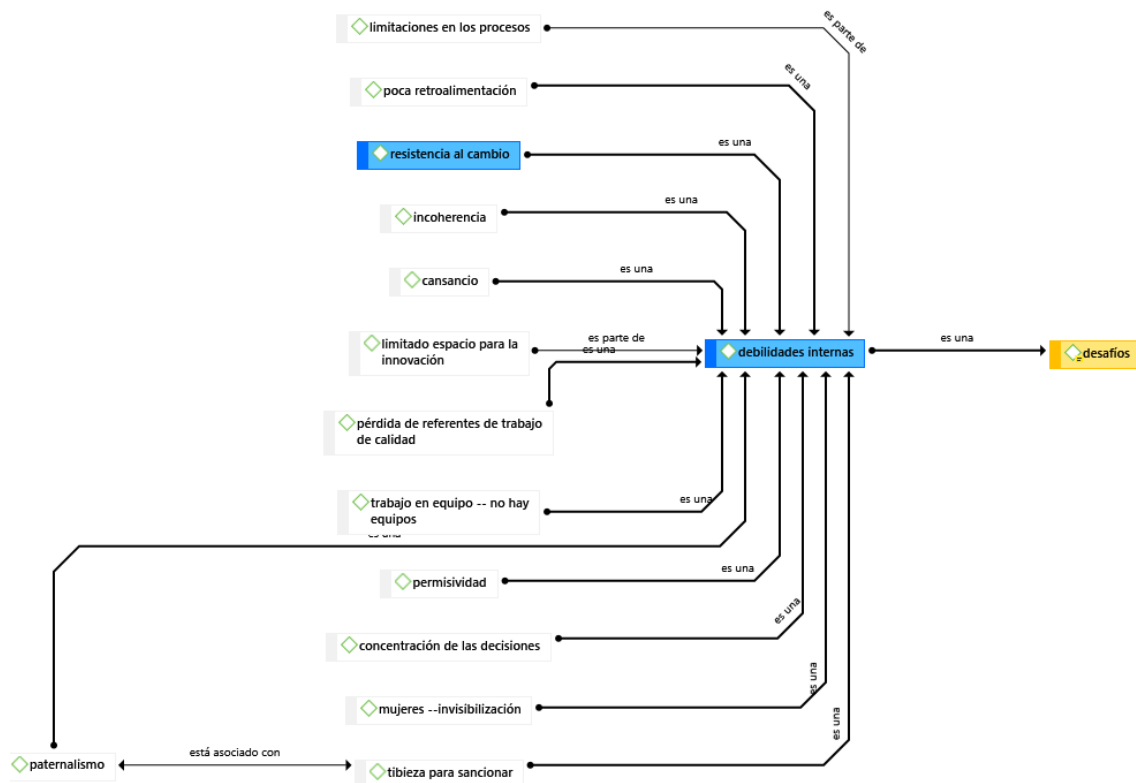
Figura 20. Cultura: Tolerancia a la corrupción



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

- Limitaciones en los procesos: Actualmente las limitaciones se están dando por los procesos y no por las personas.

Figura 22. Debilidades internas



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

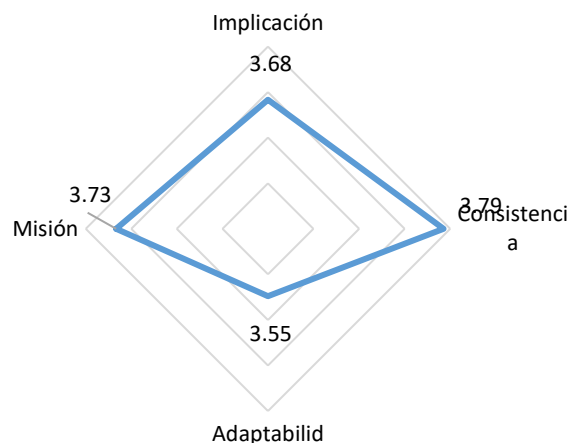
- Poca retroalimentación: Para D8 (10979: 11548), “genuinamente, no tenemos espacios de *feedback* estructurado”. La mayoría de los ejecutivos coinciden en que nunca han recibido una retroalimentación completa.
- Intolerancia: De acuerdo con D8 (10034: 10382), “se ha vuelto prioridad el hecho de hacer las cosas correctamente.
- Cansancio: “Tienes un equipo directivo que está cansado por obvios motivos.... hace seis o siete años eran los reyes de la cuadra, ... han sabido llevar durante cuatro o cinco años una crisis, pero que en algún punto tiene que parar...” (D1, 11720: 12909).
- Espacio limitado para la interacción: Con el Covid-19 los espacios para interacción prácticamente no existen (D6, 17468: 18218).
- Pérdida de referentes de trabajo de calidad: Se han establecido tantos controles que ahora lo principal es terminar los trabajos a tiempo, cumpliendo con parámetros que no incluyen calidad (D4, 19342: 20376).
- Falta de equipos: De acuerdo con D9 (16924: 17801), “falta un poco de ese líder inspiracional, que sea líder que inspire, líder ejemplo”.

- Permisividad: Según D4 (24262: 24500) se refiere a “estás en la línea gris, no estás haciendo algo ilegal”.
- Concentración de las decisiones: Demoras en los procesos porque las personas que deben tomar las decisiones no lo hacen de manera oportuna, según lo señaló D8 (14135: 15269).
- Invisibilidad de las mujeres.
- Paternalismo.
- Tibieza para solucionar.

7. Hallazgos del análisis de datos cuantitativos

El cuestionario fue enviado a toda la población, integrada por 58 personas, pero se recibió respuesta de 32, lo cual no es una muestra estadísticamente representativa por lo que la información que se presenta en este punto es meramente descriptiva y no puede extenderse a toda la población. De acuerdo con Denison et al. (2012) la cultura tiene cuatro dimensiones: (a) implicación, (b) consistencia, (c) adaptabilidad, y (d) misión. En una escala del 1 al 5 la media de cada dimensión se presenta en la Figura 23.

Figura 23. Media de las dimensiones de cultura



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

El mayor puntaje se obtuvo en la dimensión de consistencia con 3.79, seguido por misión con 3.73. En cambio, el menor puntaje se registró en adaptabilidad (3.55). Ahora bien, cada dimensión está compuesta por subdimensiones, como se aprecia en la Tabla 3. Con estos datos se comprende que la adaptabilidad obtuvo la media más baja como consecuencia del aprendizaje organizativo que registró una media igual a 3.45 mientras que la orientación al cambio registró 3.59.

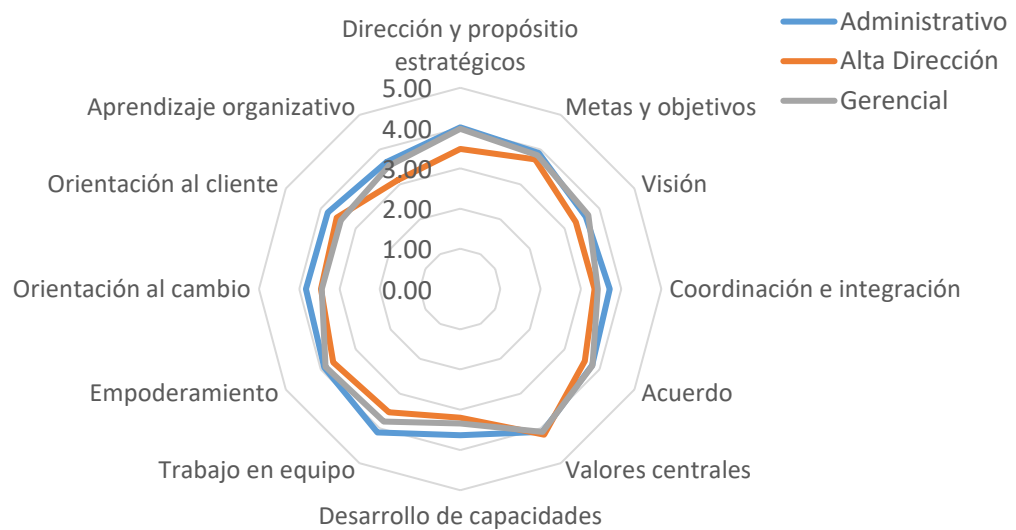
Al analizar los datos por nivel jerárquico dentro de la empresa, se tiene (ver Figura 24) que la alta dirección es la que registra promedios más bajos en la mayoría de las subdimensiones, como por ejemplo en dirección y propósito estratégicos. Por el contrario, es el personal administrativo es el que registró promedios más elevados, especialmente en orientación al cliente, orientación al cambio y trabajo en equipo.

Tabla 3. Media de los elementos por dimensión

Dimensión	Subdimensión	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Implicación		3.68	3.73	0.47	2.40	4.40
	Desarrollo de capacidades	3.41	3.60	0.73	0.40	4.40
	Trabajo en equipo	3.84	3.80	0.55	2.40	5.00
	Empoderamiento	3.81	3.80	0.43	2.80	4.60
Consistencia		3.79	3.73	0.45	2.67	4.73
	Valores centrales	4.13	4.00	0.50	3.20	5.00
	Acuerdo	3.73	3.80	0.53	2.20	4.80
	Coordinación – integración	3.51	3.60	0.48	2.60	4.60
Adaptabilidad		3.55	3.60	0.48	1.93	4.27
	Orientación al cambio	3.59	3.60	0.56	2.20	4.40
	Orientación al cliente	3.60	3.70	0.74	0.20	4.80
	Aprendizaje organizativo	3.45	3.60	0.63	1.60	4.40
Misión		3.73	0.48	0.51	2.67	4.60
	Dirección y propósito estratégicos	3.84	3.80	0.70	2.40	5.00
	Metas y objetivos	3.83	4.00	0.59	2.00	5.00
	Visión	3.54	3.60	0.45	2.60	4.20

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

Figura 24. Media de cada subdimensión, según el cargo



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

En el Anexo 9, se presentan los resultados descriptivos por tipo de cargo o nivel jerárquico dentro de la organización y esto permite identificar los siguientes hallazgos:

- Toma de decisión: En relación con la toma de decisiones, la respuesta con la media más baja muestra que la información no siempre se comparte de manera amplia con todo el personal. Así como existe un claro consenso en torno al hecho de que la mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo; y en torno a que los encuestados consideran que pueden tener un impacto positivo dentro de la organización.

- Trabajo en equipo: Si bien se alienta la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización y el trabajo se organiza de modo tal que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización, se encontró que muchas veces los pilares de la organización son individuos y no los grupos o equipos de trabajo.
- Desarrollo de capacidades: No hay una inversión continua de la empresa en desarrollar las capacidades de los trabajadores, ni se da capacitación a los futuros líderes; a pesar de que la capacidad de las personas sí es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. A pesar de que no hay inversión constante, no es común que surjan problemas porque los colaboradores no disponen de las habilidades necesarias para hacer su trabajo.
- Valores: Los resultados muestran claramente que dentro de la organización sí hay un código ético que guía el comportamiento de los trabajadores y les permite distinguir lo correcto; asociado con la presencia de un conjunto de valores claro y consistente. También hay una creencia general de que al ignorar los valores esenciales se ocasionan problemas. Además, los líderes pregonan lo que dicen, aunque debe mencionarse que el 64.5% de los encuestados pertenecen a la Alta Dirección o a la gerencia.
- Acuerdos: Hay consenso en el hecho de que se establecen acuerdos y luego se trabaja para conseguir los objetivos definidos. Cuando existen desacuerdos, no siempre se trabaja intensamente para identificar soluciones que beneficien a todos. Por lo que en ocasiones no es fácil alcanzar consenso en temas difíciles.
- Coordinación e integración: La manera de trabajar es consistente y predecible; así como la mayoría de las personas de la organización, aunque pertenezcan a distintos grupos, tienen una meta común. Pero no resulta sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos.
- Orientación al cambio: El mayor consenso está en torno a que los trabajadores responden bien a los cambios del entorno. Le sigue el enunciado que indica que adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas, mientras que en tercer puesto se señala que la manera de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
- Orientación al cliente: La mayoría de encuestados están de acuerdo en que la información sobre los clientes influye en las decisiones, por lo que sus comentarios y recomendaciones usualmente conducen a introducir cambios. Además, consideran que todos tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.
- Aprendizaje organizativo: La media más alta se registró en el enunciado que señala como el fracaso es percibido como una oportunidad para aprender y mejorar. En general se ve que los aprendizajes se comparten, aunque la mitad no está de acuerdo con que se incentive la innovación dentro de la organización.

- Dirección y propósitos estratégicos: Los colaboradores están de acuerdo con que la organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo; así como con el hecho de que se tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo. Pero no todos coinciden en que la estrategia de esta empresa debe servir de ejemplo para otras compañías.
- Metas y objetivos: Hay acuerdos sobre las metas a conseguir y los líderes guían a la organización para alcanzarlas; así como las personas comprenden lo que debe hacerse para tener éxito en el largo plazo. Los resultados también muestran que se fijan metas ambiciosas, pero que no siempre son realistas.
- Visión - aspiración: Existe una visión compartida de cómo será la empresa en el futuro, apoyada por la perspectiva de largo plazo que tienen los directores. Pero los encuestados consideran que no es factible satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer la aspiración a largo plazo.

8. Conclusiones

Las conclusiones de la investigación se han organizado en torno a cuatro puntos: (a) situación actual de la cultura organizacional; (b) factores que limitan la transformación cultural; (c) factores que impulsan la transformación cultural; y (d) condiciones de éxito.

Situación actual de la cultura organizacional: Para Schein (1988) la palabra cultura, vista a través de la organización, es un conjunto de repuestas o de actitudes que asume un grupo organizacional determinado, frente a dificultades presentadas, ya sean internas o externas. Entonces, en el caso de AENZA se puede decir que la cultura actual es una respuesta a los escándalos de corrupción que enfrentó en 2017 y al posterior acuerdo de colaboración. Se percibe que la empresa ha cambiado a partir de la crisis, que fue necesaria como motor para la reestructuración, que llevó a cambios en los ejecutivos, en las políticas y en la forma de hacer el trabajo.

En los resultados de la investigación, en AENZA vemos que, en el caso de la misión como valor central, no hay en la organización una claridad sobre el destino al que se dirige la empresa, las metas y necesidades actuales impiden trazar un plan hacia la realización de la nueva misión existente. Si bien se destaca la resiliencia de las personas para enfrentar una crisis, no hay una real adaptabilidad a un cambio profundo de la organización, probablemente porque no se gestó de una necesidad desde adentro sino por un suceso adverso: la crisis.

Factores que impulsan la transformación cultural. El principal factor que impulsó la transformación cultural fue la crisis, que generó una necesidad profunda por cambiar, junto con un modelo de liderazgo que es coherente entre lo que se dice y lo que hace. La transformación de la organización nace de un trauma, y es la necesidad de continuidad de la empresa, de seguir

siendo un ente trascendente en la sociedad, producto de su larga historia, que dicta la necesidad de la transformación cultural, y la hace posible.

Factores que limitan la transformación cultural. En varios sentidos son los mismos factores que impulsan la transformación cultural que son las que la limitan: un pasado glorioso hace que los líderes a pesar de reconocer una necesidad de cambio muestren una resistencia al mismo que frena la transformación cultural. Dentro de AENZA, esta resistencia al cambio se caracteriza por: (a) no reconocer los errores del pasado, (b) líderes antiguos que preservan la manera en que realizan sus actividades, (c) temor a perder la marca, por lo que no se impone celeridad en los cambios sino que los procesos se implementan muy lentamente; (d) mantener el status quo y seguir haciendo las tareas de la misma manera; (e) visualizar a todos los cambios como trabas, como procesos que hacen más lentas las tareas; y (f) debilidades internas. Entonces, en general, la resistencia al cambio es un deseo por seguir haciendo todo de la misma forma.

Condiciones de éxito. Para que la transformación cultural sea exitosa se requiere el compromiso de los líderes de la organización, con una visión a largo plazo no interrumpida por las necesidades de la coyuntura actual, y un reconocimiento del impacto que la organización ha tenido en el país, que pueden servir de base para una nueva cultura con base en un orgullo existente.

Capítulo VI. Propuesta de transformación cultural

1. Objetivos de la propuesta

Esta propuesta de mejora tiene como objetivo apoyar la transformación de la cultura organizacional de la empresa AENZA, previamente Graña y Montero; en base al diagnóstico realizado y los factores que facilitan, así como a los que limitan, dicha transformación, los cuales han sido detallados previamente en el presente trabajo.

De acuerdo con Kotter y Heskett (1992), el tener una cultura organizacional lleva a que la organización mejore su desempeño económico y ese es uno de los beneficios que se obtendrá al alcanzar el objetivo aquí propuesto.

1.1. Objetivos específicos

- Establecer la transformación cultural como una prioridad estratégica de la organización para continuar siendo competitivos en el mercado.
- Lograr que los colaboradores de AENZA comprendan la necesidad urgente de cambiar la cultura organizacional y estén dispuestos a participar en este proceso.
- Identificar a los líderes que guiarán el proceso.
- Crear metas de corto plazo, para que al alcanzarlas se generen sentimientos de logro.
- Implementar nuevos elementos culturales que tengan como base un sistema de valores sólido.

- Anclar la nueva cultura para que perdure, independientemente de que cambien las personas que dirigen la empresa.

2. Desarrollo de la propuesta de mejora

Para identificar las mejoras a implementarse, se partió de toda la información recopilada a través del diagnóstico. Fue así que se elaboró una lista de manifestaciones o puntos problemáticos que demandan una solución inmediata de mejora y que se listan en la Tabla 4 abajo y que son: (a) resistencia al cambio, (b) fallas en la comunicación interna, (c) falta de liderazgo efectivo y transformacional, y (d) estructura, jerárquica que no promueve la eficiencia.

Tabla 4. Situaciones que requieren de mejora

Situación detectada	Manifestaciones
Resistencia al cambio	Entorno en la industria que permite o aprueba la corrupción
	Cambios implementados de manera desorganizada
	Se contrata personal que no tiene las habilidades blandas necesarias para adaptarse a la nueva cultura
	Incertidumbre ante el entorno (acuerdo de colaboración eficaz y pandemia)
	No se entiende que la transformación es un proceso permanente
	Prioridad a temas operativos y financieros, antes que a recursos humanos
Fallas en la comunicación interna	Lentitud en los procesos de cambio cultural
	Negación a reconocer errores del pasado y falta de disposición a cambiar
	No hay participación de todas las áreas, como consecuencia de que no entienden el mensaje
	Falta "bajar" los mensajes a todo el personal
Falta de liderazgo efectivo y transformacional	No se escucha a todos los miembros del equipo
	Faltan espacios de retroalimentación y de comunicación abierta, donde no sean criticados
	Los jefes no saben gestionar las propias emociones
	Directivos cansados o desgastados (emocional y físicamente)
	No siempre los líderes se apegan a los valores o faltan a la coherencia
	Líderes sobrecargados de responsabilidades
Estructura organizacional jerárquica que no promueve eficiencia	Líderes que no motivan, que no inspiran o no transmiten
	Falta de conocimiento del negocio (en directivos y gerentes nuevos)
	Concentración de las decisiones, lo que genera atrasos
	Rigidez exagerada en cuanto a la manera en que deben ejecutarse los procesos
	Exceso de controles o "trabas"
	No se promueve la innovación
	Enfoque en concluir los trabajos a tiempo y no en la calidad
	No se desarrollan las capacidades del personal

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El plan de mejora contempla una intervención integral en la organización, ya que para que la empresa no solo sobreviva a la crisis, sino se mantenga competitiva se necesita un cambio estructural. Para que haya un resultado diferente debe haber un comportamiento diferente, y es por ello que el cambio cultural es un imperativo para el negocio.

A propósito de la crisis la empresa entra en estado de shock, un shock de cultura integral, no solamente de valores y creencias, sino también en temas estructurales como liderazgo y comunicación. En el diagnóstico del presente trabajo hemos visto como existieron condiciones organizacionales que favorecieron la corrupción: estructura jerárquica, falta de comunicación,

falta de transparencia, y para que la empresa sea competitiva y exitosa en el mercado competitivo actual debe cambiar estas condiciones de forma integral, ya que son condiciones que hoy son observadas muy de cerca.

Existe hoy en AENZA un reconocimiento de la necesidad del cambio, y sin embargo este se hace difícil al tomar prioridad la coyuntura actual y por ello la primera intervención será la creación de una unidad de manejo de proyecto de transformación. El cambio de cultura se trabajará a través de intervenciones destinadas a trabajar elementos funcionales, como son la eficiencia operacional y la estructura organizacional, así como capacidades adaptativas, a través de la comunicación y desarrollo de líderes.

Seguidamente, en la Tabla 5, se ilustra la estructura de la propuesta de mejora, y posteriormente se hará un desarrollo detallado de cada una de ellas.

Tabla 5. Estructura de la propuesta de mejora

Creación de unidad de manejo de proyecto (PMO) de Transformación	
Elementos Funcionales	Capacidades Adaptativas
Programa de Eficiencia Operacional	Plan de comunicación abierta, transparente y cooperativa
Rediseño de la estructura organizacional	Programa de desarrollo de líderes

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.1. Unidad de manejo de proyecto (PMO) de Gestión del Cambio

Fundamento de las acciones

Los líderes de la organización son conscientes de la necesidad de transformar la cultura como parte del cambio de identidad de la empresa, pero la coyuntura inmediata toma prioridad ante el cambio organizacional y ésta no logra la tracción adecuada. Por ello se propone crear una unidad de gestión del cambio adosada a la Gerencia General, con el objetivo de promover el cambio cultural en la organización, y así darle la prioridad necesaria al cambio.

Objetivos

General: Crear una gerencia de gestión del cambio (PMO) para liderar e impulsar el cambio organizacional y cultural como prioridad estratégica de la organización y llevar a cabo los elementos funcionales y adaptativos.

Específicos:

- Implementar el programa de cambio cultural de la organización

Metas e indicadores

En la Tabla 6, se muestran los objetivos específicos, metas e indicadores.

Tabla 6. Objetivos, metas e indicadores de la implementación de una gerencia de Gestión del Cambio

Objetivos específicos	Metas	Indicador
Crear Gerencia de Gestión del Cambio	Crear una Gerencia de Gestión del Cambio con objetivo específico de promover cambio cultural y organizacional	Tablas de mando de Gestión de Cambio Integral

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Acciones y responsables

En la Tabla 7 se listan las acciones, responsables y costos para alcanzar cada una de las metas.

Tabla 7. Metas, acciones, responsables y costo de la gerencia de Gestión del Cambio

Metas	Acciones	Responsable	Costo (\$/)
Crear una Gerencia de Gestión del Cambio con objetivo específico de gestionar el cambio cultural y organizacional	Nombrar un Gerente del PMO de Gestión del Cambio	Recursos Humanos	0
	Seleccionar equipo destacado	Recursos Humanos	0
	Desarrollar un tablero de seguimiento de Gestión de Cambio	PMO	20,000
	Desarrollo de reuniones y seguimiento de acciones por área y prioridades	PMO	14,000
		Total	34,000

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cronograma

El Anexo 10 muestra el tiempo que tomará implementar las acciones propuestas.

2.2. Elementos Funcionales

2.2.1. Programa de eficiencia operacional

Fundamento de las acciones

En AENZA existe una resistencia al cambio cultural en el corporativo de la empresa, que se manifiesta una lentitud en el proceso de cambio cultural, producto de la priorización al área operativa y financiera. Los cambios introducidos desde el 2017 se han hecho de forma poco estratégico y sin el impulso de los líderes de la organización, y sin el apoyo de un equipo de expertos.

El cambio cultural es necesario para que la empresa logre ser competitiva y tenga éxito, y debe ser una parte integral de la estrategia de la misma.

Objetivos

General: Lograr que la nueva cultura organizacional se implemente de manera exitosa y que contribuya al éxito de negocio, promoviendo el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, un nuevo código de valores basado en transparencia, honestidad, orientación a la calidad y un sistema integral de gestión de desempeño y compensaciones que incentive la adopción de los comportamientos necesarios para el desarrollo de la nueva cultura organizacional.

Específicos:

- Mejorar la eficiencia operacional de la organización a través del cambio cultural.
- Lograr que todo el personal tenga las habilidades blandas requeridas.
- Crear un código único de valores organizacionales y compartirlo con todo el equipo.
- Dar prioridad y orden al proceso de cambio de cultura organizacional.
- Promover los comportamientos facilitadores para el cambio cultural por medio de un nuevo sistema de gestión de desempeño y competencias ligado a un sistema de compensaciones que incentive comportamientos (how) deseados.

Metas e indicadores

A partir de los objetivos que se han propuesto, se definen las metas que se presentan en la Tabla 8, donde además se identifican los indicadores.

Tabla 8. Objetivos, metas e indicadores de la eficiencia operacional

Objetivos específicos	Metas	Indicador
Dar prioridad y orden al proceso de cambio de cultura organizacional	En un año, todos los trabajadores conocerán las metas de la empresa (misión y visión)	Porcentaje de conocimiento de propósito/aspiración/metad de negocio
	Reducir en un 0.5% a 1% el tiempo requerido para el desarrollo completo de cualquier proyecto	Reducción de horas-hombre administrativas dedicadas a cada proyecto
Lograr que todo el personal tenga las habilidades blandas requeridas	El 100% de los trabajadores estarán capacitados en habilidades blandas	Porcentaje de trabajadores capacitados en habilidades blandas
Crear un código único de valores organizacionales y compartirlo con todo el equipo	Lograr que el 90% de los trabajadores conozcan el código de valores organizacionales	Porcentaje de trabajadores que conocen el nuevo código de valores
Desarrollar un sistema de desempeño basado en competencias que fomente comportamientos deseados	Lograr para el segundo año que el 60% de trabajadores logren sus metas de desempeño a través de comportamientos deseados	Porcentaje de trabajadores con evaluación positiva en desempeño y en competencias evaluadas
Desarrollar sistema de compensaciones que incentive por logro de comportamientos	50% de trabajadores reciben al segundo año algún incentivo o variación en su remuneración fija por logros de desempeño relativos a comportamientos	Porcentaje de trabajadores que reciben reconocimiento variable por evaluación de desempeño y competencias

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Acciones y responsables

En la Tabla 9 se señalan las acciones, metas, responsables y costo.

Tabla 9. Metas, acciones, responsables y costo de la eficiencia operacional

Metas	Acciones	Responsable	Costo (S/)
En un año todos los trabajadores conocerán las metas de la empresa	Reunirse con todos los directivos y gerentes para definir los elementos de la cultura que se mantendrán y aquellos que se cambiarán Establecer un cronograma para los cambios a ejecutar	Gerencia General / Recursos Humanos	400
Reducir en un 0.5% a 1% el tiempo requerido para el desarrollo completo de cualquier proyecto	Medir la cantidad de horas que el personal administrativo dedica a cada proyecto, incluyendo los retrabajos o solución de errores y coordinación por parte del líder	Jefes de áreas	0
El 100% de los trabajadores estarán capacitados en habilidades blandas	Hacer seguimiento cada dos semanas de los avances, en técnicas de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo e implementación de los nuevos valores	Recursos Humanos	0
	Capacitar a todo el personal en habilidades blandas, como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, integración	Recursos Humanos	46,400
	Mejorar el proceso de selección e inducción para garantizar que los nuevos trabajadores reúnan las habilidades blandas requeridas	Recursos Humanos	5,000
Lograr que el 90% de los trabajadores conozcan el código de valores organizacionales	A partir de un taller participativo construir un listado de valores deseados	Jefes de áreas	400
	Realizar una encuesta para seleccionar los valores que integrarán el código	Recursos Humanos	0
	Comunicar por distintos medios el nuevo código de valores	Recursos Humanos	1,000
Lograr que para el segundo año el 60% de trabajadores logren sus metas de desempeño a través de comportamientos deseados	Desarrollar un modelo de desempeño y competencias que combine, de forma complementaria, el logro de un objetivo al comportamiento necesario, alineado a la cultura, para llegar a ese objetivo. Crear una manual de comportamientos (Hows) que facilitan llegar a la cultura deseada.	Recursos Humanos Jefes de Areas	5,000
50% de trabajadores reciben al segundo año algún incentivo o una variación en su remuneración fija por logros de desempeño basados en comportamientos deseados.	Desarrollar un modelo de incentivos ligado al modelo de gestión de desempeño y competencias, en el cual un % del incremento de sueldo o de pago variable está ligado no solamente a la consecución del objetivo per se, sino al cómo (comportamientos mostrados) para lograr dicho objetivo.	Recursos Humanos Finanzas Corporativas	5,000
		Total	64,400

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cronograma

En el Anexo 10 se presenta un cronograma para mostrar el tiempo que tomará implementar las acciones asociadas con el programa de gestión de cambio.

2.2.2. Nueva estructura organizacional

Fundamento de las acciones

En la actualidad AENZA propone desarrollar un cambio cultural operando con la misma estructura organizacional que tenía antes de la crisis. Sus líderes, que son los mismos que reconocen y promueven el cambio cultural están enfocados en solucionar problemas de corto plazo y continúan operando en un entorno que no promueve la delegación, el desarrollo de

capacidades ni la innovación. No hay un real enfoque en el desarrollo a mediano y largo plazo de la nueva cultura y organización.

Objetivos

General: Desarrollar una nueva estructura organizacional más ágil que promueva la toma rápida de decisiones y la innovación, implementando únicamente los controles esenciales.

Específicos:

- Rediseñar las líneas de mando para lograr una estructura menos jerárquica, que promueva la comunicación y el trabajo en equipo.

Metas e indicadores

En la Tabla 10, se muestran los objetivos específicos, metas e indicadores.

Tabla 10. Objetivos, metas e indicadores de la implementación de una nueva estructura organizacional

Objetivos específicos	Metas	Indicador
Rediseñar las líneas de mando	Implementara modificaciones a las líneas de mando que RRHH identifica como críticas.	Estructura organizacional modificada

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Acciones y responsables

En la Tabla 11 se listan las acciones, responsables y costos para alcanzar cada una de las metas. También se ha incluido al responsable de ejecutar las acciones y el costo de cada una de ellas.

Tabla 11. Metas, acciones, responsables y costo de la nueva estructura organizacional

Metas	Acciones	Responsable	Costo (\$)
Implementara modificaciones a las líneas de mando que RRHH identifica como críticas.	Conectar los puestos claves (líneas de mando) promoviendo el trabajo en equipo y reduciendo los niveles jerárquicos	Recursos Humanos	20,000
	Eliminar controles innecesarios, revisar y optimizar los controles actuales y definir nuevos controles en puntos clave únicamente	Recursos Humanos	8,000
		Total	28,000

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cronograma

El Anexo 10 muestra el tiempo que tomará implementar las acciones propuestas.

2.3. Elementos de Capacidad Adaptativa

2.3.1. Plan de comunicación efectiva

Fundamento de las acciones

Es vital que en la empresa haya comunicación abierta, transparente y cooperativa donde participen todos y se construyan nuevas ideas y formas de trabajo en equipo. La situación actual demanda esta propuesta de mejora porque no hay una participación de todas las áreas, dado que muchos colaboradores no logran comprender los mensajes, lo que se da a consecuencia de que los jefes no los transmiten adecuadamente y tampoco existen espacios de comunicación abierta, en los cuales los trabajadores puedan ser escuchados, sin ser criticados.

Objetivos

General: Tener una comunicación fluida, transparente y que promueva el trabajo en equipo.

Específicos:

- Aumentar la comunicación efectiva de todos los jefes y líderes de proyecto.
- Desarrollar un programa de retroalimentación para todos los trabajadores enfocado principalmente en comportamientos.
- Establecer un área participativa dentro de las oficinas del corporativo o holding.

Metas e indicadores

A partir de los objetivos que se han propuesto, se definen las metas para implementar el plan de comunicación, las cuales se muestran en la Tabla 12, donde además se identifican los indicadores.

Tabla 12. Objetivos, metas e indicadores del plan de comunicación efectiva

Objetivos específicos	Metas	Indicador
Incrementar la capacidad de comunicarse efectivamente de todos los jefes y líderes de proyecto.	Capacitar al 100% de los líderes de proyecto y jefes en técnicas de comunicación efectiva	Porcentaje de líderes y jefes capacitados en comunicación efectiva
Desarrollar un programa de retroalimentación para todos los trabajadores	Todos los trabajadores del corporativo tendrán un plan de retroalimentación personalizado con foco en comportamientos desplegados y determinar periodicidad.	Cantidad de trabajadores del corporativo que cuentan con plan de retroalimentación
Establecer un área participativa	En un trimestre, el 70% de los trabajadores habrá visitado el área de participación libre	Porcentaje de trabajadores que visita la zona participativa

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Acciones y responsables

En la Tabla 13 En este apartado se complementa la información señalando las acciones que se deberán realizar para alcanzar cada meta, junto con el responsable y el costo asociado.

Tabla 13. Metas, acciones, responsables y costo del plan de comunicación efectiva

Metas	Acciones	Responsable	Costo (\$)
Capacitar al 100% de los líderes de proyecto y jefes en técnicas de comunicación efectiva	Diagnosticar las habilidades de comunicación efectiva que tienen los jefes y líderes de proyecto	Recursos Humanos	3,000
	Diseñar con un equipo consultor un programa de capacitación en función de las necesidades propias de la organización	Recursos Humanos	3,500

	Capacitar a los jefes y líderes en comunicación efectiva	Recursos Humanos	14,000
	Evaluar las habilidades de comunicación efectiva trimestralmente	Recursos Humanos	1,200
Todos los trabajadores del corporativo tendrán un plan de retroalimentación personalizado	Diseñar el programa de retroalimentación	Recursos Humanos	0
	Enseñar a los líderes de proyecto y jefes el programa de retroalimentación	Recursos Humanos	400
	Tener reuniones entre cada jefe y sus subordinados (de manera individual) para explicar el programa de retroalimentación y fijar metas trimestrales	Jefes de áreas	0
	Evaluar el cumplimiento de las metas trimestrales o dar retroalimentación	Jefes de áreas	0
En un trimestre, el 70% de los trabajadores habrá visitado el área de participación libre	Construir un área dentro de las oficinas donde se promueva un ambiente informal	Logística o infraestructura	10,000
	Crear horarios para compartir en esta zona (con gaseosas y snacks disponibles) -luego de que avance el proceso de vacunación-	Recursos Humanos	0
	Colocar una cartelera con reglas generales como: Ser respetuosos con todos y no juzgar los comentarios de los compañeros.	Recursos Humanos	200
	Tener un miembro del área de RR.HH. En cada turno que el área esté abierta	Recursos Humanos	0
		Total	32,300

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cronograma

El anexo 10 presenta el cronograma para implementar las acciones del plan de comunicación efectiva.

2.3.2. Desarrollo de líderes transformacionales

Fundamento de las acciones

El liderazgo transformacional es el que promueve los cambios, necesario en AENZA para lograr que la nueva cultura se implemente con éxito. En la actualidad los líderes se encuentran sobrecargados de responsabilidades, y no logran motivar, inspirar o transmitir ideas a sus equipos de trabajo; lo cual perjudica el desempeño organizacional. Además, los directivos se encuentran cansados o desgastados, tanto física como emocionalmente.

Objetivos

Desarrollar líderes que guíen a los equipos hacia el cumplimiento de las metas, permitiendo la innovación y la adopción de una nueva cultura organizacional.

Específicos:

- Asignar a cada jefe o gerente objetivos específicos en desarrollo de habilidades de liderazgo que se puedan completar en el horario de trabajo establecido.
Mejorar las habilidades de liderazgo en todos los jefes de área y gerentes.

Metas e indicadores

En la Tabla 14 a continuación se definen Objetivos, Metas e Indicadores.

Tabla 14. Objetivos, metas e indicadores para el desarrollo de liderazgo transformacional

Objetivos específicos	Metas	Indicador
Asignar a cada jefe o gerente objetivos que se puedan completar en el horario de trabajo establecido	Lograr que el 80% de los jefes y gerentes completen todas sus actividades dentro de 40 horas semanales	Horas semanales de trabajo que necesitan para completar todas las actividades y cumplir con las responsabilidades
Mejorar las habilidades de liderazgo en todos los jefes de área y gerentes	El 95% de los gerentes y jefes de área habrá mejorado en las evaluaciones de desempeño	Evaluaciones de desempeño (porcentaje de mejora)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Acciones y responsables

En la Tabla 15 se presentan las acciones asociadas con cada meta, junto con el responsable de implementarlas y su costo.

Tabla 15. Metas, acciones, responsables y costo del desarrollo de líderes transformacionales

Metas	Acciones	Responsable	Costo (\$/)
Lograr que el 80% de los jefes y gerentes completen todas sus actividades dentro de 40 horas semanales	Revisar los manuales de responsabilidades y funciones de cada cargo gerencial o de jefatura	Recursos Humanos	4,000
	Medir el tiempo que toma cada una de las actividades que un jefe o gerente promedio desempeña	Recursos Humanos / Gerentes o Jefes de área	0
	Incluir dentro de la programación de cada jefe o gerente espacio para reunirse con su equipo de trabajo todas las semanas	Recursos Humanos / Gerentes o Jefes de área	0
	Reasignar o delegar actividades para que cada gerente o jefe logre cumplir con sus responsabilidades dentro de una jornada de trabajo semanal normal	Gerentes o Jefes de área	0
El 95% de los gerentes y jefes de área habrá mejorado las evaluaciones de desempeño	Diseñar un sistema de medición de desempeño para jefes de área y gerentes que sea de 360°, es decir, que incluya a sus superiores, subordinados y compañeros	Recursos Humanos	5,000
	Identificar los puntos que se deben mejorar	Recursos Humanos	0
	Diseñar cursos de capacitación para incrementar las habilidades requeridas	Recursos Humanos	0
	Capacitar a los jefes de área y gerentes en habilidades de liderazgo	Recursos Humanos	30,000
	Medir trimestralmente el desempeño de los líderes, usando la evaluación de 360°	Recursos Humanos	5,000
		Total	44,000

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Capítulo VII. Evaluación financiera

1. Objetivo

Determinar la viabilidad de implementar el plan de mejoras que se ha propuesto, con el fin de que AENZA tenga una cultura organizacional que incremente el desempeño de la organización.

2. Supuestos

Los supuestos que se han establecido para realizar las proyecciones financieras son los siguientes:

- Se hace la evaluación financiera considerando un período de tres años: 2022 - 2024; dado que las personas cambian constantemente y por ello en un plazo de tres años habrá que hacer de nuevo un diagnóstico similar al que se ejecutó en la presente investigación.

- La tasa de descuento de los flujos de efectivo o WACC por sus siglas en inglés (Costo de Capital Promedio Ponderado) se fija en 15% que es la que actualmente utiliza la empresa para evaluar los proyectos.
- Los ingresos estimados corresponden a un porcentaje de ahorro por el incremento en la eficiencia del personal, ya que habrá reducción en la cantidad de errores, y menos atrasos por la agilidad en la toma de decisiones.

3. Proyecciones

Las proyecciones se presentan de manera detallada en el Anexo 11:

- La inversión inicial se ha calculado sumando los costos detallados en cada plan de acción.
- Los ingresos corresponden a un ahorro en gastos administrativos del 0.5% por eficiencia. Se han tomado los gastos administrativos porque en esta cuenta se registra el pago del personal del corporativo. Esta tasa del 0.5% fue estimada por el investigador en base a conversaciones con directivos de la empresa.
- El análisis del VAN genera S/ 1.2 millones lo que implica que el proyecto sí es viable en términos financieros al ser superior a cero. Además, muestra que el rendimiento del plan de mejora es mayor al 15% (costo de los fondos).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones del presente trabajo de consultoría son:

1. A partir del diagnóstico realizado se identificó que desde el año 2017, AENZA atraviesa un proceso de cambio, lo que ha generado incertidumbre entre los trabajadores, incluyendo a los del área corporativa. En este período han sido removidos casi un 50% de los gerentes y han sido reemplazados por personas con experiencia, pero muchas veces en otras industrias. A la incertidumbre que se ha generado por el escándalo de corrupción y el acuerdo de colaboración eficaz, se le suma la pandemia del Covid-19.
2. Se identificaron los siguientes problemas, a partir de definir una serie de elementos o situaciones de debilidad que se han descrito en el texto: (a) resistencia al cambio, (b) fallas en la comunicación interna, (c) falta de liderazgo efectivo y transformacional, y (d) estructura organizacional jerárquica que no promueve eficiencia.
3. Se creó un plan de mejora que contempla: (a) programa de gestión del cambio, (b) plan de comunicación eficaz, desarrollo de líderes transformacionales, y (d) nueva estructura organizacional.
4. El costo de implementar estos planes de mejora asciende a S/ 202,700. Este proyecto se considera viable, dado que genera ahorros en costos administrativos de 0.5% por lo que evaluando estos cambios por un período de tres años, se obtiene un Valor Actual Neto de S/ 1.2 millones.

Las recomendaciones que se proponen son:

1. Se recomienda a la empresa implementar de manera inmediata el plan de mejora que cuenta con cuatro ejes, lo que permitirá mejorar el nivel de liderazgo de los jefes de área y gerentes, así como se reducirá el tiempo en la toma de decisiones y se logrará incrementar la delegación, con una comunicación efectiva.
2. Se recomienda crear una Gerencia de Gestión del Cambio (PMO) adosada a la Gerencia General y ligada a la Gerencia de Recursos Humanos para poder llevar a cabo el cambio cultural y organizacional con una mirada de largo plazo que no esté enfocada enteramente en los problemas de gestión actual, y que pueda hacer cambios con una mirada de mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENZA. (2021). *Quienes somos*. Recuperado de <https://www.AENZA.com.pe/quienes-somos>
- AENZA Directorio. (2021). *Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://investorrelations.AENZA.com.pe/gobierno-corporativo/directorio>
- AENZA. (2019a, 28 de febrero). *Graña y Montero y GYM constituyen fideicomiso garantía a favor del estado peruano para asegurar el monto que coadyuve al pago de la potencial reparación civil*. Recuperado de <https://investorrelations.AENZA.com.pe/comunicados-de-prensa/5da4dc21b8af5e7bdb079cd8?file=5dae052bbf21150800e6f73b>
- AENZA- (2019b). *Reporte integrado 2019*. Recuperado de <https://api.AENZA.com.pe/storage/home/pdf/memoria-anual-2019-vf.pdf>
- Agencia EFE. (2020, 31 de octubre). OMS: Latinoamérica tiene asegurada dosis de vacunas ante el COVID-19. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/internacional/oms-latinoamerica-tiene-asegurada-dosis-de-vacunas-ante-el-covid-19-noticia/?ref=gesr>
- Alarcón, M. (2020). *Identidad e imagen corporativa: diseño de una estrategia de comunicación digital para la empresa Sanvicon*. (Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en Comunicación, FUniversidad de los Hemisferios, Quito, Ecuador). <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1164/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n%20FINAL%20-%20Alexandra%20Alarcon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alayo, F. (2020, 24 de febrero). Aeropuerto de Chinchero causaría un 65% de afectación a Machu Picchu. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/aeropuerto-de-chinchero-causaria-un-65-de-afectacion-al-patrimonio-mundial-informe-especial-noticia/>
- Altos ejecutivos de Graña y Montero renuncian y hay cambio de directorio. (2017, 27 de febrero). RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/judiciales/altos-funcionarios-de-grana-y-montero-renuncian-y-hay-cambio-de-directorio-noticia-1033710>
- Álvarez, M. (2019a, 26 de agosto). Caso Lava Jato: José y Hernando Graña se acogen a colaboración eficaz. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/caso-lava-jato-jose-heraldo-grana-acogen-colaboracion-eficaz-noticia-669100-noticia/?ref=ecr>
- Álvarez, M. (2019, 21 de noviembre). José Graña dice que Capeco hizo aporte de US\$240 mil a la Confiep para la campaña del 2011. *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/politica/justicia/jose-grana-dice-que-capeco-hizo-aporte-de-us240-mil-a-la-confiep-para-la-campana-del-2011-noticia/>

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture*. Routledge.
- América Economía. (2019). Estas son las 500 Empresas más Grandes de Latinoamérica 2019. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/estas-son-las-500-empresas-mas-grandes-de-latinoamerica-2019>
- Andina. (2019, 28 de octubre). *Gremio de la construcción expulsa a Graña y Montero*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-gremio-construccion-expulsa-a-empresa-grana-y-montero-771170.aspx>
- Andina. (2020a, diciembre). *Concytec apunta a mejorar inversión en ciencia y tecnología para el 2020*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-apunta-a-mejorar-inversion-ciencia-y-tecnologia-para-2020-779166.aspx#:~:text=En%20los%20C3%BAltimos%20a%C3%BIos%2C%20la,millones%20de%20soles%20del%202019>
- Andina. (2020b, octubre). *Perú tiene una cartera optimizada de proyectos APP por US\$ 8,000 millones*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tiene-una-cartera-optimizada-proyectos-app-8000-millones-818393.aspx>
- Arcasi, W. (2020, 7 de setiembre). *GyM acuerda que José y Hernando Graña también asuman pago de reparación civil de la compañía*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/lava-jato-jose-grana-gym-acuerda-que-jose-y-hernando-grana-tambien-asuman-pago-de-reparacion-civil-de-la-compania-noticia/>
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2), 1-15.
- ¡Atención! Gobierno establece derecho de trabajadores a la desconexión digital. (2020, 01 de noviembre). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/106361-atencion-gobierno-establece-derecho-de-trabajadores-a-la-desconexion-digital>
- Augusto Baertl asume como nuevo presidente de Graña y Montero. (2017, 01 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/augusto-baertl-asume-nuevo-presidente-grana-montero-411892-noticia/>
- Augusto Baertl renunció a la presidencia de Graña y Montero. (2020, 27 de agosto). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/08/27/augusto-baertl-renuncio-a-la-presidencia-de-grana-y-montero/>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Indicadores económicos: IV Trimestre 2020*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Mundial. (2019, 30 de setiembre). *Medio ambiente: Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/environment/overview#1>
- Banco Mundial. (2021, 05 de abril). *Perú, Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Barata: GyM y JJC conocían de coimas a Toledo por Interoceánica. (2017, 24 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/barata-gym-jjc-conocian-coimas-toledo-interoceanica-402595-noticia/?ref=signwall>
- Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation*. Butterworth-Heinemann
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bassets, M. (2020, 01 noviembre). Europa se rearma ante la segunda ola. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/sociedad/2020-10-31/europa-se-rearma-ante-la-segunda-ola.html>
- Battle, M. (2020, 24 de mayo). Estos son los países más biodiversos del mundo. *National Geographic*. Recuperado de https://viajes.nationalgeographic.com/es/a/paises-mas-biodiversidad-mundo_15317/2
- Bernal, D., & Cortes, Y. (2016). *Mejorar la cultura organizacional en la constructora habitad S.A.S.* (Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora Social Énfasis Organizacional, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia). <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35964/tesis%20final%20habitud%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bliss, L. (2016). Phenomenological research: Inquiry to understand the meanings of people's experiences. *ERIC*, 7(2) 14-26.
- Bolsa de Valores de Lima. (2020). *AENZA S.A.A. (antes Graña y Montero S.A.A.)*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/emisores/detalle?companyCode=73658>
- Bono Mivivienda Verde: conoce AQUÍ cómo acceder a este beneficio para adquirir tu casa propia. (2020, 04 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/respuestas/bono-mivivienda-verde-como-acceder-al-beneficio-para-comprar-la-casa-propia-casa-departamentos-sector-inmobiliario-fondo-mivivienda-revtli-noticia/?ref=ecr>

- Bradsher, K. (2020, 20 de enero). El pacto entre China y Estados Unidos podría continuar con la guerra comercial. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2020/01/20/espanol/negocios/acuerdo-china-estados-unidos.html>
- Cámara Peruana de la Construcción. (2020a, 31 de julio). *257 mil trabajadores de sector construcción se quedaron sin empleo en Lima en los últimos tres meses*. Recuperado de <https://www.capeco.org/entrada-noticia/257-mil-trabajadores-de-sector-construccion-se-quedaron-sin-empleo-en-lima-en-los-ultimos-tres-meses>
- Cámara Peruana de la Construcción. (2020b, agosto). *Sector Construcción se contrajo 42% el primer semestre, revela IEC de CAPECO*. Recuperado de <https://www.capeco.org/entrada-noticia/sector-construccion-se-contrajo-42-el-primer-semestre-revela-iec-de-capeco>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Castro, J. (2020, 12 de enero). Un año marcado por los hitos del caso Lava Jato. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/justicia/un-ano-marcado-por-los-hitos-del-caso-lava-jato-2019-noticia/>
- Catalán, B. (2021, 5 de febrero). *Las empresas más importantes del Perú 2021: sector de la construcción y sector de la minería*. Recuperado de <https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv/2247071-empresas-mas-importantes-peru-2021-sector-construccion-mineria#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%20hay%20empresas.empresas%20m%C3%A1s%20grandes%20del%20Per%C3%BA.>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Comisión Económica para América Latina CEPAL. (2020a, 15 de julio). *América Latina y el Caribe: actualización de proyecciones de crecimiento 2020*. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_prensa_proyecciones_pib-2020-15jul_esp.pdf
- Comisión Económica para América Latina CEPAL. (2020b, 15 de julio). *Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45782/4/S2000471_es.pdf

- Coronavirus: los gráficos que muestran el número de infectados y muertos en el mundo por covid-19. (2021, 27 Enero). *BBC Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54347255>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). (s.f.). *Objetivo Prioritario 3: Generar el desarrollo de las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/pnc/pnc_52_59.pdf
- Convenio de Basilea. (2021). *Basel Convention*. Recuperado de <http://www.basel.int/Home/tabid/2202/Default.aspx>
- Convenio de Estocolmo. (2021). *Stockholm Convention*. Recuperado de <http://chm.pops.int/>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Decreto de Urgencia N° 127-2020. *Decreto de urgencia que establece el otorgamiento de subsidios para la recuperación del empleo formal en el sector privado y establece otras disposiciones*. Presidencia de la República (2020). Recuperado de https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-el-otorgamiento-de-subsidi-decreto-de-urgencia-n-127-2020-1899077-1/?_ga=2.144053493.1978893763.1604377359-2011902117.1596736517
- Decreto de urgencia para el fortalecimiento de la identificación y gestión de pasivos ambientales. (2020, 23 de enero). *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-para-el-fortalecimiento-de-la-identifica-decreto-de-urgencia-n-022-2020-1848881-1/>
- Decreto Legislativo N° 1278. Congreso de la República (2016). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gestion-integral-d-decreto-legislativo-n-1278-1466666-4/>
- Decreto Supremo N° 015-2015-Vivienda. *Decreto Supremo que aprueba el Código Técnico de Construcción Sostenible*. Ministerio de Vivienda (2015, 27 de agosto). Recuperado de http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/DS%20015-2015-VIVIENDA.pdf
- Defensoría del Pueblo. (2020, julio). *Reporte de conflictos sociales 197*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/08/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-197-julio-2020.pdf>

- Deloitte Insight. (2021). *What is Industry 4.0?* Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>
- Denison Consulting. (2018, 22 de agosto). *Encuestas de cultura organizacional ¿Qué tan alineada está su cultura organizacional?* Recuperado de <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass..
- Deverell, E., & Olsson, E. (2010, abril). Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. *Risk Management*. [*Risk Management* 12\(2\)](#), 116-134.
- Dyer, F. (junio, 2019). *Luces y sombras en el diseño e implementación del compliance. Reingeniería en Graña y Montero*. Congreso Gobierno Corporativo Rebaza-Alcázar. Lima, Perú.
- EE.UU.: Odebrecht pagó sobornos por US\$29 millones en el Perú. (2016, 22 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/ee-uu-odebrecht-pago-sobornos-us-29-millones-peru-230684-noticia/>
- Eichholz, J. C. (2015). *Capacidad adaptativa. Cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante*. Bogotá, Colombia: LID Publishing.
- Espinoza, M., & Jiménez, A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef). (2020, octubre). *COVID-19: Impacto en la pobreza y desigualdad en niñas, niños y adolescentes en el Perú Estimaciones 2020-2021*. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/media/8866/file/Impacto%20COVID19%20pobreza%20y%20desigualdad.pdf>
- García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Revista Perspectivas*, 20(39),75-102.
- Global Innovation Index. (2020). *Análisis: Explore la base de datos interactiva de los indicadores gii 2020*. Recuperado de <https://globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
- Gobierno de Chile. (2021). *Proceso Constituyente*. Recuperado de <https://www.gob.cl/procesoconstituyente/>

- Gorriti, G. (2017, 23 de mayo). Confesión en tinta invisible. *IDL Reporteros*. Recuperado de <https://www.idl-reporteros.pe/confesion-en-tinta-invisible/>
- Graña y Montero. (2020). *Memoria Anual 2019*. Lima, Perú: Autor.
- Graña y Montero. (2017, 31 de marzo). *Carta: Elección de Presidente y Vicepresidente del Directorio*. Recuperado de <https://api.AENZA.com.pe/storage/hechosimportantes/pdf/76-2eleccion-presidente-del-directorio-pdf.pdf>
- Graña y Montero. (2019, 27 de diciembre). *Carta: Superintendencia del Mercado de Valores*. Recuperado de <https://api.AENZA.com.pe/storage/hechosimportantes/pdf/hdi324532acuerdo32preliminar32y32desistimiento.pdf>
- Graña y Montero. (2018). *Reporte integrado Graña y Montero 2018*. Recuperado de <http://cymestudio.com/v02/portfolio/reportes-integrados-2018-grana-y-montero/>
- Graña y Montero. (2010). *Política corporativa de sostenibilidad*. Recuperado de http://www.gmp.com.pe/resources/files/politica_sostenibilidad.pdf
- Graña y Montero apunta a firmar acuerdo final de colaboración eficaz con la fiscalía en marzo. (2020, 4 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/grana-y-montero-apunta-a-firmar-acuerdo-final-de-colaboracion-eficaz-con-la-fiscalia-en-marzo-augusto-baertl-nndc-noticia>
- Graña y Montero cambia de nombre y hace mea culpa: “Le pedimos perdón a todos los peruanos. (2020, 4 de febrero). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/grana-y-montero-cambia-de-nombre-y-hace-mea-culpa-le-pedimos-perdon-a-todos-los-peruanos-noticia/>
- Graña y Montero desiste de solicitud de arbitraje ante el Ciadi por gasoducto. (2019, 28 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/justicia/grana-y-montero-desiste-de-solicitud-de-arbitraje-por-gasoducto-caso-lava-jato-odebrecht-noticia/>
- Graña y Montero: Renuncia José Graña Miró Quesada a la presidencia del directorio. (2017, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/grana-montero-renuncia-jose-grana-miro-quesada-presidencia-directorio-129653-noticia/>
- Graña y Montero incluida como tercero civil responsable en caso Metro de Lima. (2018, 17 de julio). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/grana-montero-incluida-tercero-civil-responsable-caso-metro-lima-414998-noticia/>

- Hannah Ritchie, Esteban Ortiz-Ospina, Diana Beltekian, Edouard Mathieu, Joe Hasell, Bobbie Macdonald, Charlie Giattino, Cameron Appel, Lucas Rodés-Guirao and Max Roser (2020) - "Coronavirus Pandemic (COVID-19)". Published online at OurWorldInData.org. Retrieved from: <https://ourworldindata.org/coronavirus>
- Hernández, M. (2003). *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales: Tres estudios de caso en Aguascalientes*. México D.F., México: Plaza y Valdés.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. México D. F., México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2019, 20 de abril). Alan García: La cronología de la investigación por el caso Odebrecht. *El Comercio*, Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/alan-garcia-cronologia-investigacion-caso-odebrecht-noticia-627046-noticia/>
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México D. F., México: Pearson Educación.
- Incluyen a 16 empresas en investigación por caso del club de la construcción. (2019, 17 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/club-de-la-construccion-grana-y-montero-fue-incorporada-en-la-investigacion-preparatoria-noticia/>
- Instituto Great Place to Work. (2019). Los mejores lugares para trabajar. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2019>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a, 15 de setiembre). *Empleo en Lima Metropolitana en el trimestre julio-agosto-setiembre del 2020 disminuyó en 23,9%*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/empleo-en-lima-metropolitana-en-el-trimestre-julio-agosto-setiembre-del-2020-disminuyo-en-239-12447/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Estado de la población peruana 2020*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020c, 15 de agosto). *La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-10-millones-272-mil-400-personas-en-el-ii-trimestre-del-2020-12346/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020d, junio). *Producto Bruto Interno trimestral*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf
- Interoceánica Sur | Consorciadas peruanas de Odebrecht son incorporados como terceros civiles responsables. (2018, 19 de diciembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/judiciales/interoceanica-sur-consorciadas-peruanas-de-odebrecht-son-incorporados-como-terceros-civiles-responsables-noticia-1170511>
- Ipsos Perú. (2020a). *Hábitos y actitudes hacia internet en el Perú urbano - 2020*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/habitos_y_actitudes_internet.pdf
- Ipsos Perú. (2020b). *Índice global de infraestructura*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-10/global_infrastructure_index_slides_2020_gb_peru.pdf
- Ipsos Perú. (2020c, julio). *Informe de opinión: Economía, progreso y covid 19*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-07/informe_de_opinion_julio_2020_-_economia_progreso_y_covid-19.pdf
- International Organization for Standardization ISO. (s.f.). *Familia ISO 14000: Gestión Ambiental*. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kossarev, A. (2018, abril). *Propuesta de guía para gestión del cambio organizacional en empresas constructoras familiares, pequeñas y medianas*. (Tesis para optar el Título de Ingeniero Civil, Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP, Lima, Perú). http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12107/KOSSAREV_ALEXANDER_GESTION_EMPRESAS_CONSTRUCTORAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The heart of change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press.

- Lengua, C. (2020, 28 de setiembre). BVL se recupera gracias al precio de los metales pero el contexto político representa un riesgo. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bvl-se-recupera-gracias-al-precio-de-los-metales-pero-contexto-politico-representa-un-riesgo-ncze-noticia/>
- León, M. (2017, 12 de julio). La carga pasada de los ex presidentes del Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/carga-pasada-ex-presidentes-peru-informe-401734-noticia/?ref=ecr>
- León, J. (2019). *La cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales*. (Ensayo presentado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21346/G%c3%b3mez%20S%20alazar%20Jaime%20Leon2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lesmes K., Barrientos, E., & Cordero, M. (2019, 19 diciembre). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi* 8(1), 147-153.
- Ley N° 29325. *Ley del sistema nacional de evaluación y fiscalización ambiental*. Congreso de la República (2009). Recuperado de https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=12165
- Ley N° 29785. *Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios*. Congreso de la República (2011). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/277ED2C085B6361805257A5C00725796/\\$FILE/29785.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/277ED2C085B6361805257A5C00725796/$FILE/29785.pdf)
- Ley N° 30754. *Ley Marco sobre Cambio Climático*. Congreso de la República (2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-marco-sobre-cambio-climatico-ley-n-30754-1638161-1/#:~:text=La%20Ley%20Marco%20sobre%20Cambio,las%20medidas%20de%20adaptaci%C3%B3n%20y>
- Llanos, M., & Bell, R. (2018, 22 de marzo). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2), 1–19.
- Lozano, I. (2020, 17 de abril). Un freno a 21 años de crecimiento ininterrumpido: Las primeras proyecciones económicas para Perú en el 2020. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-peru-un-freno-a-21-anos-de-crecimiento-ininterrumpido-las-primeras-proyecciones-economicas-para-peru-en-el-2020-noticia/>
- Martínez, C., & Yépez, P. (2017, 27 de noviembre). *Cultura organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudio de casos*.

(Tesis para optar por el título de Ingeniero Civil, Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP, Lima, Perú).

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9763/MARTINEZ_CARLA_YEPEZ_PEDRO_CULTURA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martínez, J. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 41-44.

Meza, L., & Camargo, J. (2015). Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana. *I+D Revista de Investigaciones*, 6(2), 100-110.

Montoya, A. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno. *Semantic Scholar*. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/La-cultura-organizacional-como-herramienta-para-un-Troncoso-Andr%C3%A9/e6626328ecd9e4b16e7a353aa47dd0a8c8736b7b?p2df>

Moreno, A. (2018, diciembre). *Propuesta de modelo organizacional con enfoque hacia la constructibilidad para empresas constructoras de Chetumal, Quintana Roo*. (Tesis para obtener el Grado de Maestra en Construcción, Instituto Tecnológico de Chetumal, Quintana Roo, México).

<https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/541/1/Propuesta%20de%20modelo%20organizacional%20con%20enfoque%20hacia%20la%20constructibilidad%20para%20empresas%20constructoras%20de%20Chetumal%2c%20Quintana%20Roo.pdf>

Muñoz, I. (2019). *La gestión de organizaciones en Colombia*. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Central.

Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Naciones Unidas. (2020, 06 de octubre). *La recuperación de la crisis del COVID-19 será más larga y lenta de lo previsto, advierte la CEPAL*. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/10/1481922>

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. (2018). *Competencias por nivel de EFA*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1358563/Competencias%20por%20nivel%20de%20EFA.pdf.pdf>

- Organización Mundial de la Salud. (2021). *COVAX: colaboración para un acceso equitativo mundial a las vacunas contra la COVID-19*. Recuperado de <https://www.who.int/es/initiatives/act-accelerator/covax>
- Organización Mundial de la Salud. (2020, 11 de marzo). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*. Recuperado de <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (The Strategyzer series). Wiley.
- Parada, J. (2020, 9 de julio), Perspectivas y retos del sector de construcción. *CincoDías, El País*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/08/opinion/1594202885_400654.html
- Paz, O. (2020, 22 de julio). Destruyen 11 campamentos de los mineros ilegales de oro que subsisten en La Pampa. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/madre-de-dios/destruyen-11-campamentos-de-los-mineros-ilegales-de-oro-que-subsisten-en-la-pampa-noticia/>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17) 17-25
- Pedro Pablo Kuczynski renunció a la Presidencia del Perú. (2018, 21 de marzo). RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/gobierno/pedro-pablo-kuczynski-renuncio-a-la-presidencia-del-peru-noticia-1111728>
- Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva*. México D. F., México: Editorial C.E.C.S.A.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (9na. Ed.). Madrid, España: Deusto.
- Redacción Peru 21. (2020, 04/02) Graña y Montero cambia de nombre y hace mea culpa: “Le pedimos perdón a todos los peruanos” Peru21 (<https://peru21.pe/peru/grana-y-montero-cambia-de-nombre-y-hace-mea-culpa-le-pedimos-perdon-a-todos-los-peruanos-noticia>)
- Residuos sólidos de construcción y demolición ahora se considerarán pasivos ambientales. (2020, 24 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/residuos-solidos-de-construccion-y-demolicion-ahora-se-consideraran-pasivos-ambientales-noticia/?ref=gesr>
- Restrepo, L., Fajardo, F., & Ladino, A. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia Et Technica*, 1(35) 247-258

- Rivera, L. (2016, 17 de junio). *Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica*. (Trabajo de grado para optar al título de psicólogo, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12141/Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Latinoamerica%20-%20Luis%20Rivera%20Gonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18) 88-95.
- Sánchez-Gómez, M. (2014, julio). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: Posibilidades de integración y diseños mixtos. *Campo Abierto: Revista de Educación, monográfico*(2015), 11-30
- Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo, Una visión dinámica*. Barcelona, España: HuropeSA.
- Schein, E. (2013). Cultura organizacional y liderazgo. *Hipertextual*.
- Sector construcción empieza a dar señales de recuperación, ¿qué factores influyen? (2020, 19 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sector-construccion-empieza-a-dar-senales-de-recuperacion-que-factores-influyen-informe-noticia/?ref=ecr>
- Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles. (2020, 19 de octubre). *588 consultoras están habilitadas para realizar estudios de impacto ambiental en el Perú*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/senace/noticias/307775-588-consultoras-están-habilitadas-para-realizar-estudios-de-impacto-ambiental-en-el-peru>
- Taylor, C. (2016). Measuring culture. *Walking the talk*. Recuperado de <https://www.walkingthetalk.com/hubfs/2021%20PDFs/eBooks/Measuring%20culture%20-%20Walking%20the%20Talk.pdf?hsCtaTracking=b9d7c485-893f-4dc2-93ba-6a63a619816a%7C37cbb1e9-827a-446b-b0ad-bbee27433606>
- Vidanovic, A., & Osorio, L. (2018). Epistemología de la historia de vida en la investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 3(5), 167-180.
- Villar, P. (2020, 13 de febrero). Presunto cártel de construcción: ¿Cuáles son las 35 empresas involucradas y a cuánto ascendería su sanción? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/indecopi-proceso-por-presunto-cartel-cuales-son-las-35-empresas-involucradas-y-a-cuanto-ascenderia-su-sancion-club-de-la-construccion-odebrecht-oas-grana-y-montero-cosapi-mota-engil-obrainsa-noticia/>

- Villasís, G. (2020, 14 de julio). La empresa Graña y Montero también aportó a la campaña por el No de Susana Villarán. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/justicia/la-empresa-grana-y-montero-tambien-aporto-a-la-campana-por-el-no-de-susana-villaran-noticia>
- Wearden, G., & Jolly, J. (2020, 12 de marzo). Wall Street y FTSE 100 se desploman en el peor día desde 1987. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/business/live/2020/mar/12/stock-markets-tumble-trump-europe-travel-ban-ecb-christine-lagarde-business-live?page=with:block-5e6a96298f085f0b8d94779b#block-5e6a96298f085f0b8d94779b>
- World Integrated Trade Solution. (2018). *Perú, datos comerciales básicos: Valor más reciente*. Recuperado de <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/es/PER/textview>
- Zuluaga, A. (2019). *Generadores de resistencia al cambio frente a procesos de crecimiento empresarial. Una propuesta de intervención*. (Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional, F Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia). http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/10951/1/ZuluagaAna_2019_GeneradoresResistenciaCambio.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Construcciones emblemáticas de la empresa

Tabla 1.1. Construcciones emblemáticas de la empresa

Año	Obra
1937	Baño de Miraflores
1940	Municipalidad de Miraflores
1949	Ampliación Refinería de Talara
1952	Planta Concentradora Proyecto Chilete
1954	Ministerio de Economía y Finanzas
1954	Hospital Edgardo Rebagliati
1954	Hipódromo de Monterrico
1956	Ministerio de Educación
1958	Ministerio de Trabajo y Poblaciones Indígenas
1960	Aeropuerto Internacional Jorge Chávez
1967	Vía Expresa del Paseo de la República
1972	Sheraton Lima Hotel & Convention Center
1975	Banco Central de Reserva del Perú
1976	Proyecto Cujone Complejo Minero
1988	Proyecto Irrigación Chavimochic
1997	Planta de Gas y Planta de Fraccionamiento de Aguaytía
1998	Larcomar
2000	JW Marriott Hotel Lima
2001	Planta de Fraccionamiento de Gas de Malvinas
2002	Planta de Fraccionamiento de Gas Natural de Pisco
2005	Red Vial N° 5
2006	Expansión Planta de Fraccionamiento de Gas de Malvinas
2007	Proyecto de Gas Natural Licuado en Pampa Melchorita
2008	Línea 1 del Metro de Lima (Tramo 1 y 2)
2009	Ampliación Central Hidroeléctrica Machu Pichu
2010	The Westin Lima Hotel & Convention Center
2010	PTAR La Chira
2011	Ampliación de la Red Principal de Gas en Lima y Callao
2012	Central Hidroeléctrica Cerro del Águila
2015	Universidad de Ingeniería y Tecnología ((UTECH))
2016	Línea Amarilla
2016	Agua Potable y Alcantarillado (distrito Independencia)
2017	Modernización de infraestructura de la Refinería de Talara

Fuente: Graña y Montero, 2018.
Elaboración propia, 2021.

Anexo 2. Principales contratos de empresa

Las denominadas obras de la recuperación se presentan en la Tabla 2.1

Tabla 2.1. Principales contratos de la empresa

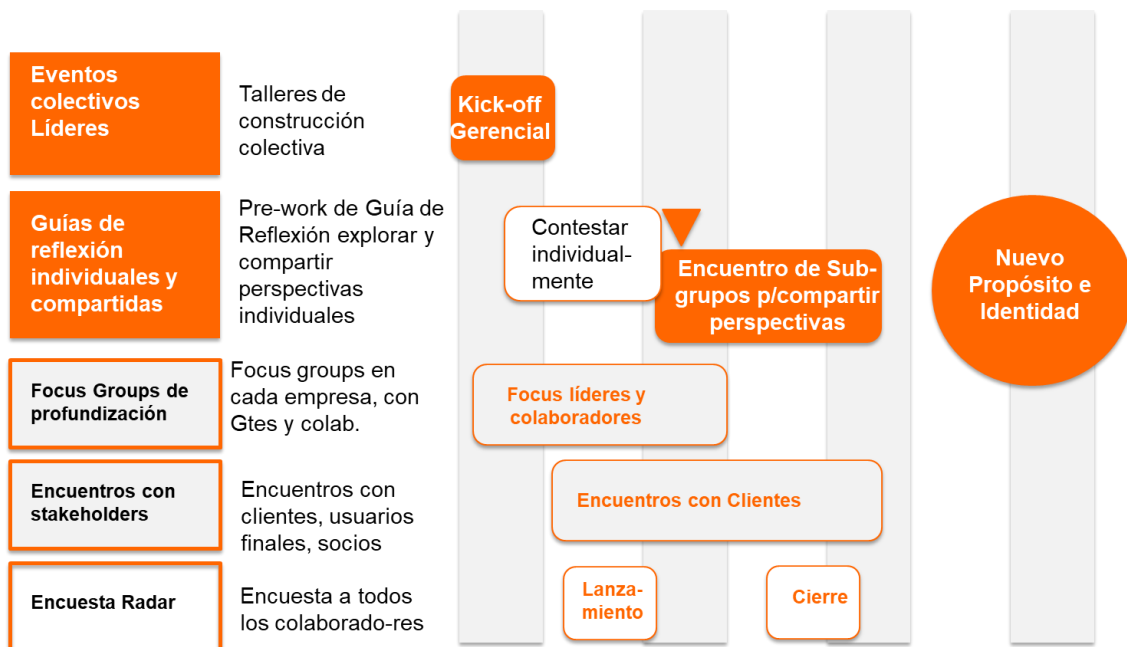
Año	Obra
2018	Instituto Nacional de Neoplásicas (INEN)
2019	Planta concentradora y limpieza de tierras Mina Quellaveco
2019	Quebrada Blanca Fase 2
2019	Minera Teck Chile
2019	Planta de Celulosa MAPA – Arauco Chile
2019	EPC de Chichimene Colombia
2020	Construcción de segunda pista del Aeropuerto Jorge Chávez
2020	Tendido de red primaria de Gasnorp, entre Talara y Piura

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 3. Proceso de cultura implementada

Figura 3.1. Proceso de cultura de AENZA

Proceso de Cultura AENZA



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 4. Estados financieros

Tabla 4.1. Estado consolidado de resultados 2019 y 2020

GRAÑA Y MONTERO S.A.A. Y SUBSIDIARIAS

ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADOS

(Todos los montos en miles de S/ a no ser que se indique lo contrario)

Nota	Por el periodo terminado el 30 de setiembre de	
	2019	2020
	Reestructurado	
Ingresos de actividades de construcción	1,621,429	1,218,445
Ingresos por servicios prestados	845,780	747,447
Ingresos de inmuebles y venta de bienes	564,730	257,145
	<u>3,031,939</u>	<u>2,223,037</u>
Costo de actividades de construcción	(1,537,103)	(1,149,551)
Costo de servicios prestados	(669,073)	(658,657)
Costo de venta de inmuebles y bienes	(446,389)	(202,286)
21	<u>(2,652,565)</u>	<u>(2,010,494)</u>
Utilidad bruta	379,374	212,543
Gastos administrativos	21 (164,313)	(121,444)
Otros ingresos y egresos, neto	22 42,142	(36,100)
Utilidad operativa	<u>257,203</u>	<u>54,999</u>
Gastos financieros	(157,514)	(102,205)
Ingresos financieros	53,593	13,961
Participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos bajo el método de participación patrimonial	13 (1,387)	1,945
Utilidad (pérdida) antes del impuesto a la renta	151,895	(31,300)
Gasto de impuesto a la renta	(82,775)	(14,796)
Utilidad (pérdida) del periodo	<u>69,120</u>	<u>(46,096)</u>
Utilidad (pérdida) atribuible a:		
Propietarios de la Compañía	34,944	(55,143)
Participación no controlante	<u>34,176</u>	<u>9,047</u>
	<u>69,120</u>	<u>(46,096)</u>
Utilidad (pérdida) por acción atribuibles a los propietarios de la Compañía durante el periodo	26 0.043	<u>(0.063)</u>

Anexo 5. Cuestionario de Denison

La siguiente es una encuesta de CULTURA ORGANIZACIONAL que nos permite conocer cómo vemos la empresa y su conjunto de normas, hábitos y costumbres, es decir, la “personalidad” de la institución. Utilice por favor todo el CONOCIMIENTO que usted como trabajador tiene de la empresa y responda de manera sincera y realista sobre cómo ve la institución en CADA UNA de las frases propuestas. Por favor ESCOJA de la escala descrita a la derecha la opción que mejor describe su opinión sobre cada afirmación.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Neutral, (4) De acuerdo, y (5) Totalmente de acuerdo.

. Toma de decisión	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
B. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9. Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
C. Desarrollo de capacidades	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
D. Valores	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que predican					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que dirige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					

E. Acuerdos	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensa-mente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
F. Coordinación e integración	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
G. Orientación al cambio	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
H. Orientación al cliente	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
I. Aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					
J. Dirección y propósitos estratégicos	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de esta organización no resulta clara					
K. Metas y objetivos	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					

55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
L. Visión	1	2	3	4	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Por su colaboración, muchas gracias.

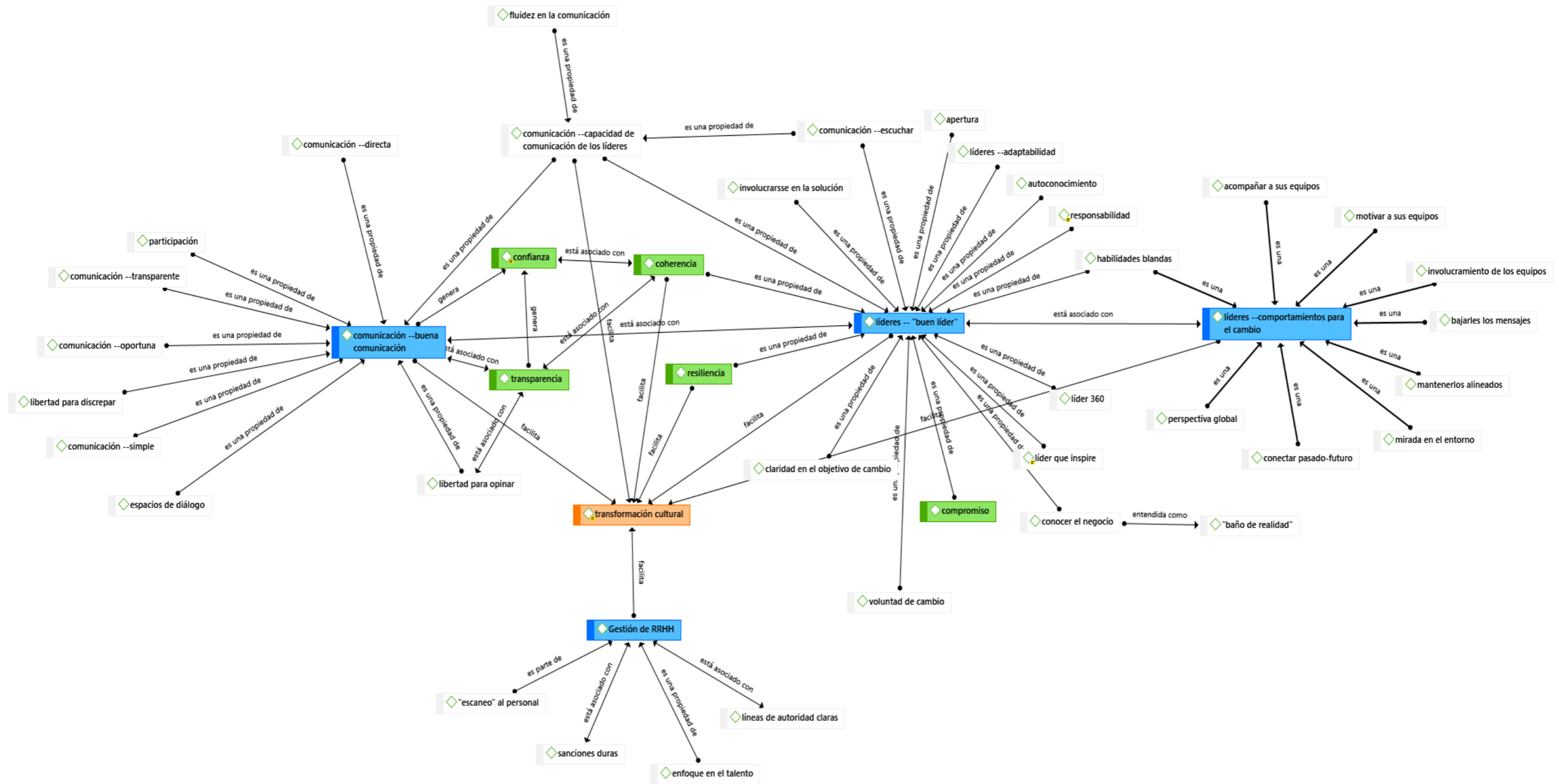
Anexo 6. Guía de entrevista semiestructurada

1. ¿Cuáles son las acciones de gestión más efectivas para desarrollar los comportamientos deseados de la nueva cultura de la empresa AENZA?
2. ¿De qué manera la crisis vivida permitió que la compañía se transformara en AENZA?
3. ¿Cuáles son las mayores capacidades técnicas/ de infraestructura de AENZA?
4. ¿Qué se viene para AENZA ahora? ¿Cuáles son los grandes desafíos que enfrenta la compañía en un mercado competitivo como el actual?
5. ¿Cuáles son los comportamientos que las personas de la empresa debieran tener para enfrentar esos desafíos?
6. ¿Qué cambios harías tú para poder implantar los nuevos comportamientos y por tanto la nueva cultura?
7. ¿Cuáles son las mejores condiciones para desarrollar esos comportamientos claves que requiere la organización?
8. ¿En qué cargos y/o equipos de la empresa puede ser más probable que estos comportamientos se desarrollen?
9. ¿Hay algún cargo o grupo que pudiera tener un problema si estos comportamientos se desarrollan en la empresa?
10. Para consolidar una cultura de excelencia es importante hacer algunos ajustes. Me gustaría preguntarte por comportamientos típicos en la empresa y que mejorarías
11. ¿Cuál es la responsabilidad y comportamientos que deben tener los líderes para lograr esta transformación cultural?

Anexo 7. Árboles de factores

En este anexo se presentan los diagramas resultantes del análisis de datos cualitativos recuperados.

Figura 7.1. Factores facilitadores de la transformación cultural

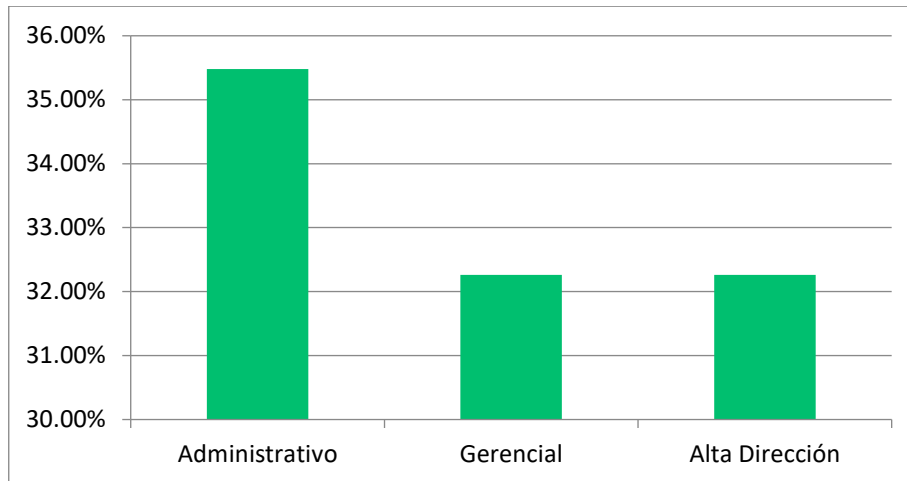


Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 8. Resultados del análisis cuantitativo

La encuesta fue aplicada a todas las personas que laboran en el área administrativa de AENZA, de los cuales 35.48% son personal administrativo, 32.26% son de nivel gerencial y 32.26% pertenecen a la Alta Dirección de la organización (ver Figura 8.1).

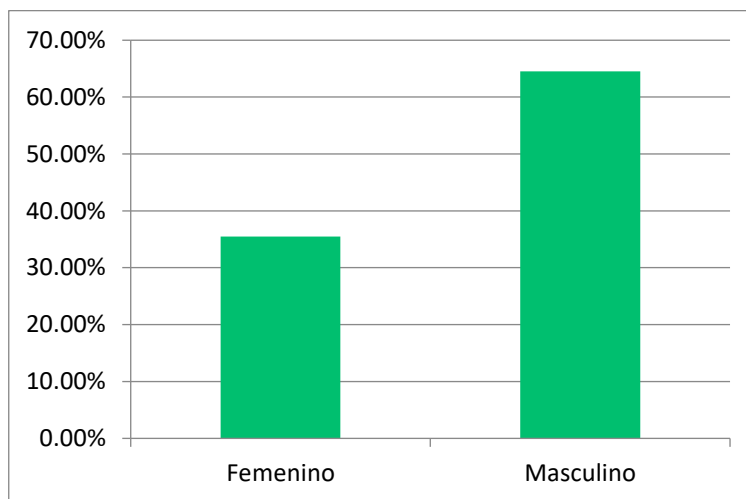
Figura 8.1. Tipo de cargo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los incluidos en el estudio son en su mayoría hombres, con un 64.52% como se aprecia en la Figura 8.2; mientras que el restante 35.48% corresponde a mujeres.

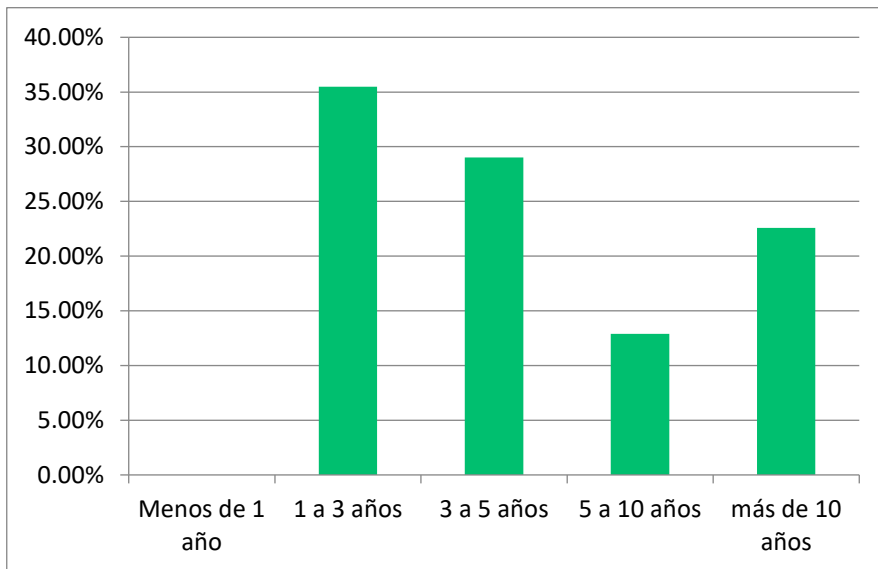
Figura 8.2. Género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En relación con la antigüedad en el cargo, se encontró que la mayoría (35.48%) tiene solamente entre uno y tres años. Así mismo, en la Figura 8.3 se observa que el 29.03% de los encuestados tiene entre tres y cinco años en la misma posición, mientras que 22.58% ya han cumplido 10 años en el cargo; y el restante 12.90% ha ocupado el mismo puesto de trabajo por un período de cinco a 10 años.

Figura 8.3. Tiempo ocupando el cargo



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 9. Cultura organizacional actual por nivel jerárquico

A continuación, se presenta el valor medio obtenido en cada dimensión y elemento, de manera separada para el personal administrativo, la alta dirección y la gerencia.

Tabla 9.1. Tipo de cargo de los encuestados

Dimensión	Subdimensión	Media		
		Administrativo	Alta Dirección	Gerencia
Implicación	Desarrollo de capacidades	3.63	3.20	3.34
	Trabajo en equipo	4.12	3.54	3.80
	Empoderamiento	3.90	3.64	3.86
Consistencia	Valores centrales	4.10	4.18	4.10
	Acuerdo	3.78	3.58	3.80
	Coordinación - integración	3.72	3.34	3.42
Adaptabilidad	Orientación al cambio	3.83	3.46	3.44
	Orientación al cliente	3.80	3.54	3.42
	Aprendizaje organizativo	3.65	3.12	3.54
Misión	Dirección y propósito estratégicos	4.02	3.48	3.98
	Metas y objetivos	3.90	3.72	3.84
	Visión	3.60	3.32	3.68

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de contenido, 2021.

Acciones	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Hacer talleres con el personal (del holding) para identificar las habilidades blandas que se necesitan												
Capacitar a todo el personal en habilidades blandas, como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, integración												
Mejorar el proceso de selección e inducción para garantizar que los nuevos trabajadores reúnan las habilidades blandas requeridas												
A partir de un taller participativo construir un listado de valores deseados												
Realizar una encuesta para seleccionar los valores que integrarán el código												
Comunicar por distintos medios el nuevo código de valores												
Reunirse con todos los directivos y gerentes para definir los elementos de la cultura que se mantendrán y aquellos que se cambiarán												
Establecer un cronograma para los cambios a ejecutar												
Hacer seguimiento cada dos semanas de los avances, en técnicas de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo e implementación de los nuevos valores												
Medir la cantidad de horas que el personal administrativo dedica a cada proyecto, incluyendo los retrabajos o solución de errores y coordinación por parte del líder												

Figura 10.2. Diagrama de implementación del programa de gestión del cambio

Propuesta de mejora	Acciones	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Plan de comunicación efectiva	Diagnosticar las habilidades de comunicación efectiva que tienen los jefes y líderes de proyecto	■	■														
	Diseñar con un equipo consultor un programa de capacitación en función de las necesidades propias de la organización			■	■												
	Capacitar a los jefes y líderes en comunicación efectiva					■											
	Evaluar las habilidades de comunicación efectiva trimestralmente															■	■
	Diseñar el programa de retroalimentación		■	■	■												
	Enseñar a los líderes de proyecto y jefes el programa de retroalimentación				■												
	Tener reuniones entre cada jefe y sus subordinados (de manera individual) para explicar el programa de retroalimentación y fijar metas trimestrales				■	■											
	Evaluar el cumplimiento de las metas trimestrales o dar retroalimentación															■	■
	Construir un área dentro de las oficinas donde se promueva un ambiente informal		■	■	■	■											
	Crear horarios para compartir en esta zona (con gaseosas y snacks disponibles) -luego de que avance el proceso de vacunación-					■											
	Colocar una cartelera con reglas generales como: Ser respetuosos con todos y no juzgar los comentarios de los compañeros.						■		■		■		■		■		■
	Tener un miembro del área de RR.HH. En cada turno que el área esté abierta						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 10.3. Diagrama de implementación del plan de desarrollo de liderazgo transformacional

Propuesta de mejora	Acciones	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Programa de desarrollo de líderes transformacionales	Revisar los manuales de responsabilidades y funciones de cada cargo gerencial o de jefatura	■	■	■	■												
	Medir el tiempo que toma cada una de las actividades que un jefe o gerente promedio desempeña					■	■	■	■								
	Incluir dentro de la programación de cada jefe o gerente espacio para reunirse con su equipo de trabajo todas las semanas								■								
	Reasignar o delegar actividades para que cada gerente o jefe logre cumplir con sus responsabilidades dentro de una jornada de trabajo semanal normal								■	■							
	Diseñar un sistema de medición de desempeño para jefes de área y gerentes que sea de 360°, es decir, que incluya a sus superiores, subordinados y compañeros										■						
	Identificar los puntos que se deben mejorar											■					
	Diseñar cursos de capacitación para incrementar las habilidades requeridas												■				
	Capacitar a los jefes de área y gerentes en habilidades de liderazgo													■	■	■	
	Medir trimestralmente el desempeño de los líderes, usando la evaluación de 360°																■

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 10.4. Diagrama de implementación de la creación de una nueva estructura organizacional

Propuesta de mejora	Acciones	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Implementar una nueva estructura organizacional	Redefinir los puestos claves																
	Conectar los puestos claves (líneas de mando) promoviendo el trabajo en equipo y reduciendo los niveles jerárquicos																
	Eliminar todos los controles actuales y definir nuevos controles en puntos clave únicamente																
	Ajustar las descripción de cargo (funciones y responsabilidades)																
	Capacitar a todo el personal sobre sus funciones y responsabilidades																
	Desarrollar en los trabajadores las competencias necesarias para que ejecuten sus funciones eficaz y eficientemente																
	Desarrollar actividades de integración entre los equipos de trabajo																

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 11. Análisis financiero

Tabla 11.1. Inversión inicial

Plan de mejora	Costo
Unidad de gerencia de gestión del cambio	34,000
Programa de eficiencia operacional	64,400
Plan de comunicación efectiva	32,300
Desarrollo de líderes transformacionales	44,000
Nueva estructura organizacional	28,000
Total	202,700

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 11.2. Ingresos proyectados

	Año Base	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos					
Gastos administrativos	121,444,000				
Ahorros por eficiencia	0.5%		607,220	622,401	637,961

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Nota: El dato de gastos administrativos incluye los sueldos del personal de Gerencia, Directorio y Jefes de Área.

Tabla 11.3. Ingresos proyectados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	2021	2022	2023	2024
Inversión	-192,700			
Ahorro anual		607,220	622,401	637,961
Flujo anual	-192,700	607,220	622,401	637,961
Tasa de descuento	1.0000	0.8696	0.7561	0.6575
Flujo de descuento	-192,700	528,017	470,624	419,469
VAN	1,225,411			

Fuente: Elaboración propia, 2021.