



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER EL ROL DE LOS LÍDERES
EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL DEL GRUPO
CENTENARIO**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Cardenas Pacheco, Isabel Andrea

Laguna Tinoco, Yaquelin Ivette

Marre Ruiz, Luz Marina

Zegarra Villafuerte, Liseth Melissa

Asesor: Martín Carlos Otiniano

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, setiembre de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **MARTIN OTINIANO CARBONELL** deja constancia que el trabajo de investigación "PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER EL ROL DE LOS LÍDERES EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL DEL GRUPO CENTENARIO", presentado por las alumnas Isabel Andrea Cardenas Pachecho, Yaquelin Ivette Laguna Tinoco, Luz Marina Marre y Liseth Melissa Zegarra Villafuerte, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 17 de junio de 2024, dando el siguiente resultado.

turnitin

Ir a Vista nueva LUZ MARRE RUIZ 00:04:20 Entrega Final Tesis...

1 de 3

Resumen de coincidencias

19 %

Rank	Source	Percentage
1	www.servgob.pe	3 %
2	webdaria.uca.edu.pe	1 %
3	www.gob.pe	1 %
4	repositorio.educacion...	1 %
5	repositorio.unl.edu.pe	1 %
6	cofotec	1 %
7	repositorio.ronal.org	1 %
8	www.gob.pe	1 %
9	www.fide.edu.pe	1 %
10	stresinnovas.com	1 %
11	www2.deltate.com	1 %
12	www.escolademor...	<1 %

Página: 1 de 117 Número de palabras: 20058 Ver sólo texto del informe Alta resolución Activado

17 de junio de 2024

1. **Martin Otiniano Carbonell**
2. **ID de ORCID: 0000-0002-3500-3653**

Índice de Contenido

Capítulo I: Relación y Acuerdos Entre Consultor y Cliente	1
1.1 Perfil Competitivo de la Empresa	1
1.1.1 Antecedentes y Consideraciones Generales	1
1.1.2 Breve Historia de la Organización Hasta el Contexto Actual	2
1.1.3 Orientación Estratégica: Propósito y Valores	3
1.1.4 Perfil Estratégico de la Organización (Comportamiento Estratégico en el Sector – Estrategias Básicas)	3
1.2 Identificación Inicial del Problema (Mapa del Problema) y de la Oportunidad	5
1.2.1 Contexto de la Problemática	5
1.2.2 Definición del Problema	8
1.2.3 Enfoque y Descripción de la Solución Prevista	8
1.3 Propuesta y Alcance de Prestación de Servicios de Consultoría	9
1.3.1 Objetivos	9
1.3.2 Alcances y Limitaciones de la Propuesta	10
Capítulo II: Marco Teórico Conceptual	11
2.1 Determinación del Tipo de Estudio	11
2.2 Identificación de las Variables del Estudio	11
2.3. Principales Definiciones y Modelos	11
2.3.1 Liderazgo	11
2.3.2 Modelo de Liderazgo Situacional	12
2.3.3 Modelo Conductual de Liderazgo	14
2.3.4 Liderazgo Resonante e Inteligencia Emocional	16
2.3.5 Modelo del Liderazgo de Rango Total	17
2.3.6 Transformación Cultural	19
2.4. Estado del Arte de las Teorías Relacionadas con el Estudio	19
2.5. Determinación del Instrumental a Utilizar	29
2.6. Procedimiento de Recolección y Análisis de la Información	21
Capítulo III: Análisis del Contexto	22
3.1. Análisis del Macroentorno (PESTEG)	22
3.1.1 Entorno Político	22
3.1.2 Entorno Económico	23
3.1.3 Entorno Social	24
3.1.4 Entorno Tecnológico	24
3.1.5 Entorno Ecológico	25
3.1.6 Entorno Global	26

3.2 Análisis del Microentorno	28
3.2.1 Poder de los Proveedores	28
3.2.2 Poder de los Clientes	28
3.2.3 Productos Sustitutos	28
3.2.4 Rivalidad entre Competidores	29
3.2.5 Nuevos Competidores	29
3.3 Matriz EFE	30
Capítulo IV: Análisis Interno de la Organización	32
4.1. Modelo de Negocio	32
4.2. Cadena de Valor	33
4.3. Análisis de la Estructura Organizacional y Funciones	37
4.4. Resultados Contables y Financieros	38
4.5. Análisis VRIO	39
4.6. Matriz EFI	41
Capítulo V. Diagnóstico - Intervención	44
5.1 Selección de los Procesos Operativos y de Comportamiento Humano a Diagnosticar	44
5.2 Definición de Personas y Grupos que Proveerán la Información	44
5.3 Aplicación de las Herramientas	44
5.3.1 Cuestionario de Rango Total de Bass Avolio	44
5.3.2 Entrevistas a Profundidad	44
5.4 Recogida y Análisis de Información	45
5.5 Resultados	45
5.5.1 Resultados del Análisis Descriptivo	47
5.6 Definición Final del Problema	52
Capítulo VI. Diseño de la Solución	53
6.1 Alineamiento Estratégico	53
6.1.1 Análisis FODA	53
6.1.2 Estrategias Referenciales	55
6.1.3 Evaluación y Selección de las Soluciones Adecuadas al Problema/Oportunidad	55
6.2 Diseño de la Propuesta de Solución	55
6.2.1 Objetivos de la Propuesta Estratégica	56
6.2.2 Desarrollo de la Propuesta Estratégica	56
6.3 Validación de la Solución por Parte de los Grupos Objetivos	71
Capítulo VII. Implementación de la Solución Propuesta	72
7.1 Presupuesto de la Propuesta Estratégica	72
7.2 Plan de Implementación	74
7.3 Cronograma de Actividades	79

7.4 Evaluación del Impacto Económico: Análisis de Riesgos	80
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Referencias	84

Índice de Tablas

Tabla 1. Diagnóstico de cultura y cultura deseada.....	6
Tabla 2. Cuadro de análisis PESTEG.....	26
Tabla 3. Las 5 Fuerzas de Porter en el Sector Inmobiliario.....	30
Tabla 4. Cuadro Matriz EFE.....	31
Tabla 5. Cadena de Valor.....	33
Tabla 6. Análisis VRIO.....	39
Tabla 7. Matriz EFI.....	41
Tabla 8. Cantidad de participantes en la encuesta por cargo.....	43
Tabla 9. Cantidad de participantes en función al tiempo de permanencia en la organización.....	44
Tabla 10. Cantidad de participantes en función al tipo de empresa.....	44
Tabla 11. Resultados descriptivos – tipo de liderazgo.....	45
Tabla 12. Resultados de correlaciones, dimensiones y factores.....	45
Tabla 13. Resultados de correlaciones, factor y rol.....	46
Tabla 14. Resultados de correlaciones, factor y empresa.....	47
Tabla 15. Resultados de correlaciones, factor y tiempo de servicio.....	47
Tabla 16. Resultados encuesta, factor influencia idealizada.....	48
Tabla 17. Resultados encuesta, factor motivación inspiradora.....	48
Tabla 18. Resultados encuesta, factor estimulación intelectual.....	48
Tabla 19. Resultados encuesta, factor consideración individualizada.....	49
Tabla 20. Cronograma de actividades.....	70

Índice de Figuras

Figura 1: Trayectoria del Grupo Centenario.....	2
Figura 2: Valores del Grupo Centenario.....	3
Figura 3: Unidades de negocio y estrategia 2018-2023.....	5
Figura 4. Foco en los resultados.....	6
Figura 5. Eficacia operativa.....	7
Figura 6. Comunicación continua.....	7
Figura 7. Innovación participativa.....	7
Figura 8. Modelo de liderazgo Situacional.....	12
Figura 9. Modelo de liderazgo Situacional – Niveles de clasificación.....	13
Figura 10. Estructura organizacional.....	35
Figura 11. Análisis FODA.....	52
Figura 12. Cronograma de Actividades.....	75
Figura 13. Resultado Cultura Deseada.....	88

Índice de Anexos

Anexo 1. Ficha de registro.....	85
Anexo 2. Cuestionario de Liderazgo.....	86
Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada – directora de Gestión Humana.....	88
Anexo 4. Guía de entrevista semiestructurada – Líderes.....	89
Anexo 5. Programa Referencial “Reconexión con la cultura para Líderes”.....	90
Anexo 6. Propuesta Referencial “Perfil de competencias del Líder Mentor”.....	94
Anexo 7. Desarrollo de actividades: Ejemplo de “compendio de comportamientos culturales”.....	97
Anexo 8. Programa de “Reinducción cultural” (Ejemplo de sesión más role play).....	98
Anexo 9. Programa de “HIPOS 2.0 Foco Cultura” (Ejemplo de matriz 9box grid y temario de Foco Cultura).....	99

Capítulo I: Relación y Acuerdos Entre Consultor y Cliente

1.1 Perfil Competitivo de la Empresa

1.1.1 Antecedentes y Consideraciones Generales

El Grupo Centenario lleva 91 años creando espacios inmobiliarios trascendentes que contribuyen a la calidad de las ciudades y transforman la vida de los peruanos. Inicialmente, dicha organización adoptó el nombre de Lisa para convertirse finalmente en el actual Grupo Centenario, el cual opera a través de sus cinco negocios: urbanizaciones, industrial, oficinas, macrolotes y centros comerciales. Proyecta, además, una visión de un país con espacios extraordinarios. Asimismo, su propósito es brindar “soluciones inmobiliarias trascendentes que generan calidad para las ciudades y transforman la vida de los peruanos”.

Durante el año 2020, la economía peruana y mundial se contrajeron por los efectos de la pandemia del Covid-19, generando un entorno de incertidumbre. En el caso peruano, se agregó la inestabilidad política por cambios en el poder ejecutivo y la cercanía del periodo electoral en el año 2021. Las estrategias sanitarias, como la agilidad en la vacunación a la población, fueron claves para vislumbrar una pronta recuperación económica.

Como se mencionó, los negocios del Grupo Centenario se clasifican en dos segmentos: Desarrollo Urbano (venta) y Renta Inmobiliaria (arrendamiento). En el segmento de Desarrollo Urbano se incluyen las divisiones de urbanizaciones e industrial, a través de las cuales se desarrollan y comercializan lotes residenciales y lotes industriales, respectivamente. El segmento de Renta Inmobiliaria está compuesto por las divisiones de oficinas y centros comerciales. Adicionalmente, la empresa cuenta con inversiones en negocios de vivienda y hoteles. Según la Memoria de la Empresa 2022 publicada en la Bolsa de Valores de Lima, los ingresos consolidados durante el año 2020 ascendieron a S/ 672 millones (versus S/ 656 millones en el 2019), y la utilidad neta consolidada del ejercicio ascendió a S/ 60.8 millones (versus S/ 181.6 millones en el 2019).

Actualmente, el Grupo Centenario posee S/ 5 196 millones en activos. Los activos inmobiliarios (propiedades de inversión y existencias) componen el 71.3 % de los activos y se encuentran en las mejores ubicaciones de cada una de las localidades donde operan, tanto en sus zonas consolidadas como en aquellas de expansión urbana. Parte de los activos en propiedades de inversión corresponde al banco de tierras, que permitirá sostener el crecimiento del grupo en Lima y en las principales ciudades del país.

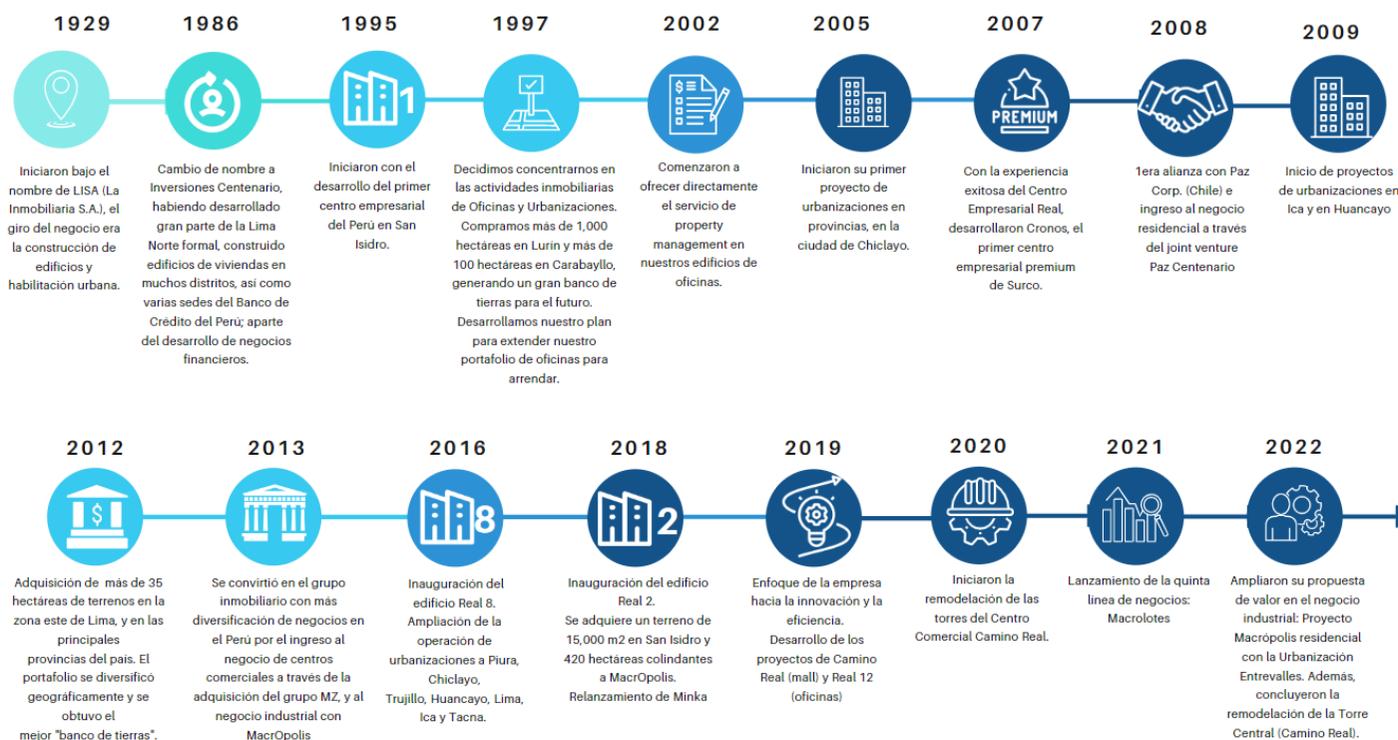
El plan a futuro es mantener el crecimiento del portafolio de inmuebles en sus cinco negocios principales: urbanizaciones, industrial, oficinas, centros comerciales y macrolotes.

1.1.2 Breve Historia de la Organización Hasta el Contexto Actual

A continuación, se presentará, a través de una línea de tiempo, los hitos más importantes en la historia del Grupo Centenario:

Figura 1

Trayectoria del Grupo Centenario



Fuente: Página Web de la empresa: <https://centenario.com.pe/conoce-centenario/>

1.1.3 Orientación Estratégica: Propósito y Valores

En el 2021, la organización decidió hacer un relanzamiento de su marca externa, considerando nuevos valores de marca construidos sobre la base de las fortalezas percibidas por el cliente externo; estos fueron: innovación, excelencia, diseño e integridad. Sobre dicha base, se decidió redefinir los valores internos con el fin de generar un vínculo con el lenguaje externo. Tras este proceso, se definieron los valores de *innovación, colaboración, excelencia e integridad*, que serán detallados a continuación. De igual manera, el propósito fue redefinido considerando los nuevos valores internos y de la marca, dejando de usar la misión y visión como conceptos.

Propósito:

Desarrollar soluciones inmobiliarias trascendentes que contribuyan a la calidad de las ciudades y transformen la vida de los peruanos.

Valores:

Figura 2

Valores del Grupo Centenario



Fuente: Website de la organización (2022)

1.1.4 Perfil Estratégico de la Organización (Comportamiento Estratégico en el Sector – Estrategias Básicas)

En el 2018, Grupo Centenario se propuso el objetivo de duplicar el EBITDA hacia el 2024, lo cual implica maximizar la rentabilidad de sus negocios, potenciar sus capacidades comerciales, generar sinergias operativas y administrativas, homologar procesos y hacer que su marca sea más atractiva en el sistema de capitales. Para lograrlo, definieron dos pilares estratégicos: la eficiencia y la innovación.

En el negocio de Desarrollo Urbano, Grupo Centenario compete a través de una propuesta centrada en el diseño sostenible y la diversificación de proyectos a nivel nacional.

Además, tiene un equipo de post venta y administración de ventas en las mismas casetas de ventas, para diferenciarse de la competencia.

Al 2023, se cuenta con más de catorce proyectos en venta a nivel nacional, con presencia en más de siete ciudades peruanas. A lo largo del 2021 se lanzaron ocho nuevas etapas de proyectos ya existentes en las ciudades de Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica y Huancayo.

Respecto a los lotes industriales con Macropolis, Centenario dirige su producto a pequeñas, medianas y grandes empresas, con lotes desde los 1000 m². El *cluster* industrial incluye un total inicial de, aproximadamente, 1 400 hectáreas ubicadas en el distrito de Lurín. A su oferta de valor le han incluido un condominio industrial. Este nuevo producto incorpora atributos que busca el mercado: proyecto cercado con administración centralizada y áreas de recreación, equipamiento urbano y áreas verdes.

En el negocio de Renta Inmobiliaria, el segmento de oficinas se posiciona desde dos frentes: la ubicación y la administración de inmuebles. Sus complejos empresariales están ubicados en las zonas de negocios de San Isidro y Surco. En el tema de administración, Grupo Centenario añade su servicio de renta de oficinas, soporte personalizado, atención al cliente y soporte técnico en todas sus instalaciones, considerando una amplia variedad de espacios colaborativos para la comunidad arrendadora. Actualmente, se encuentran remodelando las tres torres de Camino Real para que sean edificios *prime* competitivos, lo cual será un aporte arquitectónico significativo para nuestra ciudad.

En el caso del centro comercial Minka, es el único de su rubro que presenta un *mix* comercial de mercado tradicional y *retail* moderno, ofreciendo una alta gama de productos y variedad de servicios.

Figura 3

Unidades de negocio y estrategia 2018-2023



Fuente: Planeamiento estratégico interno (2022)

1.2 Identificación Inicial del Problema (Mapa del Problema) y de la Oportunidad

1.2.1 Contexto de la Problemática

Grupo Centenario, que pertenece al sector inmobiliario, ante un entorno cambiante y retador, vio la necesidad de iniciar un proceso de transformación cultural en el año 2019. Para lograrlo se planteó una ruta estratégica hacia el 2023 que fue elaborada en colaboración con una empresa externa (Mercer). Es así como se sientan las bases del proceso, apostando por trabajar, en un primer momento, en función a tres pilares: creación del propósito (transformando la misión y visión para darle un sentido más inspiracional), redefinición de procesos y comportamientos.

Como punto de partida se realizó un diagnóstico de cultura para definir el panorama actual y la cultura deseada, siendo los líderes de Centenario quienes participaron de forma activa en el diagnóstico de la cultura actual, utilizando recursos tales como encuestas y entrevistas. Por otro lado, fueron los directores, vicepresidentes de la compañía y CEO, quienes participaron de la definición de la cultura deseada, dado su rol estratégico en la organización. Se encontraron hallazgos significativos como:

Tabla 1.

Diagnóstico de cultura y cultura deseada

Cultura Actual	Cultura Deseada
<ul style="list-style-type: none">○ Burocracia○ Diplomacia○ Trabajo en silos○ Innovación centralizada	<ul style="list-style-type: none">○ Dueños de negocio○ Ser críticos y ágiles○ Trabajo colaborativo○ Innovación participativa

Fuente: Elaboración propia (2019)

Este estudio se enmarcó a partir de seis dimensiones: comunicación, entorno, logro, perspectiva, poder y riesgo. Se identificaron brechas entre la cultura actual y la cultura deseada. Esta medición contempló como acción necesaria realizar un proceso de calibración, con el objetivo de establecer los resultados reales que se deseaban conseguir (cultura deseada). Asimismo, se integraron algunas dimensiones.

Para poder lograr este cambio se establecieron cuatro focos culturales: resultado, eficiencia operativa, comunicación continua e innovación participativa, bajo el concepto de cultura JOLI. Cada uno de los focos está representado por un color, y se invita a los miembros de la organización a teñirse de los colores de esta nueva cultura.

Cada uno de los cuatro focos culturales se establecieron para materializar y alinear las acciones a la estrategia y objetivos del negocio. A continuación, se describe cada uno, y se resaltan la oportunidad detectada y la estrategia a seguir.

Figura 4

Foco en los resultados



Se busca que se sientan dueños del negocio y, como consecuencia, generen mayor ahorro y rentabilidad.

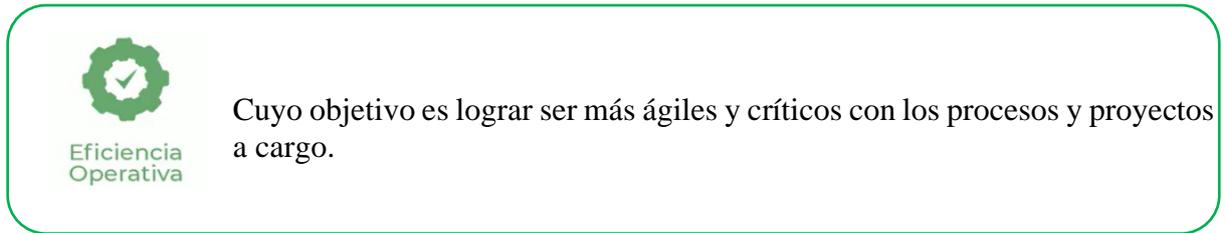
Fuente: Planeamiento estratégico interno (2019)

Oportunidad: Los colaboradores no están 100 % enfocados en el logro de resultados medibles que impacten en la rentabilidad a través del trabajo colaborativo.

Estrategia: Promover en los colaboradores comportamientos que apoyen la generación de ingresos y eficiencias en los egresos.

Figura 5

Eficacia operativa



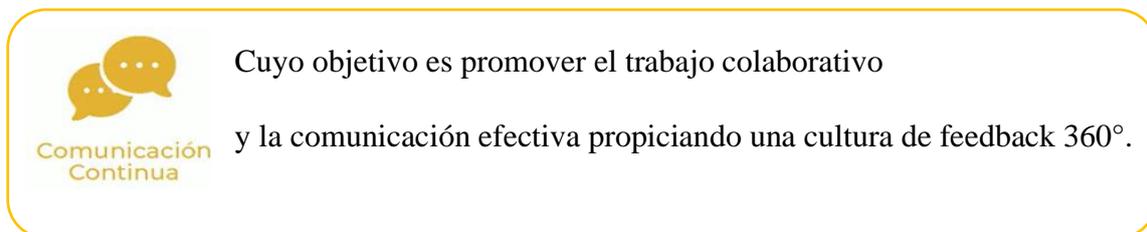
Fuente: Planeamiento estratégico interno (2019)

Oportunidad: Algunos procesos críticos no están orientados al usuario, generan burocracia y lentitud.

Estrategia: Promover en los colaboradores una opinión crítica sobre los procesos que administran, teniendo en cuenta al cliente como centro de las decisiones.

Figura 6

Comunicación continua



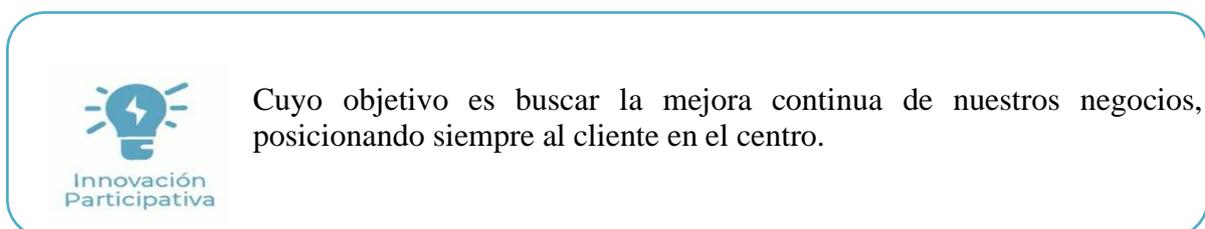
Fuente: Planeamiento estratégico interno (2019)

Oportunidad: Se identifica una oportunidad para fortalecer la cultura de retroalimentación dentro de la compañía, lo que podría contribuir a mejorar el rendimiento organizacional.

Estrategia: Generar una cultura de *feedback* y mejorar el cascadeo de la información hacia todos los niveles a través de los líderes de cada equipo.

Figura 7

Innovación participativa



Fuente: Planeamiento estratégico interno (2019)

Oportunidad: Se observa una oportunidad para fomentar una cultura de innovación más sólida. Es importante seguir promoviendo la apertura hacia la innovación y reconocer el valor del aprendizaje a través del error en todos los procesos.

Estrategia: Definir qué significa innovación en Centenario, involucrando a toda la organización y promoviendo la apertura a los errores como medio de aprendizaje.

Teniendo como base cada definición de los focos culturales, las oportunidades detectadas y la estrategia a seguir, se inició el proceso de transformación con el objetivo de convertirse en una empresa más ágil, innovadora, colaborativa y enfocada en resultados; sin embargo, a pesar de contar con un plan de acción claro, durante el desarrollo del proceso se identificaron barreras culturales que son necesarias abordar para consolidar el proceso de transformación cultural.

1.2.2 Definición del Problema

Los líderes en el Grupo Centenario desempeñan un papel fundamental en el proceso de transformación cultural. Su nivel de desarrollo, estilo de gestión y capacidad para guiar al equipo pueden ser impulsores o frenos en el camino hacia la conversión de la organización en una empresa más ágil, eficiente, innovadora y orientada a resultados.

Por lo tanto, abordar la brecha identificada requiere un fortalecimiento del papel de los líderes en el proceso de transformación cultural. En consecuencia, el "problema" que se plantea es la necesidad de fortalecer el liderazgo necesario para este proceso.

Además, como punto de partida para este trabajo, se tomó como referencia el diagnóstico realizado sobre la cultura actual y la cultura deseada en el Grupo Centenario. Este diagnóstico fue llevado a cabo en colaboración con la consultora Mercer (2019), a través de una encuesta general, *focus group* y entrevistas personales con el CEO, vicepresidentes y directores de la organización. A partir de las seis dimensiones culturales identificadas, se seleccionaron cuatro áreas de enfoque específicas, junto con sus respectivas oportunidades y estrategias.

- Foco en resultados (medición inicial: 3.10; cultura ideal: 3.39).
- Eficiencia operativa (medición inicial: 3.10; Cultura ideal: 3.39).
- Comunicación continua (medición inicial: 2.90; Cultura ideal: 3.30).
- Innovación participativa (medición inicial: 3.20; Cultura ideal: 3.60).

1.2.3 Enfoque y Descripción de la Solución Prevista

La solución prevista inicia por identificar el estilo de liderazgo que predomina en los líderes del Grupo Centenario y, con ello, realizar un plan estratégico de cultura con el fin de impulsar la predominancia del estilo transformacional, en relación con el proceso de transformación cultural que la organización desea consolidar.

Nuestro enfoque inicialmente será exploratorio, pues resulta primordial conocer el rol del líder del Grupo Centenario en el proceso de transformación cultural. En esta etapa se analizó la estructura de la organización y se conocieron los programas de desarrollo vigentes, flujos de comunicación, entre otros factores.

1.3 Propuesta y Alcance de Prestación de Servicios de Consultoría

La propuesta incluye el diagnóstico y diseño de una propuesta estratégica para fortalecer el rol de los líderes en el proceso de transformación cultural del Grupo Centenario, a partir de la identificación del estilo de liderazgo que predomina en los líderes del Grupo Centenario.

1.3.1 Objetivos

1.3.1.1 Objetivo General. Actualmente, la organización requiere que sus líderes coadyuven al logro de la transformación cultural propuesta. En este sentido, el objetivo general que planteamos es: Desarrollar una propuesta estratégica para fortalecer el rol de los líderes en el proceso de transformación cultural del Grupo Centenario.

1.3.1.2 Objetivos Específicos.

- Explorar el liderazgo como factor clave en el proceso de transformación cultural.
- Identificar el estilo de liderazgo predominante en los líderes del Grupo Centenario
- Determinar la viabilidad de la propuesta estratégica.

1.3.1.3 Justificación – Importancia de la Propuesta. En el contexto actual, un entorno BANI hace referencia a un estado de fragilidad, quebradizo, ansioso, no lineal e incomprensible, que exige a las organizaciones considerar todos los escenarios posibles, dado

que los cambios en este entorno son más frecuentes. En consecuencia, es necesario mayor innovación, agilidad y rediseños en los procesos dentro de la organización.

Por tal razón, el proceso de transformación de cultura organizacional es común entre las organizaciones, pues representa un desafío a concretar. Para comprender el grado de contribución del liderazgo en este proceso de transformación cultural, resulta imprescindible conocer a las personas que conforman la organización, pues son quienes llevan adelante el proceso de transformación cultural.

Esta investigación pretende que los directivos del Grupo Centenario conozcan los estilos de liderazgo que predominan en la organización y que promuevan el despliegue de planes de cultura que fortalezcan el estilo transformacional en los líderes, como factor clave en el proceso de transformación cultural.

No obstante, dado el limitado acceso a la información respecto a los procesos de transformación cultural en el contexto actual, esta investigación abrirá las puertas a nuevos estudios en diferentes organizaciones.

1.3.2 Alcances y Limitaciones de la Propuesta

1.3.2.1 Alcances. Este será un trabajo exploratorio-descriptivo, basado en la observación y la comunicación directa con quienes conforman la organización, lo cual incluye parte del equipo de Gestión Humana y los líderes de la organización. Con ello se presentarán propuestas que ayuden a cumplir con el plan de transformación cultural.

1.3.2.2 Limitaciones. Las empresas que efectúan un proceso de transformación cultural aún vienen desarrollando o consolidando estos procesos, razón por la cual la información no es de acceso público y está restringida a usos académicos.

Asimismo, dado que el presente estudio no aborda la totalidad de dimensiones o variables, se considera necesario complementar con otras dimensiones o variables que puedan incidir en el proceso de transformación cultural.

El acceso a la información y recolección de datos podría ser una limitación. En el caso de que los líderes no muestren apertura o un rol protagónico, no se podrá realizar un diagnóstico fidedigno.

Capítulo II: Marco Teórico Conceptual

2.1 Determinación del Tipo de Estudio

El tipo de estudio elegido es mixto, implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, y es desarrollado bajo una lógica inductiva, de lo particular a lo general, con un enfoque exploratorio-descriptivo, dado que se pretende comprender lo que acontece internamente en las personas para complementar esta información con los resultados de una investigación cuantitativa.

¿Cómo contribuye el estilo de liderazgo en el proceso de transformación cultural del Grupo Centenario?

2.2 Identificación de las Variables del Estudio

En el estudio se mencionan las dos siguientes variables:

- Primera variable: transformación cultural.
- Segunda variable: estilo de liderazgo.

2.3 Principales Definiciones y Modelos:

El liderazgo ha sido estudiado múltiples veces y, en ese sentido, su estudio ha evolucionado brindando diferentes modelos basados en las características de la personalidad y el comportamiento de los líderes, hasta incluso modelos basados en aspectos relacionados con la transformación de las personas y las organizaciones.

A continuación presentaremos algunas aproximaciones al concepto así como modelos des que dan soporte al desarrollo de esta investigación:

2.3.1 Liderazgo

Davis y Newstrom (1999) conceptualizan el liderazgo como el proceso mediante el cual se logra influir en otras personas para lograr los objetivos planteados, brindando el soporte y seguimiento necesario para que sus liderados trabajen motivados. Es un elemento crucial para identificar y trabajar arduamente para la consecución de metas.

Robbins y Judge (2013) propone una definición similar a los autores anteriores, definen el liderazgo como la capacidad de influenciar y orientar al equipo al cumplimiento de objetivos en común; así mismo, hace una diferenciación entre el liderazgo formal (hace referencia a quienes son seleccionados a través de elecciones oficiales) y no formal (hace referencia a

quienes adquieren poder, credibilidad, confianza por su nivel de influencia a pesar de no ser elegidos mediante votaciones formales).

Castro Solano (2005) describe el liderazgo como un fenómeno o constructo complejo, que puede ser abordado tomando en cuenta diferentes perspectivas, para su estudio requiere de la identificación y análisis de diferentes variables: cognitivas, conductuales y de personalidad. Además, resalta la importancia de resaltar el contexto, para comprender mejor este fenómeno.

Maxwell (2017) explica que el liderazgo es un proceso continuo de aprendizaje y aplicación, que se desarrolla diariamente y no en un día, incluye el concepto de contar con una red de seguidores, destacando la medida en la que se influencia en las demás personas, a base de credibilidad, integridad, capacidad de escucha y respeto.

Se presentan los siguientes modelos:

2.3.2 Modelo de Liderazgo Situacional

Hersey y Blanchard (1969) desarrollaron el Modelo de Liderazgo Situacional a partir del cual plantean que el estilo de liderazgo efectivo dependerá del análisis de la situación que se enfrenta y la preparación, voluntad y capacidad de los miembros del equipo. Este modelo se basa en la conjugación de dos dimensiones:

Dimensión 1

Comportamiento de la tarea: esta dimensión se establece considerando la dirección y las indicaciones que brinda el líder a su equipo respecto a las responsabilidades y funciones que tiene a su cargo. El grado de detalle se logra con las siguientes preguntas:

¿Qué deben hacer los integrantes del equipo?

¿De qué manera deben realizarlo?

¿Dónde deben realizarlo?

¿En qué plazos deben realizarlo?

Dimensión 2:

Comportamiento de relación: esta dimensión se establece en función al grado de comunicación en el equipo. Consiste no sólo en escuchar al equipo, sino también en brindar el soporte necesario para facilitar la toma de decisiones.

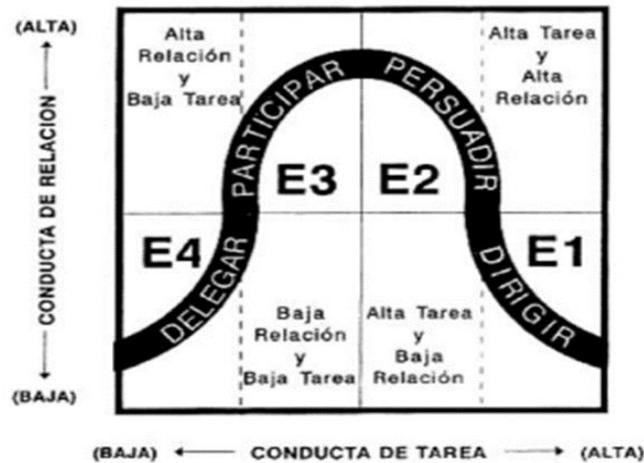
La relación y conjunción de ambas dimensiones da como resultado lo siguiente:

- E1: Alta tarea y baja relación.

- E2: Alta tarea alta relación.
- E3: Alta relación baja tarea.
- E4: Baja relación baja tarea.

Figura 8

Modelo de liderazgo Situacional – Dimensiones



Fuente: Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 42, núm. 1, 2010, página 27

Asimismo, se considera el grado de madurez del equipo teniendo tres niveles de clasificación:

- Nivel alto: los colaboradores del equipo son capaces y voluntarios.
- Nivel moderado: los colaboradores del equipo son capaces pero involuntarios o incapaces pero voluntarios.
- Nivel bajo: los colaboradores del equipo son incapaces y involuntarios.

Figura 9

Modelo de liderazgo Situacional – Niveles de clasificación

	ALTA	MODERADA	BAJA
	M4	M3	M2
	M1	M3	M2
	PUEDE QUIERE	PUEDE NO QUIERE O INSEGURO	NO PUEDE NO QUIERE O INSEGURO

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

Finalmente, considerando ambas dimensiones y el nivel de madurez del equipo, se considerarán cuatro estilos de liderazgo:

- Directivo: estilo que se caracteriza por brindar instrucciones precisas y supervisar el desempeño del equipo.
- Persuasivo: estilo que se caracteriza por explicar las decisiones que, como líder del equipo, toma. Además, responde las dudas que surjan y realiza las aclaraciones necesarias para que los miembros del equipo acepten las ideas.
- Participativo: estilo que se caracteriza porque ambas partes comparten ideas y facilitan la toma de decisiones.
- Delegativo: estilo que se caracteriza por la poca presencia del líder, pues se otorga potestad al equipo para la toma de decisiones.

2.3.3 Modelo Conductual de Liderazgo

Lewin (1939) describe tres modalidades de liderazgo basadas en sus experimentos con Lippitt y White en 1938 y 1939. Estas modalidades se relacionan con estilos de liderazgo que, a su vez, se relacionan con patrones conductuales.

- Autoritario: los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo.
- Democrático: el estilo democrático que describió Lewin es muy distinto al liderazgo de tipo autoritario. Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo. A partir de dicho proceso, el líder actúa como experto que aconseja a los subordinados y, por supuesto, que puede intervenir en la decisión final si es necesario.
- *Laissez-faire*: el concepto francés *laissez-faire* se podría traducir como “dejar hacer”, “no intervencionismo” o “liberalismo”, siguiendo la terminología político-económica utilizada por Lewin. Los líderes de este tipo dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan por sus resultados. Posteriormente, Shartle (1956), a través de la teoría del liderazgo conductual, explica el comportamiento de un líder mediante dos categorías:
- Orientada a las tareas: implica el grado en el cual un líder define y estructura su papel

y el de los subordinados para lograr las metas.

- Orientado al empleado o estructura de consideración: el grado de las relaciones de trabajo basadas en la confianza mutua, el respeto por las ideas y los sentimientos de los subordinados.

Likert (1961, 1967) identificó y propuso cuatro estilos principales de liderazgo alrededor de la toma de decisiones. Asimismo, describió las relaciones, la participación y los roles de los líderes y las personas.

- Autoritario-coercitivo: aquel que caracteriza a los directivos autocráticos, con una confianza nula en su equipo. Centraliza la toma de decisiones y considera que el temor que infunde y el castigo son los principales motores de motivación para sus colaboradores. La comunicación es descendente.
- Autoritario-benevolente: en este modelo de gestión la actitud del directivo hacia el colaborador es paternalista. Un tipo de confianza limitada y condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece.
- Consultivo: un estilo en el que Likert considera que se está cerca de la dirección óptima. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido en cierta medida con los gerentes medios e inferiores. Los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.
- Participativo: este último es el sistema ideal para Likert. Las decisiones en este estilo se toman por consenso y la manera de recompensar se produce mediante lo económico, pero también a través de lo simbólico. La comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta.

Esta corriente enfocada en las conductas perdió predominancia en la década de 1980 debido a su limitado alcance para explicar fenómenos complejos como el uso de conductas específicas por parte de los líderes (agrupadas) para lograr objetivos específicos, o a causa de la falta de consenso entre investigadores para determinar qué conductas deben analizarse en la identificación de la eficacia del líder (Yukl, 2008).

2.3.4 Liderazgo Resonante e Inteligencia Emocional

Goleman (2002) propone cuatro competencias que debe poseer un líder resonante, a quien describe como “alguien que puede ser un potente conductor del estado de ánimo del

grupo del que esté a cargo, ya sea hacia una vertiente positiva o, por el contrario, hacia una negativa”. Estas competencias son: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión social.

Conciencia en uno mismo:

- Conciencia emocional de uno mismo: se refiere a que las personas son conscientes de sus emociones, sentimientos y, por ello, pueden conocer el impacto de estos en su trabajo. Estas personas se caracterizan por hablar con transparencia sobre sus emociones.
- Valoración adecuada de uno mismo: son las personas que pueden reconocer sus fortalezas y debilidades, y entienden en qué necesitan ayuda externa para mejorar.
- Confianza en uno mismo: las personas que cumplen esta característica reconocen sus fortalezas y, por ende, sus habilidades, mostrando una imagen de seguridad.

Autogestión

- Autocontrol: personas que identifican sus impulsos y controlan emociones negativas. Pueden desenvolverse en ambientes de presión o alto estrés.
- Transparencia: personas íntegras, coherentes entre lo que dicen y hacen. Son capaces de admitir sus errores, no toleran la ética.
- Adaptabilidad: personas flexibles que se adaptan sin dificultad a los cambios y situaciones diversas; asimismo, pueden cambiar de opinión de ser necesario.
- Logro: personas con grandes ambiciones, lo que les permite mejorar constantemente. Reconocen cuando los objetivos son alcanzables tomando en cuenta los riesgos.
- Iniciativa: personas eficientes, capaces de generar oportunidades; en ocasiones pueden saltarse las reglas si eso les brinda mayores oportunidades.
- Optimismo: personas que afrontan situaciones difíciles viéndolas como oportunidades o contratiempos y no como amenazas. Notan lo positivo en las demás personas y esperan siempre lo mejor.

Conciencia social

- Empatía: líderes que escuchan con atención y entienden la situación de los demás, ello les permite simpatizar con todo tipo de personas, independientemente del contexto social, político o geográfico.
- Conciencia organizativa: líderes con la capacidad de entender las diferentes redes organizativas y las reglas implícitas y los valores que poseen sus miembros.

- Servicio: personas que establecen buenas relaciones con el cliente garantizándole su satisfacción.

Gestión de las relaciones

- Inspiración: personas que movilizan a sus equipos siendo el ejemplo o planteando metas ambiciosas alineadas a un propósito trascendente.
- Influencia: líderes que se adaptan a cada individuo y crean redes de apoyo claves. Son personas persuasivas.
- Desarrollo personal de los demás: muestra un interés genuino en su equipo, conociendo las fortalezas de cada uno para aprovecharlas al máximo.
- Catalizar el cambio: líderes que saben en qué momento se deben generar cambios, gestionando adecuadamente el proceso.
- Gestión de los conflictos: capaces de plantear escenarios de negociación donde encuentran un ideal común, y tratan de encauzar la energía hacia el mismo.
- Trabajo en equipo y colaboración: generan un clima de colaboración, respetuoso y empático, en el que se establecen metas que generen impactos trascendentes.

2.3.5 Modelo del Liderazgo de Rango Total

Este modelo fue postulado por Bass y Avolio (1994). Según este modelo, los líderes pueden desplegar de manera creciente y acumulativa conductas que les permitan a sus equipos potenciarse en las organizaciones donde se desempeñan. El modelo distingue nueve estilos de liderazgo, resaltando tres de ellos como principales (y no implica que un estilo sea mejor o más apropiado que el otro, sino que dependerá del contexto, necesidades y habilidades de los liderados):

2.3.5.1 El liderazgo transformacional de Bass. Ha demostrado ser capaz de lograr niveles altos de implicación y rendimiento en los seguidores. El *Liderazgo transformacional* está compuesto por cuatro dimensiones:

Carisma o influencia idealizada: es el nivel en el cual el líder acentúa la confianza, asume una posición en situaciones y aspectos complejos, enfatiza la importancia y finalidad del compromiso; se encuentra consciente de los resultados éticos de sus decisiones y se asocia con sus seguidores a un nivel emocional.

Motivación inspiradora: se refiere al nivel en el cual el líder tiene la capacidad de formar una visión atrayente del futuro. Reta a sus seguidores a lograr estándares elevados, se expresa con entusiasmo, optimismo; alienta y le da significado a aquello que se hace indispensable realizar.

Estimulación intelectual: caracterizada por el reto de supuestos, asume riesgos. Estimula la formulación de ideas en los seguidores; induce y alienta la creatividad en sus subordinados.

Consideración individualizada: alude al nivel en el cual el líder trata a los demás como personas; considera las necesidades personales, las capacidades y aspiraciones; escucha con total atención; da recomendaciones y enseña. Cabe indicar que innumerables investigaciones proporcionaron apoyo a tales componentes.

Dicho paradigma es un importante aporte para el estudio del liderazgo, el cual, incluso, a través de sus dimensiones, es medido a través del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) que ha sido sometido a distintas evaluaciones psicométricas en 2004 por Ochoa Simancas, Pérez Delgado, Vega Villa y Zavala Villalón, quienes han demostrado la validez y confiabilidad del instrumento (Peralta et al., 2016).

2.3.5.2 El liderazgo transaccional. Este segundo estilo se enfoca en la transacción o contrato con el liderado, a partir del cual las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Así, el líder transaccional guiará/motivará a sus liderados en función a las metas establecidas, detallando de manera adecuada los roles y tareas de cada uno. Se centra en una relación de intercambio, con énfasis en premios y castigos. Finalmente, se enfatiza la motivación extrínseca.

Consideración individualizada: el líder se enfoca en las necesidades y habilidades de cada persona, y trabaja de manera personalizada para desarrollar su potencial.

Recompensa contingente: el líder detalla los objetivos y metas a cumplir, aclara los roles y brinda recompensas, retroalimentación y castigos según el cumplimiento.

2.3.5.3 El liderazgo correctivo/evitador. Este modelo de liderazgo se centra en ser un “guardar/detector” de presencias de fallas o errores en el desempeño de sus liderados, tomando acciones correctivas. Incluso, intervendrá cuando los problemas lleguen a ser graves.

Dirección por excepción activa: el líder vigila la detección de errores o posibles errores, con la finalidad de corregirlos para no desviarse de la meta, manteniendo los niveles esperados de desempeño.

Dirección por excepción pasiva: el líder se muestra pasivo y toma medidas correctivas luego de grandes errores.

Laissez-faire: este líder evita actuar, no toma decisiones.

2.3.6 La Transformación Cultural, Fundamentos y Perspectivas

La transformación cultural es un proceso complejo e imperativo en el entorno organizacional. Abarca un amplio espectro de dimensiones sociales, de comportamiento y artefactos. Engloba

la redefinición y adaptación de los valores, normas, creencias y prácticas arraigadas en el tejido de una organización (Schein, 2010). En este contexto, la transformación cultural no solo implica cambios superficiales o tácticos, sino que aspira a un cambio profundo y sostenible en la forma de operar de la organización y el relacionamiento de sus miembros.

Según Schein (2010), la transformación cultural se concibe como un proceso multifacético que abarca tanto elementos visibles y explícitos como aquellos implícitos y profundos en la cultura organizacional. Este autor distingue entre tres niveles de cultura: artefactos visibles y palpables, valores compartidos y supuestos básicos, cada uno de los cuales juega un papel crucial en el proceso de transformación cultural. Mientras que los artefactos representan manifestaciones tangibles de la cultura, como símbolos, rituales y artefactos físicos; los valores compartidos representan las creencias y principios fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Por otro lado, los supuestos básicos constituyen las premisas profundamente arraigadas que influyen en la percepción y la interpretación del mundo organizacional.

Desde otra perspectiva, Kotter y Heskett (1992) enfatizan la importancia de la cultura organizacional en la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Argumentan que una cultura sólida y alineada con los objetivos estratégicos de la organización puede fungir como un impulsor del cambio y la innovación, permitiendo a las empresas se puedan adaptar con agilidad a un entorno empresarial en constante evolución. En este sentido, la transformación cultural emerge como un factor crítico para la supervivencia y el éxito a largo plazo de una empresa.

2.4. Estado del Arte de las Teorías Relacionadas con el Estudio

En la siguiente sección se presentarán investigaciones relacionadas a la transformación cultural y el impacto del liderazgo en tal proceso. Cabe resaltar que el tema no ha sido muy estudiado previamente, y algunos estudios de investigación no son accesibles lo que constituye un gran reto de investigación.

Chávez et al. (2016), en su investigación *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*, se enfocaron en la identificación de los estilos de liderazgo y la actitud predominante frente al cambio organizacional, así como el grado de relación entre estas dos variables. Para llevar a cabo la

investigación se basaron en un estudio cuantitativo, correlacional y transversal. Los hallazgos muestran lo siguiente: el estilo de liderazgo y la actitud predominante en la organización fueron el transformacional y la aceptación, respectivamente. Por otro lado, los estilos de liderazgo que se relaciona positivamente con la aceptación al cambio son el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo; mientras que el estilo pasivo-evasivo se relaciona de manera inversa con la actitud de aceptación al cambio.

Sobrevilla (2021) realizó un estudio en Perú titulado *Condiciones para una exitosa transformación cultural. Una propuesta de consultoría para una empresa del sector construcción e infraestructura*. En él sostuvo que existen factores que impulsan el cambio, tales como: comunicación, liderazgo (asociado a la definición de lo que es un buen líder), rol del líder asociado al comportamiento ante el cambio y gestión de recursos humanos; así como factores que impiden el proceso antes descrito, tales como: problemas financieros, estilos de liderazgo que prevalecen en la organización, resistencia al cambio y factores culturales que permiten la corrupción. La investigación también detalla que existen ciertas condiciones que se deben asegurar para lograr los objetivos planteados, la más relevante se centra en el compromiso asumido por las figuras de liderazgo de la organización, quienes se convierten en los referentes y guías del proceso, que serán piezas claves para lograr que la nueva cultura logre anclarse y sea sostenible en el tiempo. El alcance de la investigación fue de corte exploratorio-descriptivo y buscó determinar los atributos de la cultura actual en comparación con la cultura deseada, enfatizando en el rol y nivel de responsabilidad de los líderes en todo el proceso.

2.5. Determinación del Instrumental a Utilizar

Análisis de información interna y externa a través de:

- Encuestas (*google forms*) y escalas.
- Plataforma de trabajo colaborativo (Mentimeter, Miro, Mural, entre otros).
- *Focus group*.
- Entrevistas semi estructuradas.

Para el presente trabajo se desea utilizar la escala del Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio, quienes establecen que un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas del entorno específico y las expectativas de los miembros de la organización, combinando el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional para observar cómo influyen en la cultura organizacional.

Se debe tener en consideración que “la cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización” (Anzola, 2003, p. 51).

2.6. Procedimiento de Recolección y Análisis de la Información

Para procesar la información recopilada por el equipo durante este proceso de investigación, se utilizarán los siguientes recursos: Excel, Power Point, Google Forms.

Capítulo III: Análisis del Contexto

3.1. Análisis del Macroentorno (PESTEG)

3.1.1 Entorno Político

La situación política del Perú, particularmente inestable, afecta la confianza de inversión en el Perú y en consecuencia de acuerdo con las observaciones de las misiones del Fondo Monetario Internacional (FMI) en Perú, reflejadas en la *Declaración final de la misión*

de la Consulta del Artículo IV correspondiente a 2022 El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) inició la adopción de una política monetaria más restrictiva en agosto 2021 elevando ininterrumpidamente la tasa de política monetaria hasta 3,5% en febrero 2022. Asimismo, el *Programa Monetario Octubre 2022* (BCR Data) refiere que desde agosto de 2021 la tasa de interés de referencia se incrementó de un 0.25 % (nivel que se mantuvo durante toda la pandemia) a un 0.5 %, aumento que continuó con un ciclo de alzas sucesivas de 50 puntos básicos cada mes) alcanzando un 7.00 % a octubre 2022, Esta situación ha generado un aumento en el costo de financiamiento.

Por otro lado, se está promoviendo la Ley N° 31313 *Ley de Desarrollo Urbano Sostenible (2021)*, la cual busca impulsar características como la sostenibilidad, accesibilidad, inclusividad, entre otros aspectos fundamentales para el desarrollo urbano equilibrado y responsable.

Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas hace referencia en el artículo *Moody's Investor Services mantuvo la calificación crediticia del país en Baa1 y revisa la perspectiva crediticia de estable a negativa (2023)*, Moody's modificó la perspectiva crediticia del Perú debido a que, en su opinión, los riesgos políticos y sociales se han intensificado, amenazando en los próximos años, la cohesión institucional, la gobernabilidad, la eficacia de las políticas y la fortaleza económica de los próximos gobiernos, lo cual exige ante la perspectiva negativa de Moody's que se genere un entorno de estabilidad política y paz social.

Esta acción podría tener consecuencias a mediano plazo en el costo del crédito y las tasas de interés. Siendo que el grado de inversión es como una medida de la capacidad de pago de una nación; si esta capacidad disminuye, el estado, al tomar deuda, deberá pagar tasas de interés más altas en los mercados financieros. Este efecto se podría reflejar en los sectores privados, provocando un aumento en las tasas de interés a corto y mediano plazo.

3.1.2 Entorno Económico

Existe una correlación entre el crecimiento de la economía peruana y el sector inmobiliario. Un comportamiento positivo genera la aceleración de este sector inmobiliario.

De acuerdo con el informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), *Comportamiento de la Economía Peruana*, el producto interno bruto (PIB) del país mostró, hasta junio 2022, un crecimiento similar al del periodo 2019, antes de la pandemia de la covid-19, a pesar del "contexto internacional adverso" por el proceso inflacionario y el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania.

En el resultado del segundo trimestre del año 2022 contribuyeron, según el INEI, el incremento de la demanda interna (3.2 %) por el comportamiento favorable del consumo en los hogares (4.6 %), impulsado por la recuperación del empleo y de los ingresos de los trabajadores (10.6 %), así como el crecimiento de la inversión bruta fija producto de la mayor inversión pública y privada .

Respecto a las perspectivas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) durante la presentación del *Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2023-2026*, la economía peruana cerraría el año 2022 con un crecimiento de 3.3 % en sus previsiones macroeconómicas 2023-2026 publicadas en agosto, debido a factores como el mayor consumo privado que ha impulsado la inversión pública, así como la resiliencia de las exportaciones.

Respecto a la fluctuación del dólar la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022) a través del *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2022*. A lo largo del año el tipo de cambio se ha visto afectado por el desfavorable entorno externo, que provocó una apreciación del dólar a nivel mundial. Esta situación tuvo efectos a nivel local y se sumaron a ella factores internos. Se observó un cambio de 3,6 soles por dólar en diciembre de 2020, y un promedio de 3,5 soles por dólar durante ese año. El valor mencionado aumentó a 4,0 soles por dólar en diciembre de 2021 y promedió 3,9 soles por dólar durante dicho año. A partir de diciembre de 2021 la moneda peruana se apreció, bajando a 3,9 soles por dólar en enero de 2022. Esta tendencia a la baja continuó hasta junio de 2022, cuando la moneda alcanzó un valor de 3,7 soles por dólar. A partir de julio esta situación se revirtió, y el tipo de cambio fluctuó entre 3,9 y 4,0 soles por dólar hasta noviembre. Estas fluctuaciones monetarias pueden tener un impacto significativo en la economía y en consecuencia, en el desempeño de sus mercados.

Otro factor es la inflación. A octubre 2022, de acuerdo con las *Notas de Estudio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)*, se registró una tasa mensual de inflación de 0.52 % y de 8.53 % interanual, debido a los aumentos de precios con mayor contribución a la inflación del mes que corresponden a papa, comidas fuera del hogar, cítricos y agua potable.

3.1.3 Entorno Social

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía IPE *Boletín de discusión: Riesgos y perspectivas del empleo formal para el 2023*, la creación de puestos de trabajo formales ha mostrado una significativa recuperación a lo largo del 2022. Asimismo, el Banco Central de Reserva (BCR), refirió que el empleo formal en empresas privadas acumula 17 meses consecutivos de crecimiento hasta agosto del 2022, y se ubica actualmente 4.7 % por encima de los niveles registrados en el 2019.

Pese a este significativo avance, la creación de nuevos empleos formales enfrenta una serie de riesgos hacia el 2023. La aprobación de diversas normas que elevan el costo de la formalidad laboral ha deteriorado las expectativas de contratación. Los riesgos regulatorios podrían llegar a ser exacerbados por el menor dinamismo de la inversión privada, el principal motor para la creación de empleos formales. Siendo así, el Instituto Peruano de Economía (IPE) estima que la caída que se espera para la inversión privada de 3.1 % en el 2023 evitaría la creación de, al menos, 20 mil empleos formales el próximo año.

Tomando como referencia el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) *Población Ocupada Del País Alcanzó Los 17 Millones 770 Mil Personas En II Trimestre Del 2022 refiere que* en el trimestre abril-mayo-junio del año 2022, la masa salarial proveniente del trabajo de la población ocupada del país, presentó una variación positiva de 16,2%, comparada con similar trimestre del año 2021.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) tras la *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2018 – 2021*, en el año 2021 el 2.3 % de los hogares presenta *déficit* cuantitativo de vivienda. Asimismo, en el área urbana el 2.8 % de los hogares presenta *déficit* cuantitativo de vivienda. Respecto al año anterior, a nivel nacional y urbano se tuvo un ligero incremento de 0.2 puntos porcentuales, cifras que denotan el incremento de la necesidad de vivienda.

3.1.4 Entorno Tecnológico

Dado el contexto de pandemia, Perú presenta las cinco tendencias digitales que están generando valor en las empresas peruanas: nube, analítica avanzada, desarrollo inteligente, automatización inteligente y transformación cultural. Continuamos en un entorno global donde, producto de la coyuntura actual y el proceso evolutivo natural, las tendencias digitales están creando abundantes oportunidades, pero también amenazas que están transformando el mundo empresarial. En el Perú, la disrupción generada en la pandemia ha impulsado un cambio en el pensamiento de los líderes, y ha acelerado el concepto de transformación digital como requisito para competir en el mercado; el rubro inmobiliario no es la excepción.

Es mandatorio que las empresas evolucionen y estén a la vanguardia respecto a la tecnología, pues con este recurso se puede: crear nuevos canales de atención y ventas, desarrollar nuevos *softwares* con el objetivo de reducir tiempo, costos y recursos, y generar ventajas competitivas. Además, de cara al cliente final, se espera brindar las mejores experiencias.

3.1.5 Entorno Ecológico

Actualmente, los desarrolladores buscan complementar los buenos diseños arquitectónicos con estrategias que les permitan reducir los costos operativos de sus clientes. Existen distintos tipos de certificaciones que buscan acreditar que un edificio cuenta con determinados estándares medioambientales, siendo la certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) una de las más conocidas en el mundo. Esta certificación, que posee un reconocimiento internacional, fue creada por el Consejo de Edificación Sustentable de Estados Unidos (U.S. Green Building Council). Incluye un conjunto de normas y altos estándares de ecoeficiencia para implementar estrategias sostenibles en todo el proceso de construcción de un edificio: desde la adecuación del terreno hasta la eficiencia en el uso de recursos, el uso de materiales sostenibles y la calidad medioambiental interior de las edificaciones.

En Perú, Lima, gobiernos locales como la municipalidad de San Borja, Santiago de Surco y Miraflores otorgan incentivos y concesiones como beneficios técnicos y tributarios a los proyectos construidos bajo este sistema de edificación verde y sostenible, fomentando el aumento del número de proyectos que optan por dicha certificación, de la mano con el Peru Green Building Council (Peru GBC).

Por otro lado, a través de Ley N.º 30754, aprobada mediante Decreto Supremo N.º 013-2019-MINAM, el Ministerio del Ambiente crea la Huella de Carbono Perú, una herramienta oficial del Estado peruano a cargo del Ministerio del Ambiente que permite reconocer cómo las organizaciones públicas y privadas han logrado gestionar sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en beneficio del ambiente. El centro comercial Minka, administrado por el Grupo Centenario, fue evaluado y registrado en el primer nivel de “Huella de Carbono Perú” en el 2022, sumando a su oferta de mercado y ampliando su visibilidad a otros nichos comerciales.

3.1.6 Entorno Global

En estos últimos años se afrontó una de las crisis globales de mayor impacto en las últimas décadas: la crisis sanitaria por la pandemia Covid-19, la cual cobró millones de vidas en el mundo e impactó negativamente en todos los sectores económicos. El sector inmobiliario ha sido uno de los más afectados a raíz de la incertidumbre económica generada por la crisis sanitaria. La caída en los ingresos, tanto a nivel personal como empresarial, obligó a replantear los gastos relacionados a la inversión en vivienda o espacios de trabajo mundialmente; además, el modelo de trabajo remoto llevó a muchas empresas a replantearse la necesidad de contar con oficinas propias o alquiladas.

El impacto de la pandemia en el sector inmobiliario peruano fue tal que se paralizaron todas las obras durante el aislamiento social obligatorio, por ende, se retrasó la entrega de distintos proyectos, por ejemplo, la disminución de ingresos en los grupos familiares derivó en un estancamiento del negocio inmobiliario. De esta manera, los procesos de compra-venta o alquiler durante los primeros tres meses de la pandemia cayeron por debajo de las proyecciones estimadas de Capeco y ASEI.

Asimismo, el informe de Deloitte (2021), *Impacto del COVID-19 en el mercado inmobiliario*, especifica ocho puntos de manera más detallada:

- Mercado de inversiones: la consecución de fondos para inversiones inmobiliarias se ha visto impactada por la reducción de la confianza por parte de los inversionistas en la capacidad de recuperación de los flujos de efectivo.
- Residencial: el incremento del desempleo y la baja de ingresos de los sectores informales generaron incumplimientos en las obligaciones de pago de los inquilinos.
- Oficinas: bajo los nuevos modelos de trabajo híbridos, muchas compañías han replanteado el uso de sus espacios (tanto en impactos de corto y largo plazo).
- *Retail*: muchas personas, durante los picos más altos de la pandemia, han evitado lugares de grandes aglomeraciones como centros comerciales o zonas de alta aglomeración; asimismo, muchas obras y proyectos se detuvieron.
- Industrial y logística: se alteraron las cadenas logísticas globales causando escasez de suministros en algunas industrias, aunque, ante la inmovilización, el almacenamiento y la logística han tomado un notable posicionamiento.
- Hotelería: sufrió un gran impacto con el confinamiento. Conferencias y eventos a nivel global fueron cancelados o pospuestos. Se brindaron soluciones alternativas.
- Predicciones post COVID-19 para el sector inmobiliario:
 - El trabajo remoto se volverá permanente en nuestras vidas. La relación entre personas y la tecnología se profundizará aún más.
 - Las empresas disminuirán radicalmente la concentración de personas en sus oficinas. Esto, en su gran mayoría, se traduce en espacios de trabajo más reducidos y en el uso más eficiente de los espacios existentes.
 - Los inmuebles que generen mayores concentraciones de personas (centros comerciales, estadios, teatros, hoteles) fueron los más afectados en esta crisis y deberán implementar esquemas innovadores para continuar operando y generando valor.
 - El incremento en las ventas en línea de artículos de almacén impactará en la

manera de operación de los minoristas, incrementando las demandas de espacio para almacenamiento y disminuyendo las de locales comerciales.

- El impacto y la profundidad que generará el COVID-19 en el sector inmobiliario es analizado bajo los cambios en el comportamiento de los consumidores.

- Actualidad del sector inmobiliario: será de suma importancia escuchar y estar alerta a los nuevos comportamientos de los consumidores. Es necesario adentrarse en los cambios sociales y tendencias mundiales, y conocer, por ejemplo, los distintos tipos de trabajos, dónde trabaja la gente, qué sectores trabajan más desde casa, etc.; cuán rentable será alquilar y/o comprar terrenos, casas, departamentos, entre otros. Todo esto lleva a oportunidades de negocio muy interesantes en el sector inmobiliario.

Tabla 2.

Cuadro de análisis PESTEG

		ANÁLISIS	IMPACTO	VALORIZACIÓN
POLÍTICA	1	Ante un entorno político inestable y conflictivo se ha establecido una política monetaria más restrictiva	Política monetaria que incrementa el costo de endeudamiento crediticio, por tanto, el de las inversiones.	AMENAZA
	2	la LEY N° 31313 Ley de Desarrollo Urbano Sostenible	Se está impulsando la aprobación de la Ley de Desarrollo Urbano Sostenible, que permitirá alinear el desarrollo inmobiliario de forma estructurada, ordenada e inclusiva, permitiendo que las inmobiliarias accedan a más proyectos inmobiliarios.	OPORTUNIDAD
	3	Moody's modificó la perspectiva crediticia del Perú, ante la perspectiva negativa exige que se genere un entorno de estabilidad política y paz social.	La consecuencia más directa es el encarecimiento del crédito para el país. Es decir, Perú tendrá que pagar mayores tasas de interés cuando pida dinero prestado porque es considerado más riesgoso efecto se podría reflejar en los sectores privados, provocando un aumento en las tasas de interés a corto y mediano plazo, es así que ante un entorno aquejado además por un porcentaje alto de inflación ha llevado al BCR a incrementar la tasa de referencia.	AMENAZA
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	4	El gobierno peruano prevé un crecimiento económico proyectado de 3.3 % para el periodo 2022.	Es posible que las personas dispongan de mayor capacidad de gasto corriente, lo cual incluye la adquisición de bienes.	OPORTUNIDAD
	5	Se incrementó el consumo en los hogares en un 4.6 %, impulsado por la recuperación de empleo de un 5.5 % y de los ingresos de los trabajadores de un 10.6 %	Las personas pueden contar con mayor capacidad de gasto corriente, lo cual incluye la adquisición de bienes.	OPORTUNIDAD

	6	La crisis económica en Perú y a nivel global, ocasiona la fluctuación del dólar localmente.	La fluctuación del tipo de cambio de dólar afecta e impacta a las inversiones.	AMENAZA
	7	Se tiene un incremento de inflación a 8.53 % a octubre 2022, reflejado en las notas de estudio del Banco Central de Reserva del Perú a octubre 2022.	La inflación disminuye el poder adquisitivo; al subir los precios, el dinero vale menos y, por lo tanto, limita la adquisición de bienes e inmuebles.	AMENAZA
SOCIALES Y CULTURALES	8	La creación de nuevos empleos formales enfrenta una serie de riesgos hacia el 2023. La aprobación de diversas normas que elevan el costo de la formalidad laboral, sumado a factores políticos, ha deteriorado las expectativas de contratación.	Los riesgos regulatorios podrían llegar a ser exacerbados por el menor dinamismo de la inversión privada, ocasionando la disminución en la creación de empleos formales.	AMENAZA
	9	La masa salarial proveniente del trabajo de la población ocupada del país, presentó una variación positiva de 16,2%, comparada con similar trimestre del año anterior 2021.	El incremento salarial aumenta la posibilidad de gasto del consumidor.	OPORTUNIDAD
	10	El 2.3 % de los hogares presentan <i>déficit</i> cuantitativo de vivienda, reflejado en la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2018 – 2021 del INEI.	Estas cifras denotan la necesidad de vivienda que va en incremento.	OPORTUNIDAD
TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS	11	Incorporación de tecnología en los canales de ventas; incremento en la utilización de estos por parte de los consumidores	Mejora la captación de nuevos clientes, lo que significa un ahorro de tiempo y aumenta la productividad de los agentes inmobiliarios.	OPORTUNIDAD
	12	Existe mayor presencia de agentes del sector en redes sociales que facilitan la comunicación.	El acceso a la comunicación es mucho más sencillo y ágil, debido a la presencia en redes sociales.	OPORTUNIDAD

ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES	13	Existencia de certificaciones que buscan acreditar que un edificio cuente con determinados estándares LEED (Leadership in Energy & Environmental Design).	La certificación LEED es voluntaria, aporta prestigio a la inmobiliaria y un valor agregado para el consumidor de recibir una certificación de un edificio sostenible y respetuoso con el medio ambiente.	OPORTUNIDAD
	14	El Estado peruano a través de la Ley N.º 30754, promulgada por el Ministerio del Ambiente, creó una herramienta Huella de Carbono, una herramienta digital, gratuita y de carácter voluntario, para promover la medición de gases de efecto invernadero (GEI) para organizaciones privadas y públicas.	Impulsa a los inversores en el sector inmobiliario a pensar en cómo sus carteras de activos deben responder a los retos relacionados con la sostenibilidad ambiental, debido a la exigencia del consumidor de que se realicen adaptaciones a los inmuebles con el objetivo de reducir su huella de carbono.	OPORTUNIDAD
GLOBAL	15	Crisis sanitaria COVID 19 impactó al mercado inmobiliario a raíz de la incertidumbre económica, debido a la caída de ingresos tanto a nivel personal como empresarial.	El impacto en el sector sería considerable en caso se produjera un nuevo cierre de la economía como consecuencia de los rebrotes COVID 19 o alguna variante.	AMENAZA
	16	El periodo de movilidad limitada llevó a muchas empresas a replantearse la necesidad de contar con oficinas propias o alquiladas; con una tendencia por la modalidad de trabajo híbrida.	Muchas compañías han replanteado el uso de sus espacios (tanto en impactos de corto y largo plazo), lo cual se traduce en rentar espacios de trabajo más reducidos.	AMENAZA

El análisis PESTEG se realizó a nivel nacional. Los resultados del análisis muestran las tendencias de los factores externos, que podrían influir positiva y negativamente ahora y en un futuro.

Perú cuenta con condiciones equilibradas en el factor económico; en el factor social, tecnológico y ecológico se presentan oportunidades que deben ser parte de las estrategias a implementar en el sector; no obstante, a nivel político y global se presentan amenazas de las cuales es necesario tomar las previsiones a fin de contar con respuestas oportunas.

3.2 Análisis del Microentorno

Para analizar el comportamiento y las fuerzas competitivas del sector inmobiliario se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

3.2.1 Poder de los Proveedores

En el sector inmobiliario existe un número importante de proveedores de insumos generales, lo cual permite al sector tener un alto poder de negociación.

A diferencia de los proveedores gubernamentales (municipalidades, gobiernos regionales, etc.), el acceso es limitado para el sector inmobiliario, no tienen una interacción recíproca ni alianzas, limitando la eficiencia para el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Por estos motivos los proveedores gubernamentales poseen un alto poder de negociación.

Tras evaluar los factores mencionados, se observa que el poder de negociación con los proveedores es medio-alto, si bien existe un gran número de proveedores de insumos generales. En el caso de proveedores gubernamentales, estos son los únicos que prestan este servicio, por tanto, no existe la opción de cambio de proveedor.

3.2.2 Poder de los Clientes

En el sector inmobiliario existen diferentes propuestas en el mercado que fluctúan en cuanto a precio y características del inmueble, desde urbanizaciones de lujo, promedio y económicas; por tanto, el precio lo fija la inmobiliaria y no el cliente. Al analizar estos factores se concluye que la fuerza o poder de negociación del cliente es baja, lo cual incrementa la atraktividad del sector.

3.2.3 Productos Sustitutos

En el sector inmobiliario existen múltiples productos sustitutos, sin embargo, el mercado está regulado en cuanto a precios y disposición relacionados con la titularidad de la propiedad. Además de ello, existen disposiciones gubernamentales que deben cumplir las empresas en este sector, requeridas por el gobierno peruano, así como para el financiamiento de compra regulado por el sector financiero, lo cual limita una sustitución indiscriminada. En consecuencia, el poder de los sustitutos es medio bajo.

3.2.4 Rivalidad entre Competidores

Las inmobiliarias están presentes en diversos distritos y localidades de Lima y ofrecen productos diversificados según la ubicación geográfica y el perfil del cliente elegido. Existen inmobiliarias que invierten en distritos específicos porque conocen el mercado objetivo o buscan cierto nivel de demanda y rentabilidad, o simplemente porque tienen experiencia en dicho sector.

Por tal razón, existen opciones, lugares y proyectos para el cliente inmobiliario, sea individual o familiar. Son proyectos que se basan a largo plazo y se autorregulan en el mercado. En conclusión, la rivalidad en el sector inmobiliario es media-alta, lo cual denota la atractividad media de este sector.

3.2.5 Nuevos Competidores

Los nuevos competidores en el rubro inmobiliario se encuentran limitados actualmente por barreras de entrada, lo cual redundará en una baja amenaza de nuevos competidores. Estas barreras son las siguientes:

Requerimiento de capital: es necesaria una inversión alta para contar con banco de tierras competitivo en diferentes zonas geográficas, así como las cartas fianzas que representan un alto valor financiero. Por otro lado, el posicionamiento de marca implica altos costos asociados a la publicidad para poder intervenir de manera significativa en el mercado inmobiliario.

Diferenciación del producto: es, sobre todo, alta debido a que existen múltiples competidores y múltiples *target group* en el mercado inmobiliario, creando una diferenciación en cada proyecto. La existencia de inmobiliarias con sentido social e inmobiliarias con sentido exclusivo diversifican el mercado de clientes.

Identidad de marca: según el tipo de público al que se enfoca, la identidad de la empresa es muy relevante para el cliente debido a la trayectoria y calidad, y al cumplimiento del requisito necesario según el tipo de vivienda que desea el público. La identidad hace una diferencia entre competidores inmobiliarios.

Barreras gubernamentales: el gobierno peruano establece normas relativas a permisos y calidad de la construcción, por lo que esta es una barrera de entrada alta para nuevos competidores.

De acuerdo con los factores mencionados, se puede afirmar que las barreras de entrada son positivas para este sector, lo cual incrementa la atractividad.

Tabla 3.

Las 5 Fuerzas de Porter en el Sector Inmobiliario

5 FUERZAS DE PORTER	GRADO	RENTABILIDAD
Poder de negociación con los proveedores	Medio Alto	Medio Alto
Poder de negociación con los clientes	Baja	Alta
Productos sustitutos	Medio Bajo	Media alto
Rivalidad entre competidores	Media alto	Medio bajo
Nuevos competidores	Media bajo	Media alto

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan la atractividad media-alta para invertir e ingresar como nuevo competidor en este sector.

3.3 Matriz EFE

La matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) permitirá evaluar la información PESTEG del entorno político, económico, social, tecnológico y global. A través de este análisis se busca formular estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades, y reducir o eliminar las amenazas y sus futuros impactos.

Tabla 4.**Cuadro Matriz EFE**

OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Incorporación de desarrollo inmobiliario de forma estructurada..	0.10	4	0.40
Crecimiento económico del país.	0.10	3	0.30
Incremento del promedio de ingresos de peruanos.	0.08	3	0.24
Incremento de necesidad de vivienda.	0.09	4	0.36
Incremento de presencia de agentes del sector en redes sociales.	0.03	2	0.06
Incorporación de tecnología en los canales de ventas.	0.07	3	0.21
Certificación y acreditación de un edificio, cumplimiento de estándares.	0.04	3	0.12
Exigencias relacionadas con la sostenibilidad ambiental.	0.04	3	0.12
AMENAZAS			
Incremento del coste de interés, créditos bancarios.	0.09	2	0.18
Entorno político inestable.	0.05	2	0.10
Fluctuación del dólar.	0.04	2	0.08
Incremento de inflación.	0.07	1	0.07
Disminución de la creación de empleos formales.	0.08	1	0.08
Crisis sanitaria global.	0.05	1	0.05
Demanda de renta de espacios más reducidos.	0.07	3	0.21
TOTAL	1.00		2.58

Fuente: Elaboración propia

En este caso la tabla muestra que el Grupo Centenario actualmente tiene una posición competitiva en el sector, aprovechando efectivamente las oportunidades y mitigando las amenazas que se presentan en el entorno. Por ello muestra una capacidad de respuesta óptima ante las exigencias del mercado. Obtiene una puntuación de 2.58, por encima del promedio (2.5).

Capítulo IV: Análisis Interno de la Organización

4.1. Modelo de Negocio

Las actividades comerciales de Grupo Centenario se clasifican en: construcción urbana (ventas) e ingresos inmobiliarios (alquiler). En el negocio de edificación urbana se gestionan las divisiones de urbanización e industria, a través de las cuales se desarrollan y comercializan solares residenciales y solares industriales, respectivamente. El negocio de alquiler de inmuebles está compuesto por la división de oficinas y centros comerciales. Además, Macrolotes tiene negocios e inversiones en proyectos residenciales y hoteleros.

El negocio de urbanización se centra en la construcción de áreas residenciales en ciudades con alto potencial de crecimiento a través de un concepto de desarrollo integral. La división industrial es propiedad de Promoción Inmobiliaria del Sur S.A.C. a través de uno de los bancos industriales más grandes de Perú.

La división de oficinas está orientada al incremento a largo plazo del valor de sus activos; están ubicadas en áreas con alto valor de procesamiento y ofrecen a sus clientes flexibilidad y mantenimiento eficiente directamente desde la administradora de fincas del grupo.

Como parte de la diversificación de las actividades de alquiler, Grupo Centenario decidió incursionar en el negocio hotelero en 2015 mediante la firma del Grupo Agrisal salvadoreño, propietario del 50 % de Grupo Censal S.A.C.

En marzo de 2019 entró en operación el hotel en la comuna de San Isidro, un hotel de 175 habitaciones de la marca Holiday Inn Express, en un formato de servicio limitado.

4.2. Cadena de Valor

Tabla 5.

Cadena de Valor

Eslabones de Soporte	<p>Dirección General y de Recursos Humanos</p> <p>Enfocados en brindar servicios inmobiliarios de excelencia con los mejores estándares del mercado. Se posiciona a través de dos estrategias inmobiliarias, la renta y venta inmobiliaria, y basa su operación en la diversidad de su banco de propiedades. Sus elementos diferenciadores son la gestión directa con clientes, sin intermediarios como bancos o similares, y el enfoque urbanístico sostenible de sus propiedades, tanto edificios como urbanizaciones.</p> <p>Desde el lado de recursos humanos, la empresa promueve una cultura enfocada en los resultados, teniendo como prioridad al cliente para la toma de decisiones. También impulsan comportamientos como la eficiencia de procesos, la innovación participativa y la comunicación continua, a través del <i>feedback</i> constante y el correcto cascadeo de información. Los procesos de recursos humanos están orientados a la atracción de talento especializado y en el entrenamiento de las capacidades comerciales, operacionales y de gestión.</p>	Generación de ganancias a través de productos de alta calidad, brindando satisfacción y aporte a la calidad de vida del cliente.
	<p>Organización Interna y Tecnología</p> <p>Cuenta con un banco de propiedades propio y manejo de contratistas para el desarrollo, ampliación y remodelación de los proyectos. Cuenta con el soporte de áreas corporativas, que permite fluidez y control de los procesos internos y servicios ofrecidos. La organización está dividida en tres empresas: Desarrollo Urbano para la venta de lotes y macrolotes; Renta Inmobiliaria para el alquiler de oficinas y locales comerciales; e Inversiones Centenario para el soporte de procesos. Esta organización permite que la compañía cumpla con los estándares de calidad y las políticas internas, siendo eficientes en los procesos específicos de cada tipo de negocio.</p>	
	<p>Infraestructura y Ambiente</p> <p>Proyectos ubicados en Lima. Cuenta con un centro comercial (MINKA) y dos centros empresariales (Camino Real y Cronos). Su oficina principal y la fuerza administrativa se encuentran en Lima (San Isidro). Cuenta con urbanizaciones en siete ciudades del Perú y una ciudad industrial en Lurín. Como elementos diferenciadores, cuentan con la urbanización más grande de Lima en Carabayllo (Santa María) y cuentan con la primera urbanización dentro de una ciudad industrial en Lurín (Entre Valles). Por el lado de los centros comerciales, su principal diferenciador es la</p>	

infraestructura abierta que combina una oferta de mercado tradicional y *retail* moderno, permitiendo a los consumidores adquirir diversos productos en un solo lugar. Es el único centro comercial en el Perú con estas características.

Abastecimiento

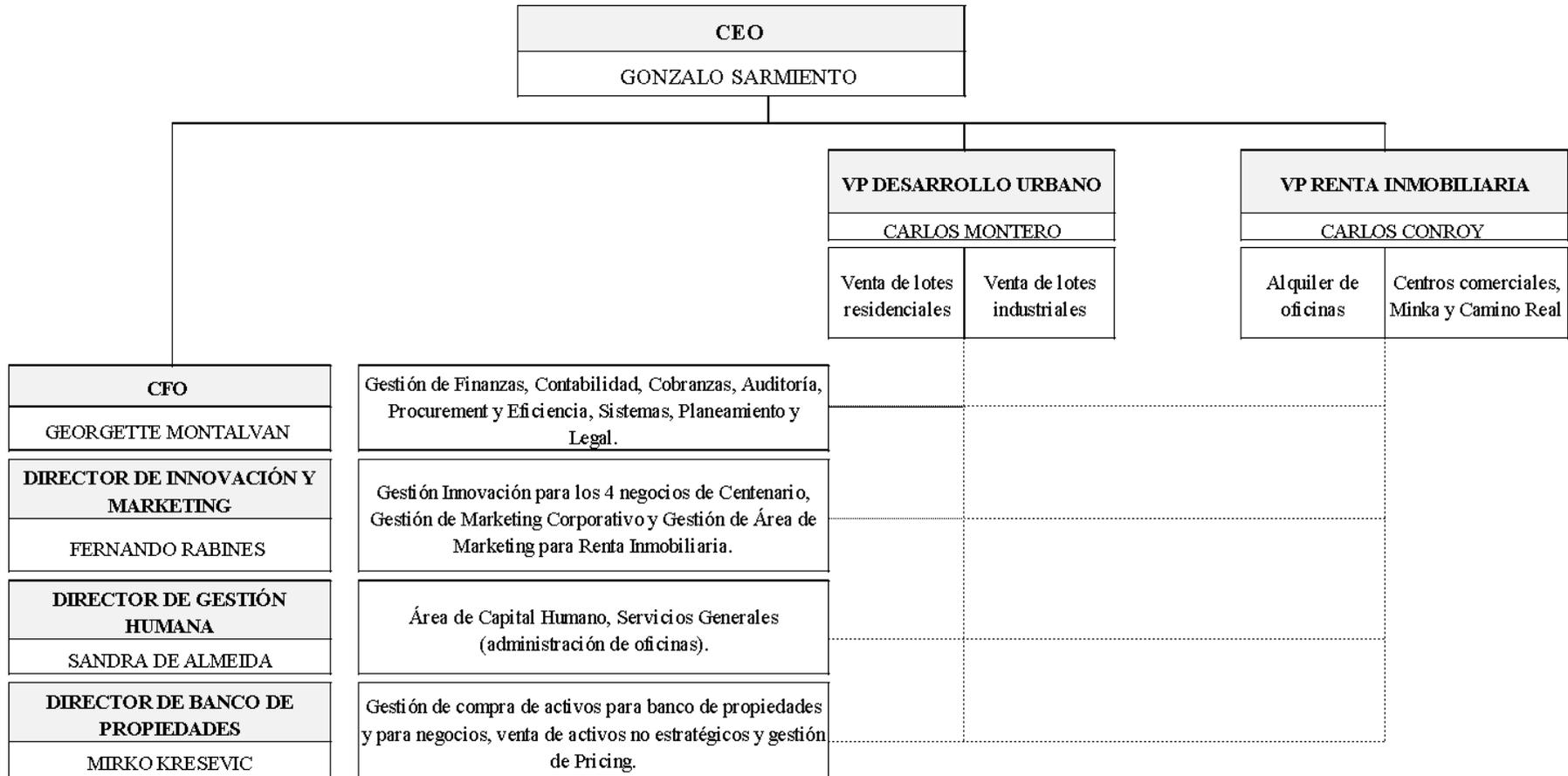
Gestión del abastecimiento y control logístico a través de proveedores diversificados según el tipo de servicio y/o producto. Políticas establecidas con proveedores y monitoreadas desde el área de compras, las cuales se basan en la homologación interna y externa según el tipo de labor y el riesgo del producto o servicio contratado.

El abastecimiento de propiedades se da a través de la Gerencia de Banco de Propiedades, la cual analiza las posibles propiedades a adquirir que servirán de base para los proyectos urbanísticos. En el caso del alquiler de inmuebles, el área de Administración de Inmuebles es la encargada de mantener la infraestructura y proveer los recursos necesarios para la atención de los clientes. Este último punto representa un elemento diferenciador de la competencia.

Eslabones Primarios	<p>Marketing y ventas</p> <p>La estrategia de arrendamiento se encuentra enfocada en garantizar el máximo nivel de ocupación, brindando un servicio de alta calidad a los clientes. El proceso de alquiler se realiza a través de la negociación de condiciones para el cierre, costos de metro cuadro y firma de un contrato. La estrategia de venta inmobiliaria se enfoca en las facilidades de compra a través del financiamiento directo.</p>	<p>Personal de contacto</p> <p>Se compone por la fuerza comercial, el personal de administración y el de operaciones. Equipo comercial conformado por ejecutivos que se enfocan en la captación de clientes. Cuenta con una gestión directa de cartera de clientes y a través de agentes intermediarios.</p> <p>El negocio de urbanizaciones también cuenta con un equipo de post venta encargado de la gestión con clientes tras la adquisición de un terreno.</p>	<p>Soporte físico y habilidades</p> <p>Los proyectos cuentan con ubicación estratégica y de fácil acceso para los clientes. Por otro lado, el producto ofrecido es de alta calidad y a un precio competitivo en el mercado. Sus habilidades actuales son comerciales y operativas.</p>	<p>Prestación</p> <p>La experiencia de venta se encuentra enfocada en satisfacer la necesidad del cliente y poder entregarle un servicio de alta calidad. Se cuenta con un servicio personalizado para generar la mejor experiencia de arrendamiento. Se aplica una medición de satisfacción del cliente (NPS).</p>	<p>Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Espacios comerciales : B/C/D. ● Oficinas: A/B. ● Lotes urbanos: (C/D). ● Lotes industriales : A. 	<p>Otros clientes</p> <p>Inversionistas.</p>
---------------------	---	--	---	--	---	---

Figura 10

Estructura organizacional



4.3. Análisis de la Estructura Organizacional y Funciones

Según Mintzberg, la estructura organizacional define y establece la forma en la que una empresa se va a configurar (jerárquicamente), así como la manera en la que va a definir sus procesos, establecer sus características y estructurar el trabajo.

El autor en mención describe que existen cinco elementos claves de la estructura organizacional:

- **Ápice estratégico:** nivel más alto de la organización, quienes toman las decisiones de más alto nivel y crean la estrategia del negocio.
- **Línea media:** conjunto de directivos que cumplen un rol intermedio entre el ápice estratégico y el núcleo operativo. En este nivel se encuentran especialistas de distintas áreas, quienes toman las decisiones correspondientes a sus áreas específicas.
- **Núcleo de operaciones:** conformado por los colaboradores responsables de las funciones principales relacionadas al *core* del negocio.
- **Tecnoestructura:** conformado por especialistas que no forman parte de la dirección ni de la operación directa (producción), pero brindan apoyo a la estructura.
- **Staff de apoyo:** conformado por personal subcontratado que brinda apoyo en tareas específicas no especializadas.

Además, Mintzberg menciona que, como las empresas funcionan de formas distintas, cada una debe adoptar una estructura diferente de acuerdo a la realidad de la organización, por lo que buscará orientar las actividades hacia sus objetivos. Para fines de este análisis se ha creado un cuadro comparativo en el que se incluyen los distintos tipos de organizaciones (ver anexo).

Por lo detallado, se considera que el Grupo Centenario ha ido transitando por diferentes estadios antes de iniciar con el proceso de transformación cultural. Su estructura organizacional funcionaba según el modelo “máquina” en el que predominaba la burocracia. Si bien se contaba con una alta estandarización de procesos, el trabajo en equipo y la comunicación no primaban y estas eran grandes barreras que impedían llegar a alcanzar los resultados que se planteaban, incluso se duplicaban trabajos en distintas áreas. Con el diagnóstico de cultura realizado y con una ruta estratégica clara para lograr el cambio, la organización fue migrando hasta convertirse en una organización divisional. Los cambios se fueron notando, sin embargo, el foco de centenario ha cambiado, y tiene, ahora, un enfoque alto en sus clientes y utiliza la tecnología como el mejor aliado para alcanzar los resultados que se proponen, sin olvidar que su principal propósito es generar sinergias. A pesar de ello, aún se presentan ciertas barreras para lograrlo, como los problemas de comunicación entre diferentes áreas.

4.4. Resultados Contables y Financieros

Los negocios del Grupo Centenario se clasifican en dos segmentos: Desarrollo Urbano (venta) y Renta Inmobiliaria (arrendamiento). En el segmento de Desarrollo Urbano se incluyen las divisiones de urbanizaciones e industrial, a través de las cuales se desarrollan y comercializan lotes residenciales y lotes industriales, respectivamente. El segmento de Renta Inmobiliaria está compuesto por las divisiones de oficinas y centros comerciales. Adicionalmente, la empresa cuenta con el negocio de macrolotes e inversiones en negocios de vivienda y hoteles. Los ingresos consolidados durante el año 2021 ascendieron a S/ 697.22 millones (en comparación con los S/ 671.97 millones en el 2020), y la utilidad neta consolidada del ejercicio ascendió a S/ 152.37 millones (en comparación con los S/ 60.85 millones del 2020). Actualmente, el Grupo Centenario posee S/ 5 464 millones en activos. Los activos inmobiliarios (propiedades de inversión y existencias) componen el 71.5 % de los activos totales y se encuentran en las mejores ubicaciones de cada una de las localidades donde operan, tanto en sus zonas consolidadas como en aquellas de expansión urbana. Parte de los activos en propiedades de inversión corresponden al banco de tierras, que permitirá sostener el crecimiento del grupo en Lima y en las principales ciudades del país.

En el negocio de urbanizaciones se logró obtener ventas IFRS por S/ 585.1 millones, en comparación con los S/ 504.2 millones del año 2020. Se alcanzó una venta de 5 031 lotes residenciales a nivel nacional. Sobre la división industrial, se lograron vender 36 lotes industriales, obteniendo ventas brutas por S/ 85.3 millones, en comparación con los S/ 99.9 millones del año 2020, y alcanzando un EBITDA ajustado de S/ 20.8 millones, cifra menor en comparación con los S/ 36 millones alcanzados en el 2020.

En el caso del negocio de oficinas los ingresos, al cierre del año 2021, fueron de S/ 93 millones, similar al 2020; sin embargo, el EBITDA generado en el 2021 fue de S/ 46 millones, en comparación con los S/ 44 millones del año 2020, lo cual es el resultado de un importante enfoque en eficiencias. Los ingresos de Minka al cierre del 2021 ascendieron a S/ 50 millones, en comparación con los S/ 42 millones del año 2020; asimismo, generó un EBITDA de S/ 19 millones, superando de manera consistente a los S/ 11 millones del año 2020. El EBITDA de la línea de negocio de centros comerciales al cierre del 2021 fue de S/ 15 millones, en comparación con los S/ 8 millones del 2020.

4.5. Análisis VRIO

El análisis VRIO ayudará a identificar cuáles son los recursos y/o actividades que proporcionan una ventaja competitiva en comparación con las demás empresas competidoras. Según Mayorga (2014), este análisis fue desarrollado por Jay Barney (1991) y está fundamentado en la importancia que poseen los recursos y en la ventaja competitiva de una organización.

Tabla 6.**Análisis VRIO**

N°	ITEMS	V	R	I	O	PUNTAJE	VALOR COMPETITIVO
		VALOR	RAREZA	IMITABILIDAD	ORGANIZACIÓN		
TALENTOS							
1	Plana Gerencial consolidada	✓	✓	-	-	2	Ventaja competitiva temporal
2	Personal identificado para suceder posiciones claves	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja competitiva sostenible
3	Personal de negocio (ventas y proyectos) enfocado en la eficiencia y calidad del servicio	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja competitiva sostenible
4	Personal administrativo altamente especializado	✓	-	-	-	1	Ventaja competitiva en paridad
RECURSOS							
5	Recursos únicos	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja competitiva sostenible
6	Oferta de productos especializados	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja competitiva sostenible
PROCESOS							
7	Enfoque en la atención al cliente	✓	✓	-	-	2	Ventaja competitiva por explotar

8	Alto nivel de fidelización de los clientes	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja competitiva sostenible
9	Marca posicionada en el mercado	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja competitiva sostenible
10	Procedimientos especializados	✓	✓	-	-	2	Ventaja competitiva temporal
11	Capacidad de financiamiento	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja competitiva sostenible
12	Alianzas Comerciales	✓	✓	✓	-	3	Ventaja competitiva por explotar

Fuente: Elaboración propia

Según lo analizado en la matriz VRIO, se considera que el Grupo Centenario posee una sólida y sostenida propuesta de valor, que cuenta con recursos únicos, como sus bancos de tierras, que son ofrecidos al público con proyecciones de usos diversos, y que ayudarán a cumplir sus objetivos ofreciendo productos y servicios de calidad y formales para los clientes finales.

Asimismo, se considera que podrán hacer frente a las demandas futuras a través de su plan de transformación cultural y digital, y garantizarán procesos ágiles y oportunos.

4.6. Matriz EFI

Tabla 7.

Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Grupo humano de alto nivel, experiencia que respalda su trayectoria, know how y adaptabilidad al cambio con el foco en generar sinergias. Enfoque en la atracción y desarrollo del mejor talento humano.	0.15	4	0.6
Ubicaciones estratégicas de sus proyectos, zonas de alto flujo	0.10	3	0.3
Solidez empresarial, respaldo de grupos económicos y directores expertos	0.05	4	0.2
Facilidades de pago (crédito directo/financiamiento), mayor accesibilidad.	0.15	4	0.6
Inclusión de proyectos enfocados en mejorar la experiencia del cliente antes, durante y después del proceso de compra (***)	0.15	4	0.6
Cultura enfocada en los resultados, teniendo como prioridad al cliente para la toma de decisiones.	0.15	3	0.45
Debilidades			
Existe aún mucha burocracia	0.05	1	0.05
Índice elavado correspondiente a cuentas por cobrar	0.10	2	0.2
Se presentan aún problemas de comunicación	0.05	2	0.1
No se ha logrado consolidar el cambio cultural que inició en el 2019	0.05	1	0.05
Total	1.00		3.15

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar la matriz EFI, los resultados obtenidos indican que el desempeño de la empresa (recursos, competencias, ventajas competitivas, factores diferenciales) es alto frente a sus fortalezas y debilidades, representado por el 3.15 que obtuvo como resultado final. A partir de lo detallado, se puede concluir que Grupo Centenario tiene un posicionamiento fuerte en su aspecto interno frente a las empresas de la competencia.

Capítulo V. Diagnóstico - Intervención

5.1 Selección de los Procesos Operativos y de Comportamiento Humano a Diagnosticar

La fase de diagnóstico de la presente investigación se centra en identificar el estilo de liderazgo de los líderes de la organización, con el fin de conocer y medir el impacto de la gestión en el proceso de transformación cultural que la empresa viene desarrollando desde el 2019. Con este *input* se pretende crear una propuesta estratégica que logre impulsar el rol de los líderes en el proceso de transformación mencionado.

5.2 Definición de Personas y Grupos que Proveerán la Información

La población seleccionada son todos los líderes “gestores” que tienen personal a cargo. Son 60 líderes de diferentes áreas de la empresa Grupo Centenario. Se contará, también, con el acompañamiento de la directora de Recursos Humanos, quien ha dado todas las facilidades para poder realizar el estudio en la organización.

5.3 Aplicación de las Herramientas

5.3.1 Cuestionario de Rango Total de Bass Avolio

- Nombre original: Questionnaire Multifactor Leadership Short (5X).
- Autores: Bernard Bass y Bruce Avolio.
- Creación: 2000.
- Objetivo: conocer el estilo de liderazgo predominante en la organización, basándonos en las autoevaluaciones de los líderes.
- Características: cuenta con 45 ítems en estilos de respuesta de escala Likert.
- Dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, *laissez faire*.
Administración: individual.
- Ámbito: organizacional.
- Duración: 20 minutos.
- Componentes: cuestionario.
- Descripción: el presente cuestionario MLQ 5X está compuesto por LTM, LTS y *laissez faire*, las mismas que cuentan con un total de 45 reactivos.
- Estilos de respuesta: 1 (nunca), 2 (casi nunca), 3 (casi siempre) y 4 (siempre).

5.3.2 Entrevistas a Profundidad

- Objetivo: conocer la percepción de los líderes Centenario sobre el proceso de transformación cultural, así como el objetivo de la Gerencia de Gestión Humana.
- Características: entrevista cualitativa a:
 - Directora de Gestión Humana.

- Gerente de Proyectos Desarrollo Urbano.
 - Jefe de Procesos y Riesgos.
 - Gerente de Marketing de Renta Inmobiliaria.
 - Jefe de Ventas Minka.
 - Subgerente de Tecnología e Información.
- Administración: sesiones individuales.
 - Ámbito: organizacional.
 - Duración: una hora.

5.4 Recogida y Análisis de Información

Se desplegó el cuestionario de Rango Total de Bass Avolio al universo de líderes del Grupo Centenario. Son 60 líderes en total. Asimismo, se realizaron seis entrevistas a profundidad con líderes representativos de cada empresa del grupo.

5.5 Resultados

Tras el despliegue de la encuesta a todos los líderes de la organización, se obtuvieron 38 respuestas que significan el 63 % de participación sobre el universo de líderes del Grupo Centenario.

A continuación, se detalla la cantidad de personas participantes con relación al cargo que ejercen y la cadena de mando en Grupo Centenario. Esta variable es importante para la organización dada su estructura jerárquica, a partir de la cual cada líder es un especialista con distinto nivel de responsabilidad.

Tabla 8.

Cantidad de participantes en la encuesta por cargo

Rol	N	%
Director/ CEO / CFO	3	8
Gerente	6	16
Jefe / Subgerente	23	61
Supervisor / Coordinador	6	16
Total	38	100

Asimismo, se detalla la cantidad de participantes en función al tiempo de permanencia en la organización. Esta información es importante puesto que el proceso de transformación

cultural inició en la organización en el año 2019, por tanto, es significativo revisar los resultados diferenciados entre las personas que iniciaron y formaron parte del proceso de transformación y aquellos que se incorporaron a la organización luego de iniciado el proceso.

Tabla 9.

Cantidad de participantes en función al tiempo de permanencia en la organización

Tiempo de servicio	N	%
Menos de 2 años	4	32
Entre 2 a 5 años	12	34
Entre 6 a 10 años	13	24
Más de 10 años	9	11
Total	38	100

Adicionalmente, se considera importante la participación de personas por tipo de empresa, y la diferenciación entre las líneas de expansión que ha desarrollado Grupo Centenario, siendo esta una de las variables demográficas del análisis a realizar:

Tabla 10.

Cantidad de participantes en función al tipo de empresa

Empresa	N	%
Centenario Desarrollo Urbano	14	37
Centenario Renta Inmobiliaria	5	13
Inversiones Centenario	19	50
Total	38	100

5.5.1 Resultados del Análisis Descriptivo

Se presentan los resultados obtenidos, primeramente, según el tipo de liderazgo que mide el instrumento en la muestra evaluada. De esta manera, se observó que el tipo de liderazgo predominante en el universo evaluado es el liderazgo transformacional.

Tabla 11.

Resultados descriptivos – tipo de liderazgo

Dimensiones	Promedio
Transformacional	8,8
Transaccional	8,7
Evitativo	6,2

Dado el contexto de transformación cultural en el que se encuentra Grupo Centenario, en el que los líderes cumplen un rol fundamental para la organización, se observa que el estilo transformacional se posiciona en 8.8 en una escala del 1 al 10, el estilo transaccional en 8.69 en la misma escala. Estos resultados denotan un escenario positivo que conduciría a trabajar en el fortalecimiento del rol que se viene desarrollando. Sin embargo, dada la similitud entre los resultados de ambas dimensiones, es necesario ahondar en los factores y preguntas clave, con relación a las variables de empresa y los roles. Este análisis brindará una mayor precisión en el enfoque, permitiendo también revisar a detalle la dimensión evitativa, que, si bien es menor que la transformacional o transaccional, pudiese estar manifestando un mayor grado en alguna variable importante de la evaluación.

A continuación, se presentan los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones que mide el instrumento:

Tabla 12.

Resultados de las correlaciones: dimensiones y factores

Dimensiones	Factores	Promedio
Transformacional	Influencia idealizada	8.9
	Motivación inspiradora	8.9
	Estimulación intelectual	8.8
	Consideración individualizada	8.8
	Recompensa contingente	8.9
Transaccional	Gestión por excepción	8.5
<i>Laissez-Faire</i>	<i>Laissez-Faire</i>	6.2

En la tabla anterior se observa que todos los factores comparten resultados similares. Solo en el caso del factor de Gestión por Excepción se puede resaltar el resultado más bajo con 8.5 versus el puntaje más alto de recompensa contingente con 8.9 (ambos como parte del estilo transaccional). Sobre la base de estos resultados preliminares y con el objetivo de obtener información más específica para el plan de liderazgo ante el escenario de transformación

cultural, es necesario enfocarse en los factores de la dimensión liderazgo transformacional como principales atributos a fortalecer ante la necesidad.

Para profundizar en el análisis, se optó por cruzar los factores que forman parte de la dimensión transformacional con las diversas variables demográficas que se han aplicado en el presente estudio.

A continuación, se muestran los promedios obtenidos en función a los factores y al rol que cumplen los líderes de la organización:

Tabla 13.

Resultados de las correlaciones: factor y rol

Factor	Rol			
	Director/ CEO / CFO	Gerente	Jefe / Subgerente	Supervisor / Coordinador
Influencia idealizada	8.78	8.44	9.01	8.72
Motivación inspiradora	8.89	8.67	9.03	8.56
Estimulación intelectual	8.44	8.67	8.91	8.44
Consideración individualizada	8.44	8.44	9.16	7.94

Los menores puntajes alcanzados considerando la categoría del puesto supervisor/coordinador se concentra en los factores consideración individualizada y estimulación intelectual. Los puntajes obtenidos fueron 7.94 y 8.44, respectivamente.

Mientras que el puntaje menor en la categoría jefe/subgerente asciende a 8.91.

Respecto a los gerentes, se observa que los menores puntajes se encuentran en consideración individualizada e influencia idealizada, con 8.44.

Por último, en el rango de directores (CEO/CFO) los menores puntajes se encuentran en estimulación intelectual y consideración individualizada, con 8.44 para ambos factores.

En la siguiente tabla se presentan los promedios de los factores por empresa:

Tabla 14.

Resultados de las correlaciones: factor y empresa

Factor	Empresa
--------	---------

	Centenario Desarrollo Urbano	Centenario Renta Inmobiliaria	Inversiones Centenario
Influencia idealizada	8.90	9.33	8.70
Motivación inspiradora	8.86	9.27	8.81
Estimulación intelectual	8.62	9.27	8.74
Consideración individualizada	8.57	9.20	8.86

Los menores puntajes se observan en la empresa Centenario Desarrollo Urbano que alcanzó 8.57 y 8.62 en los factores consideración individualizada y estimulación intelectual.

En la siguiente tabla se presentan los promedios de los factores considerando el tiempo de servicio:

Tabla 15.

Resultados de correlaciones, factor y tiempo de servicio

Factor	Tiempo de Servicio			
	Menos de 2 años	Entre 2 a 5 años	Entre 6 a 10 años	Más de 10 años
Influencia idealizada	8.17	8.81	9.05	8.96
Motivación inspiradora	7.83	9.03	9.08	8.89
Estimulación intelectual	7.83	8.75	9.10	8.70
Consideración individualizada	7.08	8.97	9.15	8.81

Con el objetivo de profundizar en los resultados de las dimensiones de liderazgo transformacional, se evaluarán los resultados por cada enunciado respondido.

Tabla 16.

Resultados de la encuesta: factor influencia idealizada

INFLUENCIA IDEALIZADA	
Ítem	Promedio

Hago sentir bien a los colaboradores que lidero.	9.08
Los colaboradores que tengo a cargo confían plenamente en mí.	9.08
Los colaboradores que tengo a cargo se sienten orgullosos cuando son asociados conmigo.	8.42

Tabla 17

Resultados de la encuesta: factor motivación inspiradora

MOTIVACIÓN INSPIRADORA	
Item	Promedio
Expreso claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer como equipo.	9.24
Brindo ideas innovadoras sobre lo que podemos hacer.	8.66
Ayudo a los colaboradores que tengo a cargo a darle significado a su trabajo.	8.76

Tabla 18.

Resultados de la encuesta: factor estimulación intelectual

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	
Item	Promedio
Con los colaboradores que tengo a cargo, con mayor antigüedad, analizo problemas y busco nuevas soluciones	8.89
Motivo a los colaboradores que tengo a cargo a ver situaciones "confusas" desde otras perspectivas.	8.76
Ayudo a los colaboradores que tengo a cargo a pensar en soluciones que nunca se cuestionaron anteriormente.	8.63

Tabla 19.

Resultados de la encuesta: factor consideración individualizada

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	
--------------------------------------	--

Item	Promedio
Ayudo a los colaboradores que tengo a cargo a desarrollarse.	8.76
Informo a los colaboradores que tengo a cargo acerca de cómo están haciendo su trabajo.	9.03
Me preocupo por los colaboradores que tengo a cargo y por aquellos que se sienten excluidos.	8.61

Sobre lo anterior, se observó que, en el factor de **influencia idealizada**, que tiene como objetivo mostrar la confianza y la relación positiva entre el líder y sus reportes, es necesario centrarse en los gerentes de la organización, enfatizando en el orgullo del equipo frente al impacto del rol del líder en la organización.

Si bien se observó el puntaje más bajo en la empresa Desarrollo Urbano, la cantidad de gerentes en la organización y la relevancia de la influencia positiva ante un proceso de transformación ameritan tener una visión integral sobre este rol en las tres empresas, para construir el plan de fortalecimiento.

En el factor **motivación inspiradora**, se observaron los menores puntajes en el rol supervisor/coordinador y en aquellos líderes con menos de dos años en la compañía. Sobre este punto, se profundizó en el enunciado referente al significado del trabajo, el cual es la base fundamental para este proceso de transformación. Para el desarrollo del plan se incluirá la fortaleza de este enunciado en los roles de dirección y gerencia para gestionar este desalineamiento con supervisores y coordinadores.

Respecto al factor de **estimulación intelectual**, se enfatizará en el enunciado referente a la curiosidad, lo cual promueve la innovación participativa como foco cultural, y dentro de la dimensión es el enunciado con el puntaje más bajo frente a los otros *items*. Es importante ahondar en el entendimiento de la curiosidad para la organización y en el perfil de riesgo que juega un papel importante ante nuevos retos que los colaboradores son motivados a afrontar. De igual manera, se analizarán los perfiles que tengan entre dos y cinco años en la organización, quienes podrían llevar adelante nuevos desafíos o crecer profesionalmente.

Finalmente, respecto al factor **consideración individualizada**, se trabajará con los líderes de mayor trayectoria en la organización (10 años a más) y, específicamente, sobre el enunciado referente al desarrollo de los equipos, que obtuvo el menor puntaje frente a los otros *items*. Al respecto, el objetivo será entender las políticas de gestión del talento en la organización y ver, con los líderes de este segmento, el entendimiento por desarrollo.

5.6 Definición Final del Problema

Tras el proceso de investigación, se identifica que la organización se encuentra en la etapa de consolidación del proceso de transformación cultural, por lo que es necesario fortalecer el rol del líder a partir de los hallazgos definidos y a través del programa de liderazgo propuesto.

En ese sentido, el problema planteado al inicio del estudio sigue en pie y busca que los líderes coadyuven al logro de la transformación cultural propuesta. Para ello se plantea una propuesta estratégica para fortalecer el rol de los líderes en el proceso de transformación cultural del Grupo Centenario, incidiendo en contar con un mayor porcentaje de líderes con estilo transformacional predominante.

Capítulo VI. Diseño de la Solución

6.1 Alineamiento Estratégico

El alineamiento estratégico se ha logrado a partir del análisis FODA y de la identificación de estrategias referenciales.

6.1.1 Análisis FODA

Este análisis depende de la información derivada de la etapa de los insumos, para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. La adecuación entre los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles.

Figura 11

Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1. Grupo humano de alto nivel, experiencia que respalda su trayectoria, know how y		D1. Existe aún mucha burocracia
		F2. Enfoque en la atracción y desarrollo del mejor talento humano.		D2. Índice lavado correspondiente a cuentas por cobrar
		F3. Ubicaciones estratégicas de sus proyectos, zonas de alto flujo		D3. Se presentan aún problemas de comunicación
		F4. Solidez empresarial, respaldo de grupos económicos y directores expertos		D4. No se ha logrado consolidar el cambio cultural que inició en el 2019
		F5. Facilidades de pago (crédito directo/financiamiento), mayor accesibilidad.		
		F6. Inclusión de proyectos enfocados en mejorar la experiencia del cliente antes, durante y		
		F7. Cultura enfocada en los resultados, teniendo como prioridad al cliente para la toma de		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1. Incremento de poder adquisitivo y capacidad de gasto en los consumidores.	Desarrollar proyectos y programas para impulsar la sostenibilidad y vanguardia del negocio (F1, F4, O8).		Utilizar herramientas tecnológicas para la creación de una plataforma integrada que permita un adecuado y oportuno filtro de capacidad de pago de futuros clientes. (D2, O6)	
O2. Crecimiento económico del país 3% (Diciembre 2022)	Consolidar la transformación cultural, a través de los líderes, es una de las palancas que garantizarán seguir contando con el mejor talento humano, que estará en constante adaptabilidad y buscará la vanguardia y sostenibilidad del negocio (F1, F2, F4, O8)		Incorporar y/o establecer alianzas con socios con experiencia en transformación cultural, a fin de aprovechar al máximo la oportunidad de mercado (D4,O1,O2,O3)	
O3. Incremento del promedio de ingreso de los peruanos.	Brindar facilidades de pago, mediante el financiamiento directo, sin intervención de bancos o terceros a sus clientes, como propuesta diferenciada (F4, F5, O1, O3).		Formar equipos de gestión de cambio multidisciplinario que coadyuven a simplificar la línea de comunicación y los problemas de burocracia dentro de la organización, con un revisión y reestructuración de procesos (D1, D3, O1, O2, O4).	
O4. Incremento de necesidad de vivienda.	Desarrollar una propuesta de atracción de talento impactante y robusta a través de fortalecer la marca (empleadora) (F1, F2, O5)			
O5. Mayor presencia de agentes del sector en las redes sociales.	Garantizar la búsqueda de bancos de tierra en zonas estratégicas, con el objetivo de brindar nuevas propuestas ante la necesidad de nuestros clientes (F3, O4).			
O6. Incorporación de tecnología.	Conocer las expectativas y necesidades de los clientes a través de plataformas para la creación de canales de venta orientados a generar experiencias satisfactorias. (F1, F6, F7, O6)			
O7. Certificación y acreditación de edificios, cumplimiento de estándares (LEED, Huella de Carbono)				
O8. Exigencias relacionadas con la sostenibilidad ambiental.				
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1. Incremento del coste de intereses de créditos bancarios, tasa de referencia 7.5% (diciembre 2022)	Programa de Cantera de estudiantes de arquitectura e ingeniería, como opción de inserción laboral en estudiantes de últimos ciclos (F2, A5).		Incorporar y/o establecer alianzas con socios con experiencia en transformación cultural, a fin de mitigar el impacto ante futuras crisis sanitarias, impacto económico ante el escenario político inestable en el país (D4, A2, A6).	
A2. Entorno político inestable.	Proporcionar beneficios de pago con interés fijo, reducción de tasas por buen pagador y asesoría en la compra (F5, A1, A3, A4).			
A3. Fluctuación del dólar, con una variación acumulada de 8.6% (diciembre 2022).	Repotenciar el equipo de Post Venta, orientado a asesorar a los clientes antes, durante y después de la compra, teniendo como objetivo principal el alineamiento de expectativas ante el entorno cambiante (F1, F2, A2, A6).			
A4. Incremento de inflación - 8,46% (diciembre 2022)				
A5. Disminución de la creación de empleos formales, debido a la caída inversión privada (-3.1% 2023).				
A6. Incertidumbre económica ante un posible escenario de crisis sanitaria global.				
A7. Demanda de espacios más reducidos.				

6.1.2 Estrategias Referenciales

Las estrategias referenciales que se presentan a continuación son cuatro:

- Brindar a los líderes, herramientas para convertir los comportamientos culturales en acciones tangibles en el trabajo diario de su equipo, involucrándolos en la creación de un conjunto de comportamientos para la organización.
- Formar equipos de gestión de cambio multidisciplinario que coadyuven a simplificar la línea de comunicación y los problemas de burocracia dentro de la organización, con una revisión y reestructuración de procesos.
- Diseñar acciones focalizadas para cada segmento (roles, tiempo de servicio y empresa) sobre la base del análisis de las variables de estudio.
- Consolidar la transformación cultural a través de los líderes, dado que es una de las palancas que garantizarán seguir contando con el mejor talento humano, el cual estará en constante adaptabilidad y buscará la vanguardia y la sostenibilidad del negocio.

La elaboración de las estrategias referenciales se desprende del análisis y relevo de tres fuentes:

- El análisis FODA.
- Recogida/entrevistas de *inputs* con la directora de Recursos Humanos de la organización, quien transmitirá la expectativa que se tiene acerca de la visión de la dirección.
- *Inputs* de resultados de evaluaciones y/o herramientas aplicadas.

6.1.3 Evaluación y Selección de las Soluciones Adecuadas al Problema/Oportunidad

Se seleccionaron las tres primeras estrategias referenciales, porque se considera que la propuesta del presente trabajo ayudará significativamente a la consolidación de la transformación cultural. De acuerdo a los objetivos del presente trabajo, se considera que, al conocer el estilo predominante de liderazgo en la organización y las herramientas para que los líderes sean los “agentes movilizados del cambio”, se logrará la transformación cultural.

6.2 Diseño de la Propuesta de Solución

El diseño de la propuesta de solución se basa en consolidar la transformación cultural de la organización, proporcionándoles herramientas eficaces a los líderes para que, siendo movilizados, logren los objetivos estratégicos de la empresa.

Dicho objetivo se llevará a cabo a través del desarrollo de un plan estratégico de mejora enfocado en proponer acciones futuras para que los líderes fortalezcan su liderazgo transformacional a partir de los *drivers* identificados.

6.2.1 Objetivos de la Propuesta Estratégica

La propuesta tiene como objetivo fortalecer el liderazgo transformacional como una prioridad estratégica en el Grupo Centenario, dado que este tipo de liderazgo contribuye a la consolidación de la transformación cultural y asegura la competitividad de la organización.

6.2.1.1 Objetivos Específicos.

- Garantizar que los líderes de Grupo Centenario entiendan, deseen, conozcan, desarrollen las habilidades necesarias y conecten de manera automática con los elementos de la cultura deseada por la organización.
- Identificar y gestionar un equipo de cambio conformado por líderes que guiarán este proceso.
- Desarrollar un plan de formación para líderes transformadores enfocado en grupos demográficos (tipo de negocio, tiempo de servicio y nivel jerárquico).
- Definir objetivos a corto y largo plazo que generen orgullo y sentimiento de pertenencia.

6.2.2 Desarrollo de la Propuesta Estratégica

Con base en los resultados identificados, la visión estratégica de la organización y los objetivos identificados en esta investigación, se desarrolló un plan estratégico de cultura que fortalecerá el rol del líder en el proceso de transformación cultural del Grupo Centenario.

El plan incluye acciones diseñadas con base en los segmentos estudiados, tanto roles como tiempo en la organización. Asimismo, cada acción busca fortalecer la experiencia del líder, desde su etapa de postulante y en las diferentes etapas en el Grupo Centenario. Con este enfoque se logran cubrir todas las variables de liderazgo y gestión de personas claves para el proceso de transformación cultural.

A continuación, se detallará cada objetivo planteado, el impacto del liderazgo transformacional y los detalles de la propuesta:

Objetivo Específico 1

Garantizar que los líderes de Grupo Centenario entiendan, deseen, conozcan, desarrollen las habilidades necesarias y conecten de manera automática con los elementos de la cultura deseada por la organización.

Actividad 1: Compendio de comportamientos

Factores impactados:

Todos.

Público objetivo:

Toda la organización.

Descripción de la propuesta:

Co-crear un compendio de comportamientos ligados a los focos culturales JOLI, (como recordamos, el despliegue cultural en el Grupo Centenario se realizó bajo el concepto JOLI: la representación de cada uno de los focos por un color, invitando a los miembros de la organización a “teñirse” /vivir de los colores de esta nueva cultura, y ser más ágiles, más eficientes, estar mejor comunicados y ser más innovadores). Cada uno de los cuatro focos culturales se establecieron para materializar y alinear las acciones a la estrategia y a los objetivos del negocio. A continuación, se describe cada uno y se brindan herramientas a los líderes para que sus liderados lleven a la práctica los pilares de la transformación cultural.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: se organizarán talleres de socialización con cada equipo de la organización, para presentar los focos culturales y sus objetivos. Además, se desarrollará el concepto de comportamiento, los criterios de construcción y la importancia de vivir la cultura en el modelo operativo.

Paso 2: En los talleres, los líderes co-crearán la guía de comportamientos junto con sus equipos; los líderes validarán los comportamientos y los más mencionados serán los seleccionados para el compendio preliminar del equipo.

Paso 3: Al contar con todos los compendios preliminares, se desarrollarán sesiones culturales de calibración con el Comité de gerencia. En estos espacios se presentarán los comportamientos creados en los equipos con el fin de seleccionar aquellos que cumplan con los criterios de construcción. Esta sesión será dirigida por dos guardianes de la cultura (representante de Gestión Humana y consultor externo).

Paso 4: Al finalizar la calibración se desplegará el compendio de comportamientos JOLI a toda la compañía, como guía para una constante revisión y aplicación en el día a día de los colaboradores. Además, se incluirá en los procesos de selección y desempeño para evaluar habilidades de actuales y futuros líderes del Grupo Centenario (ver anexo 8).

Indicadores:

Porcentaje de cumplimiento de talleres de co-creación.

Nivel de conocimiento y comprensión de los comportamientos culturales.

Duración:

2 meses.

Presupuesto:

S/ 12,000.

Actividad 2: Redefinición de Habilidades para Selección

Factores impactados:

Todos.

Público objetivo:

Líderes Centenario.

Descripción de la propuesta:

Sobre la base del compendio de comportamientos definidos, se redefinirán las habilidades evaluadas en el proceso de selección de líderes.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: desarrollar, en conjunto con el área de Gestión Humana, el modelo de competencias, habilidades y capacidades del perfil del líder del Grupo Centenario para el desarrollo del talento.

Paso 2: actualizar habilidades de acuerdo con el nivel de responsabilidad.

Paso 3: definir nuevo proceso de selección JOLI para líderes.

Indicadores:

Tiempo de cobertura en posiciones de liderazgo.

Evaluación de desempeño de líderes en su primer año en la organización.

Duración:

2 meses.

Presupuesto:

S/ 5,000.

Actividad 3: Reconexión con la Cultura para Líderes

Factores impactados:

Estimulación intelectual.

Motivación inspiradora.

Público objetivo

Líderes Centenario.

Descripción de la propuesta:

A través del Programa Re-conéctate Líder Centenario se desarrollarán actividades de reconexión del líder, con el fin de impulsar la transformación cultural en el Grupo Centenario.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: se seleccionará a un equipo de cambio conformado por líderes destacados. Este equipo será el encargado de guiar el proceso de reconexión con la cultura para líderes.

Paso 2: se desarrollarán sesiones de capacitación y talleres con el siguiente contenido: capacidad de escucha, comunicación eficaz, construcción de confianza e inteligencia emocional; estos elementos estarán enmarcados en los focos culturales y en la cultura JOLI (programa referencial) (ver anexo 5).

Paso 3: taller de entrenamiento reconectando con los focos culturales.

Paso 4: se contará, durante cada semana, con un "espacio JOLI" reservado en la agenda de cada líder, espacio en el que cada uno compartirá las acciones realizadas por su equipo durante la semana, en relación con cada foco cultural.

Paso 5. mensualmente se desarrollará un tablero de seguimiento y avance.

Indicadores:

Número de líderes que reciben reconocimiento por evaluación de desempeño y comportamiento deseados.

Número de líderes que conocen los focos culturales.

Nivel de desempeño en competencias evaluadas.

Duración:

Seis sesiones.

Presupuesto:

S/ 10,000.

Actividad 4: Propósito Personal y Organizacional

Factores impactados:

Motivación inspiradora.

Público objetivo:

Líderes Centenario.

Descripción de la propuesta:

Talleres de exploración en que los líderes analizarán y construirán su propósito personal, con el fin de vincularlo con el propósito organizacional.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: se pondrán en práctica herramientas de identificación del propósito personal, conectando lo más significativo para los líderes, respecto tanto del ámbito personal como del profesional.

Paso 2: se buscará reafirmar el compromiso colectivo de los líderes con el propósito de la organización, a través de un segundo espacio de colaboración y entrenamiento en el que lograrán visibilizar cómo su propósito personal inspira, motiva y se conecta con el propósito de la organización.

Paso 3: se contará con un espacio para un compartir final, en el que cada líder comente su experiencia. Este espacio se llamará Líder inspira.

Indicadores:

Cantidad de líderes participantes.

Nivel de conocimiento del propósito.

Duración:

Un mes.

Presupuesto:

S/ 8,000.

Actividad 5: Incorporación de Ritos Culturales**Factores impactados:**

Consideración individualizada.

Público objetivo:

Toda la organización.

Descripción de la propuesta:

Se compartirá con toda la organización los nuevos ritos que se utilizarán formalmente para visibilizar la cultura JOLI.

Desarrollo de la propuesta:

Celebrar los grandes logros: trimestralmente se generarán reuniones para revisar el cumplimiento de los objetivos por áreas. Cada líder presentará sus resultados y/o avances. Quienes logren cumplir el 100 % o superen esta métrica tendrán que dirigirse a la zona de celebración donde deberán tocar la campana tres veces, con lo que expresarán y celebrarán que los resultados se potencian.

Revisar los aprendizajes: luego de cada proyecto se incluirán los nuevos espacios dedicados a revisar los aprendizajes que les deja cada uno de los proyectos que desarrollan. Cada líder se encargará de organizar reuniones con todas las áreas involucradas en el desarrollo de los proyectos a cargo, de esa manera podrán repasar las acciones que dieron resultado (y se mantendrán o potenciarán) y las que no contribuyeron (las que cambiarán para una siguiente oportunidad), mostrando así los rasgos de la innovación participativa.

Creando compromisos compartidos: luego de los *feedbacks* brindados como parte del proceso de evaluación de desempeño, cada líder pedirá a sus liderados que se establezcan compromisos compartidos para aprovechar cada oportunidad de mejora descubierta durante el periodo evaluado; esto servirá para reforzar la importancia que tiene el líder en este proceso y las acciones que debe implementar para guiar a sus liderados hacia el potenciamiento de los resultados y el cómo llegan a ellos impulsando la comunicación continua.

Indicadores:

N/A.

Duración:

Permanente.

Presupuesto:

S/ 5,000.

Actividad 6: Semana JOLI en Centenario

Factores impactados:

Motivación inspiradora.

Público objetivo:

Toda la organización.

Descripción de la propuesta:

Durante una semana se desarrollarán diferentes actividades con el objetivo de reafirmar

la importancia de los focos culturales y cómo estos se convierten en la palanca para alcanzar los objetivos del negocio. La organización de este evento se desarrollará en conjunto con los líderes, quienes serán los principales protagonistas.

Desarrollo de la propuesta:

Día 1: ¡Revive la historia de Centenario! La semana de la cultura iniciará con la transmisión de un video creado en el que se contará la historia de la empresa, cómo se transformó y los principales hitos. Además, se incluirán testimonios de algunos colaboradores que compartirán su historia en Centenario (cada líder elegirá las historias de éxito de su equipo).

Día 2: Los JOLI Day's, días muy inspiracionales. Se iniciará el día recordando el propósito de la empresa, cómo nos conectamos y sobre todo cómo nos moviliza; además, se contarán cuáles son los planes para el futuro, visibilizando los proyectos que se vienen y resaltando cómo cada colaborador contribuye a la consecución de los objetivos del negocio.

Seguidamente, un grupo de líderes serán los responsables de realizar dinámicas relacionadas a cada uno de los valores. En este segundo día se construirá un jenga gigante con el que se impulsará el foco cultural de innovación participativa. Cada uno de los bloques tendrá que ser personalizado para responder a preguntas claves que serán brindadas previamente.

Día 3: Preguntados. Se realizará esta dinámica simulando una charada. Los participantes tendrán que conformar grupos para poder competir, y responderán las preguntas de este juego en torno al foco cultural comunicación continua.

Día 4: Persiguiendo el foco en resultados. Este día será dedicado a reconocer todos los proyectos de excelencia y calidad desarrollados durante el primer semestre del año. Cada líder tendrá un espacio en el que hará la presentación de los proyectos desarrollados por sus equipos, explicando cuáles fueron los propósitos y el impacto en el negocio.

Día 5: Eficiencia operativa. Se realizará una charla reforzando lo que significa incorporar este valor en nuestra forma de pensar y actuar, cómo se vive este valor en la empresa y los logros y acciones que se han realizado.

Indicadores:

Nivel de participación en cada actividad.

Satisfacción de cada reto.

Duración:

Un mes.

Presupuesto:

S/ 5,000.

Actividad 7: Programa de Reconocimiento Premios JOLI

Factores impactados:

Motivación inspiradora.

Estimulación intelectual.

Público objetivo:

Líderes Centenario.

Descripción de la propuesta:

Lanzamiento de premios JOLI, programa que impulsa la cultura de reconocimiento de proyectos que contribuyan a la materialización de los focos culturales.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: se reconocerá la implementación de proyectos que los equipos desarrollen, que impacten en el negocio y estén enfocados en desarrollar y activar alguno de los cinco focos culturales Joli: foco en resultados, eficiencia operativa, comunicación continua e innovación participativa; a partir de ello se buscará no solo reconocer el resultado, sino también el "cómo se está logrando".

Paso 2: anualmente, quienes se desempeñen como líderes postularán los proyectos del año que sus equipos hayan implementado y en noviembre se publicarán los proyectos agrupados por categoría (focos culturales) para una votación global, y en diciembre se anunciarán los ganadores del año (un proyecto por foco cultural, es decir, cinco líderes junto a sus equipos ganadores).

Paso 3: los ganadores de cada dimensión tendrán como premio un bono grupal que podrán hacer efectivo para canjearlo por actividades de aprendizaje (capacitaciones, cursos y/o programas de extensión profesional).

Indicadores:

Cantidad de proyectos registrados.

KR de valor de cada proyecto.

Duración:

Dos meses.

Presupuesto:

S/ 40,000.

Actividad 8: Sesión "One to One" JOLI

Factores impactados:

Influencia idealizada.

Público objetivo:

Líderes Centenario.

Descripción de la propuesta:

Sesiones de acompañamiento y guía cultural entre los gerentes de área y sus reportes (líderes de mando medio) sobre la importancia del alineamiento cultural y su rol de gestor del cambio. Los gerentes de área agendarán espacios formales con cada uno de sus reportes, para analizar previamente sus impresiones sobre el proceso de transformación cultural.

Desarrollo de la propuesta:

La sesión comprendería tres partes:

Definición de escenario actual: introspectiva sobre la cultura actual del equipo en relación a los focos culturales y resultados del equipo. El gerente y el reporte enlistarán una serie de iniciativas realizadas por el equipo y que ambos consideran están vinculadas con un foco cultural. Al terminarlo, analizarán si el impacto fue bajo (1 punto), medio (2 puntos) o alto (3 puntos). De acuerdo a esta evaluación, obtendrán una matriz de puntajes donde se vinculen los procesos y las iniciativas de su equipo con la evolución de cada foco cultural.

Plan individual de alineamiento por foco cultural: en relación con la matriz de puntajes, se identificará el foco cultural con el menor impacto y se empezarán a definir acciones afines. En este plan individual el reporte debe tener la capacidad de accionar todo lo propuesto. Se definirán tiempos y equipos necesarios para las tareas definidas.

Reflexión líder transformador: En esta última etapa el gerente tomará un rol inspirador y motivador y, a través de la propia experiencia, le comentará a su reporte una experiencia en relación con los focos culturales. Se tomarán en cuenta las siguientes preguntas como recursos:

- Foco en resultados: ¿cómo utilizo la data en la gestión de mi equipo?
- Comunicación continua: ¿cuántas veces me reúno con mi equipo y con mis pares?
- Eficiencia operativa: ¿cómo gestiono mi presupuesto planificado vs. mi presupuesto ejecutado?
- Innovación participativa: ¿cuál fue mi error más grande y qué aprendí de ello?

Indicadores:

Cantidad de reuniones por gerencia.

Porcentaje de cumplimiento de planes individuales.

Duración:

Dos meses.

Presupuesto:

S/ 6,000.

Actividad 9: Conversando con el CEO**Factores impactados:**

Influencia idealizada.

Estimulación intelectual.

Público objetivo:

CEO.

Descripción de la propuesta:

El CEO del Grupo Centenario tendrá un espacio mensual con todos los colaboradores de Centenario a partir del cual comunicará los principales avances del negocio, y los vinculará con los focos culturales.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: focos en resultados, se compartirán los resultados financieros y contables.

Paso 2: comunicación continua, se desplegarán los resultados de la evaluación del servicio interno y las plataformas de colaboración.

Paso 3: eficiencia operativa, se compartirán ratios de eficiencia y cambios organizacionales.

Paso 4: innovación participativa, se comentarán nuevos proyectos y lecciones aprendidas.

Paso 5: se cerrará el espacio con un mensaje inspirador sobre la transformación cultural y con la presentación de un líder Centenario, quien contará cómo está actuando JOLI con las iniciativas de su equipo.

Indicadores:

Cantidad de colaboradores conectados al espacio.

Satisfacción del espacio.

Duración:

12 sesiones.

Presupuesto:

S/ 6,000.

Objetivo Específico 2

Desarrollar un plan de formación para líderes transformadores dividido en grupos demográficos (tipo de negocio, tiempo de servicio y nivel jerárquico).

Actividad 10: Programa de "Re" Inducción Cultural

Factores impactados:

Consideración individualizada.

Público objetivo:

Líderes Centenario con menos de dos años en la organización.

Descripción de la propuesta:

Se desarrollará un programa de reinducción cultural para los nuevos líderes de la organización.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: se desplegará la primera sesión con un inicio lúdico, y se pondrá a interactuar al público objetivo a través de técnicas ‘rompe hielo’ y juegos cuyo objetivo es la desestructuración.

Paso 2: se presentará un *journey map* mostrando la ruta del despliegue cultural desde el 2019 hasta la fecha y lo próximo en la consolidación de la transformación.

Paso 3: se reforzarán los comportamientos a través de la presentación para mayor interiorización.

Paso 4: en la segunda sesión, se realizarán ejercicios de *role play* para que el público objetivo alterne ser “embajador de la transformación cultural”, buscando así interiorizar todo el proceso de la transformación cultural, que lo asimilen y lo repliquen en sus comportamientos, símbolos y procesos (ver anexo 8).

Indicadores:

Cantidad de líderes participantes.

Nivel de desempeño en competencias evaluadas.

Duración:

Dos sesiones.

Presupuesto:

S/ 10,000.

Actividad 11: Programa HIPOS 2.0 (Foco Cultura)**Factores impactados:**

Estimulación intelectual.

Público objetivo:

Líderes con alto potencial.

Descripción de la propuesta:

Inclusión de módulos culturales en el programa de talentos Centenario, enfocando la evaluación de comportamientos por foco cultural en los planes de carrera.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: evaluación de líderes Centenario bajo la metodología 9box e identificación de HIPOS (ver anexo 9).

Paso 2: validación de seleccionados con una consultora externa.

Paso 3: diseño de módulo Cultura, con el objetivo de formar a los líderes seleccionados como embajadores culturales.

Paso 4: diseño de indicadores a desarrollar como líderes en relación con cada foco cultural.

Paso 5: el equipo de Gestión Humana realiza el acompañamiento a los líderes seleccionados, para que sean ellos quienes compartan su aprendizaje con sus respectivos equipos.

Indicadores:

HIPOS participantes del módulo.

Satisfacción módulo Cultura.

Porcentaje de avance en alineamiento cultural.

Duración:

Dos meses.

Presupuesto:

S/ 20,000.

Objetivo Específico 3

Definir acciones que generen orgullo y sentimiento de pertenencia.

Actividad 12: Programa de Conexión Entre Equipos

Factores impactados:

Influencia idealizada.

Motivación inspiradora.

Público objetivo:

Toda la organización.

Descripción de la propuesta:

Se implementará un programa llamado ‘Lado B’, en el que se reconectará a los equipos, generando espacios de confianza entre los líderes y sus liderados, con el fin de fomentar la creatividad, la innovación, el sentido de pertenencia y el orgullo de los equipos.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: cada miembro se presentará indicando algo que los equipos no sepan de esta persona; ese ‘Lado B’ que los define, esa actividad que practican fuera de las oficinas. Dispondrán de recursos varios para que puedan hacer la presentación, y los miembros de los equipos deberán adivinar en qué consiste, pueden ser deportes, prácticas, etc.

Paso 2: se desplegará un desafío por cada foco cultural JOLI, relacionado con momentos cotidianos de los equipos. Con base en ello, cada líder, junto con su equipo, tendrá la misión de resolverlos con una consigna: buscar el ‘Lado B’, es decir, pensar fuera de la caja.

Paso 3: cada equipo mostrará cómo resolvió el desafío y compartirá las buenas prácticas aprendidas en la sesión para encontrar el ‘Lado B’. Se tendrá un espacio de reconocimiento entre los miembros del equipo, agradeciendo los aportes y el trabajo en equipos para llevar a cabo la sesión.

Indicadores:

Cantidad de líderes y equipos participantes.

Nivel de satisfacción del evento.

Duración:

Cuatro sesiones.

Presupuesto:

S/ 20,000.

Objetivo Específico 4

Identificar y gestionar un equipo de cambio conformado por líderes, quienes guiarán este proceso.

Actividad 13: Equipos de Change Management 2.0

Factores impactados:

Estimulación intelectual.

Público objetivo:

Líderes Centenario.

Descripción de la propuesta:

Nuevos proyectos por cada foco cultural, orientados a reducir la brecha de cada factor del estudio.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: los directores (CFO/CEO) organizarán un comité para revisar los resultados de este estudio y definir los objetivos que deberán cumplir los proyectos JOLI.

Paso 2: se realizará una convocatoria para todos los líderes de la organización, podrán conformar equipos interdisciplinarios y elegirán el objetivo a abordar de acuerdo a los lineamientos antes descritos.

Paso 3: los equipos serán asignados a un mentor (director, VP/CFO) de acuerdo al tema a tratar.

Paso 4: el directorio evaluará las iniciativas propuestas y premiará aquellas que cumplan con el objetivo y estén alineadas a los focos culturales: rentables, eficientes, colaborativas e innovadoras.

Indicadores:

Cantidad de equipos conformados.

Cantidad de iniciativas diseñadas vs. cantidad de iniciativas implementadas.

ROI.

Duración:

Cinco meses.

Presupuesto:

S/ 20,000.

Actividad 14: Programa de *Mentoring* para Líderes

Factores impactados:

Consideración individualizada.

Público objetivo:

CEO / VP / directores / CFO.

Gerentes.

Descripción de la propuesta:

Los líderes ejercen como mentores de la compañía, desarrollando sus habilidades de liderazgo con base en los focos culturales.

Desarrollo de la propuesta:

Paso 1: se diseñará el perfil del líder mentor con las competencias y características requeridas por la compañía y será compartido con la primera líder de liderazgo: propuesta referencial de perfil de competencias de líder mentor (ver anexo 6).

Paso 2: se identificarán ‘mentees’ y serán asignados a cada rol de CEO / VP / directores / CFO, junto con un plan de sesiones y recursos con los que compartirán experiencias y evaluarán las habilidades validadas para impulsar su desempeño y la transformación cultural.

Paso 3: se organizará un taller de formación de mentores para que todos los “mentees” que se vieron beneficiados por el acompañamiento de su mentor aprendan sobre el rol, para asegurar que la actividad sea sostenible.

Paso 4: se desplegará el ‘reto del mentor’, en el que cada líder participante identificará a otra persona dentro de Grupo Centenario para guiarlo considerando los focos culturales.

Indicadores:

Cantidad de sesiones entre mentor y mente.

Cantidad de nuevos mentores entrenados.

Duración:

Un mes.

Presupuesto:

S/ 10,000.

6.3 Validación de la Solución por Parte de los Grupos Objetivos

Durante el desarrollo del plan estratégico, se tuvo acceso a las fuentes de información (a través de la directora de Gestión Humana) para la respectiva validación del enfoque, metodología y propuesta en general.

Capítulo VII. Implementación de la Solución Propuesta

7.1 Presupuesto de la Propuesta Estratégica

El presupuesto estimado para el desarrollo e implementación del plan estratégico de cultura para líderes ascenderá a un total de S/ 177,000.00 soles. A continuación, se presenta el detalle:

Tabla 20.

Presupuesto

Actividad	Responsable	Duración	Inversión
Compendio de comportamientos			S/ 12,000.00
Talleres de socialización, presentación de focos culturales	Equipo de Gestión Humana y Consultor Externo	3 semanas	S/ 3,000.00
Sesiones culturales de calibración	Guardianes de Cultura y Consultor Externo	4 semanas	S/ 5,000.00
Presentación compendio de comportamientos JOLI	Guardianes de Cultura	1 semana	S/ 4,000.00
Redefinición de habilidades para selección			S/ 5,000.00
Revisión de perfiles actuales	Equipo de Gestión Humana	2 semanas	S/ 1,000.00
Actualización de habilidades	Equipo de Gestión Humana	2 semanas	S/ 1,000.00
Definición de nuevo proceso de selección	Equipo de Gestión Humana	4 semanas	S/ 3,000.00
Reconexión con la cultura			S/ 10,000.00
Selección de "Equipo de cambio"	Equipo de Gestión Humana	1 semana	S/ -
Capacitaciones enfocadas	Consultor externo	2 semanas	S/ 4,000.00
Taller de entrenamiento reconectando con los focos culturales	Consultor externo	1 semana	S/ 6,000.00
Sesiones de seguimiento y avance semanal	Equipo de Gestión Humana	4 semanas	S/ -
Propósito personal y organizacional			S/ 8,000.00
Taller de exploración y creación del propósito personal	Equipo de Gestión Humana	2 semanas	S/ 4,000.00
Taller de vinculación del propósito personal con el de la organización	Equipo de Gestión Humana	2 semanas	S/ 4,000.00
Ritos culturales			S/ 5,000.00
Implementación de espacios y recursos	Equipo de Gestión Humana	3 semanas	S/ 3,000.00
Celebrar los grandes logros	Líderes	Permanente	S/ 1,000.00
Revisión de aprendizajes	Líderes	Permanente	S/ 500.00
Creación de compromisos compartidos	Líderes	Permanente	S/ 500.00
Semana Joli en Centenario			S/ 5,000.00

Creación de video: Revive la historia de Centenario (Día 1)	Equipo de Comunicación Interna	3 semanas	S/ 2,000.00
Yenga gigante (Día 2)	Equipo de Cultura	2 semanas	S/ 1,000.00
Charada (Día 3)	Equipo de Cultura	1 semana	S/ 500.00
Reconocimiento: Persiguiendo el foco en resultados (Día 4)	Equipo de Cultura	2 semanas	S/ 1,500.00
Charla: Eficiencia operativa (Día 5)	Equipo de Cultura	1 semana	-
Programa de Reconocimiento: Los premios JOLI			S/ 40,000.00
Implementación de la campaña de comunicación	Equipo de Comunicación Interna	3 semanas	S/ 3,000.00
Premios de reconocimiento	Equipo de Cultura	1 semana	S/ 27,000.00
Evento de premiación	Equipo de Gestión Humana	1 semana	S/ 10,000.00
Sesion One to One Joli			S/ 6,000.00
Definición y análisis del escenario actual	Gerentes de área	3 semanas	S/ 2,000.00
Creación de planes individuales	Gerentes de área	3 semana	S/ 2,000.00
Reflexión líder transformador	Gerentes de área	2 semana	S/ 2,000.00
Conversando con el CEO			S/ 6,000.00
Creación de la campaña de comunicación	Equipo de Comunicación Interna	2 semanas	S/ 2,000.00
Desarrollos de contenido por sesión	Equipo de Gestión Humana	1 semana	-
Puesta en marcha de las sesiones	CEO	3 semanas	S/ 4,000.00
Programa de "Re"Inducción cultural			S/ 10,000.00
Construcción de material	Equipo de Cultura	1 semana	S/ 2,000.00
Desarrollo de sesiones	Equipo de Cultura	1 semana	S/ 8,000.00
Programa HIPOS 2.0			S/ 20,000.00
Honorarios de consultores	-	-	S/ 15,000.00
Desarrollo de sesiones para implementación	Consultor externo	4 semanas	-
Reuniones de seguimiento	Equipo de Gestión Humana	4 semanas	S/ 5,000.00
Programa de conexión entre equipos			S/ 20,000.00

Recursos	Equipo de Gestión Humana	2 semanas	S/ 6,000.00
Sesiones	Equipo de Gestión Humana	2 semanas	S/ 14,000.00
Equipo de Change Management 2.0			S/ 20,000.00
Comites de evaluación y definición	Directores / CFO / CEO	2 semanas	S/ 3,000.00
Convocatoria de participación	Equipo de Gestión Humana	1 semana	S/ 1,000.00
Sesiones con mentor interno	Director, VPs / CFO	16 semanas	S/ 8,000.00
Premiación	Equipo de Cultura	1 semana	S/ 8,000.00
Programa de mentoring para líderes			S/ 10,000.00
Levantamiento de perfil	Equipo de Gestión Humana y Consultor Externo	1 semana	-
Taller de formación	Consultor externo	2 semanas	S/ 10,000.00
Reto del mentor	Equipo de Gestión Humana	1 semana	-

7.2 Plan de Implementación

Para ejecutar el plan estratégico de cultura se han definido cuatro fases de implementación.

Fase 1: Sensibilización

Reunión de alineamiento con comité de gerencia

En este espacio se presentarán los resultados del estudio; se profundizará en la importancia del rol del líder en la organización y el vínculo de la transformación cultural con la estrategia del negocio. De igual manera, se mostrará un resumen ejecutivo de las acciones propuestas para fortalecer el rol del líder en la organización.

Kick off de JOLI 2.0

En esta etapa el objetivo es centrarse en la comunicación oportuna, dando a conocer a todos los líderes de la organización el nuevo plan estratégico de cultura, sus objetivos, públicos y acciones concretas. El objetivo es que los líderes obtengan todos los detalles y se sientan

motivados a participar en todas las acciones del plan. El equipo de Gestión Humana presentará los cambios a realizar en los procesos de gestión de personas.

Toda la organización participará en un formato híbrido y los líderes de primera línea serán quienes presenten el plan y la importancia del mismo para consolidar el proceso de transformación cultural.

Fase 2: Evolución de *Journeys*

Análisis de *Journey* de líder

En esta etapa el equipo de Gestión Humana pondrá en marcha el análisis de los principales *journeys* que atraviesa un líder en la organización, centrándose principalmente en los procesos de: selección, desarrollo y reconocimiento.

Diseño de nuevos programas de liderazgo en *Journeys*

En el proceso de **selección** se iniciará con la actividad propuesta en el compendio de comportamientos JOLI, con el fin de actualizar los perfiles y competencias solicitadas en los puestos de liderazgo.

En el proceso de **onboarding** se definirá una nueva malla de aprendizaje enfocada en que los nuevos líderes de la organización conecten con la cultura JOLI desde sus primeros días en el puesto.

En el proceso de **desarrollo** se iniciará con la identificación de líderes de alto potencial y lo siguiente será diseñar el módulo Cultura como parte del programa de talento.

En el proceso de **reconocimiento** se diseñará el programa de reconocimiento 'líder JOLI', el cual será mostrado a la organización a finales de año, con el fin de reforzar los comportamientos deseados en los líderes y equipos de la organización.

Fase 3: Implementación de Acciones Focalizadas

Implementación de acciones para líderes

De acuerdo con los objetivos planteados y el cronograma, se realizarán las acciones dirigidas exclusivamente a los líderes de la organización. Respecto al orden de las actividades, se han tomado en consideración los resultados de los factores y las variables de este estudio.

Primero, se pondrá en marcha el programa de Reconexión Cultural JOLI, el cual busca fortalecer los aspectos emocionales y motivacionales de los líderes.

Segundo, se desplegarán las sesiones One to One JOLI, para garantizar bases sólidas, alinear a los líderes y aclarar sus roles en la transformación cultural.

Tercero, se iniciará con el programa de Mentoring para Líderes, el cual busca garantizar que los líderes cuenten con todas las herramientas necesarias para evolucionar su estilo a uno más transformacional.

A través de estos tres programas se logrará que los líderes cuenten con el conocimiento y los recursos necesarios para llevar a cabo programas transversales con sus equipos.

Implementación de programas accionables por el líder y su equipo

A partir de la ejecución de los tres programas anteriores, los líderes estarán preparados para implementar acciones focalizadas con sus equipos, siempre bajo la pauta del equipo de Gestión Humana.

Primero, se desplegará el espacio de propósito personal y organizacional, el cual busca identificar y construir el propósito personal de cada miembro del equipo. El líder será el responsable de promover este espacio de colaboración para garantizar el alineamiento del propósito personal con el organizacional.

Segundo, se desarrollará el programa de Conexión entre Equipos, mediante el cual el líder será capaz de motivar a su equipo en torno a los focos culturales JOLI.

Implementación de programas transversales para sustentar la formación del líder transformacional

Tras la implementación de los programas antes mencionados, el equipo de Gestión Humana deberá ejecutar acciones complementarias para movilizar a la organización, siendo aliados de los líderes en su proceso transformacional.

Primero, la incorporación de ritos culturales, que busca establecer momentos específicos para celebrar la cultura entre los líderes y sus equipos.

Segundo, la semana JOLI en Centenario, mediante la cual se llevarán a cabo diferentes actividades para promover los comportamientos esperados por los focos culturales.

Tercero, conversando con el CEO, actividad que busca posicionar al principal líder de la organización en torno a la transformación cultural JOLI y el acercamiento de otros líderes de la organización que van atravesando sus procesos de formación como líderes transformacionales de manera exitosa.

Cuarto, se organizará a los equipos de Change Management 2.0, con el fin de promover el trabajo colaborativo y diseñar nuevos proyectos culturales para que sean implementados.

Quinto, se realizará el programa de reconocimiento llamado premios JOLI, el cual busca reconocer proyectos culturales relevantes en la organización.

Fase 4: Medición

Planteamos que el éxito de nuestro proyecto se tangibilizará al proporcionar herramientas para los líderes en pro de la consolidación de la transformación cultural en el Grupo Centenario y que sus equipos de trabajo funcionen mejor, trabajando en un mejor clima organizacional, siendo más eficientes y con un desempeño más alto. Desde nuestra experiencia en la gestión cultural, sabemos que ésta impactará en los comportamientos, símbolos y procesos de la organización, sin ninguna duda, y que – al hablar de comportamientos humanos- puede ser complejo dimensionarlos o plantear un indicador como tal; sin embargo, esperamos que - al volver aplicarse- la escala de Bass Avolio, el porcentaje del liderazgo transformacional se mantenga, como mínimo, y si este llegase a superarse, será muy productivo para la empresa. Desde que obtuvimos los resultados, sabemos que son puntajes altos, pero el reto que tiene el Grupo Centenario es consolidar su transformación cultura – en los próximos años- y con ello vemos 02 oportunidades de éxito al ejecutar nuestro plan:

1) En no bajar la guardia y seguir gestionando/estimulando a sus líderes en desarrollar el liderazgo transformacional, lo que se refleja en la consolidación de los equipos. Consideramos que el no gestionarlo también podría impactar en que ese porcentaje descienda y, por ende, los equipos no funcionen como se espera y se perderían muchas oportunidades.

2) Al fortalecer el rol del líder, indicamos que esto ayudará a cohesionar y consolidar los equipos de trabajo; por lo que, se concluye que estos estén listos para ser más adaptativos ante las demandas del cumplimiento y el logro de las metas propuestas en la organización.

Ahora bien, si tuviésemos la aprobación de la propuesta, en su momento, podríamos solicitar a los líderes la definición de qué metas e indicadores tendrían oportunamente como organización y proporcionaríamos guías para evidenciarlos por el fortalecimiento del rol de los líderes.

Y, como estimación de costo beneficio, hemos planteado que al tener un equipo consolidado tendremos un índice de rotación menor, y, esto permitirá ahorros de ciertos costos/recursos de procesos de selección y pérdidas culturales.

Finalmente, la comparación entre las calificaciones actuales y las metas previamente fijadas. Se buscará un incremento en las calificaciones relacionadas con los aspectos del liderazgo transformacional, lo cual indicaría un avance hacia el fortalecimiento del liderazgo dentro de la empresa y según los roles y dimensiones específica, ante una re aplicación de la herramienta..

7.3 Cronograma de Actividades

Figura 12

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	ENERO				FEBREO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
FASE 1: SENSIBILIZACIÓN																																																
Reunión de alineamiento con comité de gerencia																																																
Kick off JOLI con Comité de Gerencia																																																
FASE 2: EVOLUCIÓN DE JOURNEYS																																																
Construir compendio de comportamientos																																																
Redefinición de habilidades y perfiles para selección																																																
Nuevo programa de "re"inducción																																																
Programa HIPOs 2.0 (Foco Cultura)																																																
FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES FOCALIZADAS																																																
Reconexión con la cultura para líderes																																																
Sesión "one to one" Joli																																																
Programa de mentoring para líderes																																																
Propósito personal y organizacional																																																
Programa de conexión entre equipos																																																
Incorporación de ritos culturales																																																
Equipos de change management 2.0																																																
Semana de la cultura en Centenario																																																
Conversando con el CEO																																																
Programa de reconocimiento Premios JOLI																																																
FASE 4: MEDICIÓN																																																
Aplicación de Modelo de Liderazgo de Rango Total																																																

7.4 Evaluación del Impacto Económico: Análisis de Riesgos

El costo total de implementación de este plan asciende a S/177,000 soles durante las cuatro fases diseñadas. Dado que este plan busca desarrollar a los líderes hacia un estilo transformacional, se puede estimar importantes impactos en los indicadores de rotación de líderes, por el enfoque en su formación y por los talentos identificados, además de la gestión a través del programa de alto potencial.

En torno al costo de selección de top management, actualmente se contrata a tres líderes en promedio por casos de suplencia por renuncia voluntaria durante un año, lo cual equivale al 10% del salario anual de cada una de estas posiciones. Al ser estos roles gestionados por consultoras externas, se tiene un aproximado de inversión de S/80,000 soles por proceso de selección, teniendo un gasto total estimado de S/240,000 soles.

En relación a las posiciones identificadas como alto potencial, el gasto de su contratación en el año alcanza un promedio de S/40,000. Fueron dos los casos de contrataciones tras renunciaciones voluntarias durante el último año, lo cual impactó en S/80,000 del presupuesto.

Solo en gastos de selección, se estima que esta propuesta ayude a disminuir el gasto estimado anual en S/360,000, tras minimizar los casos de renunciaciones voluntarias.

De no realizarse este proyecto, la falta de desarrollo de líderes podría resultar en una menor retención de empleados clave, lo que a su vez podría llevar a una pérdida de conocimientos y experiencia en la organización. Además, la falta de líderes capacitados podría afectar la toma de decisiones estratégicas y la implementación efectiva de iniciativas. Estas oportunidades perdidas podrían tener un impacto significativo en el crecimiento a largo plazo de la organización.

Además, existe el riesgo de que el proceso de transformación cultural no se consolide como se espera. La resistencia al cambio, la falta de alineación entre los líderes y los colaboradores, o la falta de apoyo continuo podrían obstaculizar el éxito del plan de desarrollo de líderes y su impacto en la cultura organizacional.

Por otro lado, los focos culturales JOLI están contruidos en relación a la estrategia del negocio, la cual involucra una escala de medición para proyectar el alineamiento cultural.

- Foco en resultados (Medición inicial: 3.10; cultura ideal: 3.39).

- Eficiencia operativa (Medición inicial: 3.10; cultura ideal: 3.39).
- Comunicación continua (Medición inicial: 2.90; cultura ideal: 3.30).
- Innovación participativa (Medición inicial: 3.20; cultura ideal: 3.60).

Considerando que el proyecto impactará a todos los líderes de la organización, se espera que las proyecciones financieras muestren un retorno de la inversión significativo. Se anticipa un ahorro en costos de selección y una mejora en la retención de colaboradores clave, lo que a su vez puede aumentar la productividad y la eficiencia operativa de la organización. Estos beneficios se traducirán en un aumento de la rentabilidad y la competitividad a largo plazo.

Conclusiones

Luego del diagnóstico y de recabar la información, se identificó que el estilo de liderazgo predominante es el liderazgo transformacional, seguido del estilo transaccional. En vista de los hallazgos favorables que muestran un estilo de liderazgo transformacional predominante, se identifica la necesidad de fortalecer el rol del líder a través de un plan estratégico de cultura. Respecto a las barreras culturales, se concluye que, si bien hay algunas como la dificultad para “generar espacios de confianza”, los líderes son conscientes de ellas y tienen la disposición de trabajar día a día para eliminar dichas barreras.

A partir de las herramientas aplicadas, se identificaron los siguientes factores a desarrollar: factor motivación inspiradora, es necesario incrementar el grado en el que el líder proporciona una visión hacia su equipo y hace sentir que su trabajo es importante; factor estimulación intelectual, mejorar la forma en que el líder anima a otros a ver los problemas de nuevas maneras, creando un ambiente tolerante; factor consideración individualizada, es necesario que el líder muestre mayor interés por el bienestar del equipo y preste atención a los menos involucrados en el grupo. Asimismo, se identificaron ciertas diferencias significativas por segmentos, como los roles, por lo que nuestra propuesta contempla poder responder a estas necesidades.

Se creó un plan de acción que busca fortalecer el rol del líder en el proceso de transformación cultural, por lo que se decidió abordar las dimensiones del liderazgo transformacional. Se plantearon cuatro objetivos puntuales: 1) garantizar que los líderes de Grupo Centenario entiendan, deseen, conozcan, desarrollen las habilidades necesarias y conecten de manera automática con los elementos de la cultura deseada por la organización; 2) identificar y gestionar un equipo de cambio, conformado por líderes que guiarán este proceso; 3) desarrollar un plan de formación para líderes transformadores, dividido en grupos demográficos (tipo de negocio, tiempo de servicio y nivel jerárquico); y 4) definir objetivos a corto y largo plazo que generen orgullo y sentimiento de pertenencia.

Se concluye que el proceso de transformación cultural está interiorizado en los líderes del Grupo Centenario y que, junto a la propuesta desarrollada, lograrán alcanzar los indicadores de la cultura ideal a la cual desean llegar. Además, se han preparado diferentes actividades por fases y segmentos que entregarán las herramientas necesarias para lograr la cultura ideal en el grupo.

La inversión para este plan estratégico de cultura para líderes (S/ 177,000) generará beneficios económicos para la organización.

Recomendaciones

Proponemos que, en aras de consolidar la transformación cultural, se incremente al equipo de Gestión Humana una posición de especialista en Cultura Organizacional para que sea el que canalice y concretice la puesta en marcha de este plan y sea el ‘guardián’ de la transformación cultural.

Recomendamos la puesta en marcha del plan propuesto para fortalecer el rol de los líderes: realizar las inducciones a los nuevos líderes y la reinducción a los líderes de la organización para garantizar que entiendan, deseen, conozcan, desarrollen las habilidades necesarias y conecten de manera automática con los elementos de la cultura deseada por la organización.

Proponemos que se continúen fortaleciendo los estilos de liderazgo transformacional que han funcionado en la organización, a través de las diferentes acciones del plan, y seguir, en una proporción menor, con el estilo de liderazgo *laissez-faire* con los líderes que lo requieran.

Recomendamos fortalecer, en el proceso de reclutamiento y selección, la revisión de los descriptivos de puesto, los cuales sirven como guía en el reclutamiento basado en habilidades y conocimientos técnicos; y que, adicionalmente, se incluya la evaluación de los comportamientos culturales, con la finalidad de facilitar que el nuevo personal esté predispuesto (*fit* cultural) a desarrollar comportamientos acordes a la cultura del Grupo Centenario.

Proponemos generar espacios de comunicación y retroalimentación para afrontar desafíos venideros que ayuden a impulsar y consolidar la transformación cultural, cuya finalidad es fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo de los equipos y líderes del grupo.

Y finalmente, una nueva evaluación, pero 180°, volver aplicar la escala de Bass Avolio y agregarle, una evaluación a los equipos liderados, con la finalidad de poder hacer un cruce de información con mayor detalle.

Referencias

- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2), 1-15
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2021, agosto). *Programa Monetario agosto 2021*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2021/presentacion-08-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2022, octubre). *Programa Monetario octubre 2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2022/presentacion-10-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2022, noviembre). *Notas de estudios del BCRP - No. 78*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-78-2022.pdf>
- Basay, F. (2009). *Aplicación del modelo de liderazgo de rango total y su relación con la cultura en una empresa de servicios públicos*.
- Bass, B., & Avolio, B. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Camargo, A. (2023) *Desbloquea tu potencial de liderazgo: Descubre el tipo de líder que eres y conviértete en un líder excepcional*. Ed. Kindle.
- Casadesús, R. (2014). *Introducción a la estrategia*. Harvard Business School.
- Castro, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. Motivación, valores y liderazgo*. Buenos Aires. Paidós.

Chávez J., Cigüeñas, M., & Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*. (Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster, Escuela de Postgrado. Lima, Perú).

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/ChavezJohann_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.

Colaboradora Externa. (2022, 09 de julio). Innovación: el reto en el sector inmobiliario. *Semana Económica*.

<https://semanaeconomica.com/management/innovacion/innovacion-el-reto-en-el-sector-inmobiliario>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2022*.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/04cb6de3-be3b-436d-9186-80aff0761ce5/content>

Congreso de la República. (2021, 22 de julio). Ley N.º 31313, *Ley de Desarrollo Urbano Sostenible*, En El año 2021. Normas Legales, Diario Oficial El Peruano.

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1976352-2>

Contreras F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152 – 164. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Cortez, S. (2021, 28 de mayo). *Grupo Centenario es reconocido por iniciativas de innovación*. <https://agenciaorbita.org/2021/05/28/grupo-centenario-es-reconocido-por-iniciativas-de-innovacion-2/>

Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima edición. México. McGraw Hill

Deloitte. (2021). *Impacto del Covid-19 en el mercado inmobiliario*.

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/impacto-covid19-en-el-mercado-inmobiliario.html>

- Ernst & Young Global Limited. (2022, marzo). *Tendencias digitales 2022: transformando el Perú*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/consulting/ey-peru-tendencias-digitales-2022.pdf?download
- Escalante, G., & Rosas, R. (s.f.). *Certificación LEED en el Perú*. [espacioverde.pe]. <https://www.espacioverde.pe/certificacion-leed-en-el-peru/#:~:text=Una%20edificaci3n%20con%20una%20certificaci3n,ahorrar%20materiales%2C%20energ%C3%ADa%20y%20agua>
- Fondo Monetario Internacional (FMI) *Perú: Declaración final de la misión de la Consulta del Artículo IV correspondiente a 2022*
- <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/07/mcs030722-peru-staff-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mission>
- Giberson, T., Resick, C., Dickson, M., Mitchelson, J., Randall, K., & Clark, M. (2009). Liderazgo y cultura organizacional: vincular las características del CEO con los valores culturales. *Revista de Negocios y Psicología*, 1(26), 67-83.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional porque es más importante que el cociente intelectual*. Editorial De Bolsillo.
- Goleman, D. (2016). *El líder resonante crea más - El poder de la inteligencia emocional*. Editorial De Bolsillo.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones* (12ª ed.) Cengage Learning.
- Grupo Centenario. (2019a). *Memoria Anual 2019*. <https://centenario.com.pe/wp-content/uploads/2020/06/Memoria-Anual-2019-y-Anexos.pdf>
- Grupo Centenario. (2019b). *Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2019 y de 2018 junto con el dictamen de los auditores independientes*. <https://centenario.com.pe/wp-content/uploads/2021/02/Estados-Financieros-2019.pdf>
- Grupo Centenario. (2020a). *Estados financieros separados 31 de diciembre de 2020 y 31 de diciembre de 2019*. <https://centenario.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/Inversiones-Centenario-S-A-A-31-12-20-19-separado.pdf>

- Grupo Centenario. (2020b). *Memoria Anual 2020*. <https://centenario.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/Memoria-Anual-2020-version-Ejecutiva.pdf>
- Grupo Centenario. (2021a). *Memoria Anual 2021*. <https://centenario.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/Memoria-Anual-2021-JGA.pdf>
- Grupo Centenario. (2021b). *Estados financieros separados 31 de diciembre de 2021 y 31 de diciembre de 2020*. <https://centenario.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/Inversiones-Centenario-S-A-A-Separado-31-12-21-20.pdf>
- Grupo Centenario. (2023a). *Conoce algo de nuestros 93 años de trayectoria*. [centenario.com.pe]. <https://centenario.com.pe/conoce-centenario/>
- Grupo Centenario. (2023b). *Presentaciones Corporativas*. [centenario.com.pe]. <https://centenario.com.pe/inversionistas/>
- Harreld, B. (2014). *Ejecución de la estrategia*. Serie de estrategia. Harvard Business Publishing.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de Investigación* (6ª ed.). McGraw- Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020, 15 de agosto). *La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020*. [La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020 \(inei.gob.pe\)](https://inei.gob.pe)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021, mayo). *Déficit habitacional*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1855/cap13.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022 10 de julio). *Población peruana alcanzó las 33 millones 396 mil personas en el año 2022*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-115-2022-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).(2022, 15 de agosto) *Población Ocupada Del País Alcanzó Los 17 Millones 770 Mil Personas En II Trimestre Del 2022*

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-los-17-millones-770-mil-personas-en-el-ii-trimestre-del-2022-13850/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022, agosto), *Informe Técnico N°03*.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-pbi-ii-trim-2022.pdf>

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2022, octubre). *Boletín IPE: Riesgos y perspectivas del empleo formal para el 2023*. https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2022/10/Boletin-IPE_Riesgos-y-perspectivas-del-empleo-formal-para-el-2023_.pdf

https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2022/10/Boletin-IPE_Riesgos-y-perspectivas-del-empleo-formal-para-el-2023_.pdf

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.

Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 Leyes Irrefutables de Liderazgo*. Tennessee: Tomas Nelson, Inc.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2022, agosto). *Marco Macroeconómico Multianual 2023 -2026*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2023_2026.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023, enero). *Moody's Investor Services mantuvo la calificación crediticia del país en Baa1 y revisa la perspectiva crediticia de estable a negativa*.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7654&lang=es-ES

Ministerio del Ambiente. (2019, diciembre). Decreto Supremo N.º 013-2019-MINAM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático. Normas Legales, Diario Oficial El Peruano.

Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135).

Obando, A. (2015). *Liderazgo como estrategia en empresas con una cultura tradicional: Pautas para generar transformación a la organización en sus diferentes procesos*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

- Ochoa, V. (2021, 8 de setiembre). Centenario ingresa a la división de macrolotes y ve demanda en la renta residencial. *Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/empresas/centenario-ingresa-a-la-division-de-macrolotes-y-ve-demanda-en-la-renta-residencial-viviendas-proyectos-inmobiliarios-renta-alquiler-casas-de-campo-noticia/>
- Prado, E. (2021, 28 de octubre). Oficinas prime: incertidumbre política golpea al mercado, pero ocupaciones empiezan a reactivarse. *Semana Económica*.
<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/inmobiliario/oficinas-prime-incertidumbre-politica-golpea-al-mercado-pero-ocupaciones-empiezan-a-reactivarse>
- Redacción RPP. (2022, 8 de junio). *La inestabilidad política interna frena las inversiones, alertó la Unión de Gremios del Perú*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/la-inestabilidad-politica-interna-frena-las-inversiones-alerto-la-union-de-gremios-del-peru-noticia-1410549?ref=rpp>
- Robbins, Stephen, y Judge, Timothy. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Décimo quinta edición. México: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, A. (Coord.). (2014). *Psicología de las Organizaciones*. Editorial UOC.
- Ruiz, M. (2008). *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Editorial Díaz de Santos, S.A.
- S&P Global Ratings (2022) *Standard and Poor's bajó la calificación crediticia del Perú, 2022*
<https://www.spglobal.com/ratings/es/pdf-articles/2022-03-18-sp-global-ratings-bajo-calificaciones-soberanas-de-peru-por-paralisis-politica-que-limita-las-expectativas-de-crecimi#:~:text=El%2018%20de%20marzo%20de,de%20largo%20plazo%20es%20e%20stable>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Tejada, P., & González, M. (2007). *Análisis de los estilos de liderazgo gerencial a partir del modelo de liderazgo situacional de Blanchard y Hersey, en los multibancos de Santiago*.
- Valderrama, B. (2009) *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Registro

A) ¿A qué empresas perteneces?

- Centenario Desarrollo UIrbano
- Centenario Renta Inmobiliaria
- Inversiones Centenario

B) ¿Cuál es tu rol?

- Supervisor / Coordinador
- Jefe / Subgerente
- Gerente
- Director/ CEO/CFO

C) ¿Cuántos años tienes en la organización?

- Menos de 02 años
- Entre 02 a 05 años
- Entre 06 a 10 años
- Más de 10 años

Anexo 2: Cuestionario de Liderazgo

CUESTIONARIO													
En la parte inferior se listan 21 afirmaciones.													
Teniendo en cuenta el grado de frecuencia con que estas afirmaciones te describen, te pedimos que respondas, siendo:													
1= No frecuente y 10= Muy frecuente													
1	Hago sentir bien a los colaboradores que lidero	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
2	Expreso claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer como equipo	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
3	Con los colaboradores que tengo a cargo con mayor antigüedad, analizo problemas, buscando nuevas soluciones	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
4	Ayudo a los colaboradores que tengo a cargo a desarrollarse	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
5	Digo a los colaboradores del equipo que lidero, qué pueden hacer, si quieren ser reconocidos por su trabajo.	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
6	Me siento satisfecho cuando los colaboradores que tengo a cargo, alcanzan los estándares propuestos	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
7	Me siento contento al dejar que los colaboradores que tengo a cargo realicen su trabajo de la misma manera en la que siempre lo han hecho	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
8	Los colaboradores que tengo a cargo confían plenamente en mí	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
9	Brindo ideas innovadoras sobre lo que podemos hacer, bajo la gestión que lidero	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
10	Motivo a los colaboradores que tengo a cargo a ver situaciones "confusas" de nuevas formas	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
11	Hago saber a los colaboradores que tengo a cargo, cómo están haciendo su trabajo	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
12	Reconozco y/o recompenso a los colaboradores que tengo a cargo, cuando logran sus objetivos	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente

13	Bajo mi gestión, trato de no cambiar nada cuando las cosas van bien	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
14	Lo que quieran hacer los colaboradores a mi cargo, está bien para mí	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
15	Los colaboradores que tengo a cargo, se sienten orgullosos cuando son asociados conmigo	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
16	Ayudo a los colaboradores que tengo a cargo a darle significado a su trabajo	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
17	Ayudo a los colaboradores que tengo a cargo, a pensar en soluciones que nunca se cuestionaron anteriormente	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
18	Me preocupa por los colaboradores que tengo a cargo y que se sienten excluidos	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
19	Reconozco los logros que alcanzan los colaboradores que tengo a cargo	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
20	Informo a los colaboradores que lidero, los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente
21	Solo pido a los colaboradores que tengo a cargo, lo necesario para cumplir su trabajo	No frecuente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy frecuente

Factores	Interpretación	Ítems
Factor 1	Influencia idealizada: indica si el líder mantiene la confianza de los subordinados, mantiene su fe y respeto, muestra dedicación a ellos, apela a sus esperanzas y sueños, y actúa como su modelo a seguir.	1, 8, 15
Factor 2	Motivación inspiradora: mide el grado en el que el líder proporciona una visión, usa símbolos e imágenes apropiadas para ayudar a que otros se concentren en su trabajo, y tratar de hacer sentir a otros que su trabajo es importante.	2, 9, 16
Factor 3	Estimulación intelectual: muestra el grado en el que el líder anima a otros a ser creativos en ver problemas pasados de nuevas formas, crea un ambiente que sea tolerante con posiciones aparentemente extremas, y nutre a las personas a cuestionar sus propios valores y creencias con respecto a los de la organización.	3, 10, 17
Factor 4	Consideración individualizada: indica el grado en el que el líder muestra interés en el bienestar de los otros, asigna proyectos de forma individual, y presta atención a los que parecen menos involucrados en el grupo.	4, 11, 18
Factor 5	Recompensa contingente: muestra el grado en el que el líder le dice a los demás lo que deben hacer con el fin de ser recompensados, hace hincapié en lo que se espera de ellos, y reconocer sus logros.	5, 12, 19

Factor 6	Gestión por excepción: evalúa si el líder le dice a los demás los requisitos del trabajo, están contentos con el desempeño estándar, y creen en "si no está roto, no lo arregles".	6, 13, 20
Factor 7	Laissez-Faire: mide si el líder necesita poco de otros, se contenta con dejar que las cosas anden, y deja que otros hagan su propia labor.	7, 14, 21

Estilo de liderazgo	Interpretación de factores
Transformacional	Influencia idealizada
	Motivación inspiradora
	Estimulación intelectual
	Consideración individualizada
Transaccional	Recompensa contingente
	Gestión por excepción
<i>Laissez-faire</i>	<i>Laissez-faire</i>

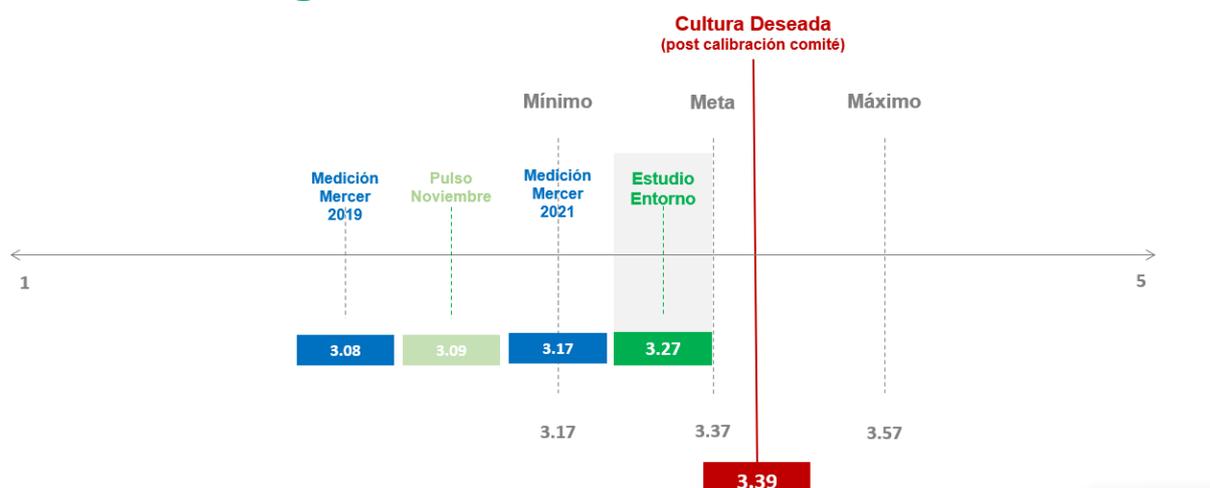
Anexo 3: Guía de entrevista semiestructurada – directora de Gestión Humana

1. Sobre el proceso de transformación cultural, ¿cuál consideras que es la principal oportunidad de mejora?
2. ¿En qué dimensión consideras que existen las brechas más importantes y cuáles son?
3. Sobre la última medición de Entorno, ¿consideras que se ajusta a la realidad de la organización?

Figura 13

Resultados Cultura Deseada

Resultados generales



Nota. Medición interna Grupo Centenario – 2022

0. ¿Por qué crees que existe una brecha importante en la dimensión de Entorno?
0. ¿Qué aspectos organizacionales opinas que son trascendentales para consolidar la transformación cultural? (estructura, procesos, sistemas, etc.)
0. ¿A través de qué acciones esperas consolidar la transformación cultural?

Anexo 4: Guía de entrevista semiestructurada - Líderes

1. ¿Qué cargo ocupas, cuéntanos un poco de la estructura de Grupo Centenario?
2. ¿Cómo percibes la transformación cultural en Grupo Centenario?
3. ¿Cuál consideras que es tu rol como líder para lograr la transformación cultural?
4. ¿Cuál consideras que es la responsabilidad y comportamientos que deben tener los líderes para lograr la transformación cultural?
5. ¿Cuáles son los comportamientos que consideras las personas de tu equipo debieran tener para lograr la transformación cultural?
6. ¿Qué herramientas necesitas como líder para impulsar el cambio y se logre consolidar el proceso de transformación cultural? ¿Cómo crees que la organización te puede ayudar a obtenerlas?
7. ¿Qué oportunidades de mejora piensas que se deben abordar o desarrollar este proceso de transformación cultural?

Anexo 5: Programa Referencial “Reconexión con la cultura para Líderes”

FASE 1

TALLER DE COMUNICACIÓN CONTINUA

En el “taller de comunicación continua” cada líder aprenderá y descubrirá cómo comunicar con éxito, mejorando así las relaciones laborales y personales. Este Taller de Comunicación Continua tiene como objetivo ayudar a potenciar el crecimiento del equipo humano, ofreciendo herramientas para comunicarse de forma efectiva.

OBJETIVOS:

Desarrollar técnicas para transmitir los mensajes de manera asertiva al cliente interno y externo.

Reconocer sus propias fortalezas y recursos emocionales, ejercitando técnicas para manifestar y desarrollar la empatía en distintas situaciones comunicacionales.

Potenciar sus destrezas comunicacionales basadas en su estilo personal, para sentir y proyectar confianza y credibilidad.

Aplicar la empatía y asertividad para establecer conexión con el cliente y generar vínculo.

Descubrir la relevancia de la escucha, el lenguaje no verbal y verbal en la comunicación continua

SESIONES DEL TALLER:

Sesión 1. La Comunicación Verbal y No Verbal

Sesión 2. La Escucha Activa y la Empatía

Sesión 3. Normas de Asertividad

Sesión 4. Técnicas asertivas para el manejo de situaciones comunicacionales complejas

FASE 2

TALLER DE FOCO EN RESULTADOS

Taller de Foco en Resultados, enfocado en el cual el líder tome en cuenta que si se define un buen proceso y el equipo se enfoca en llevarlo a cabo, los resultados van a ser una consecuencia, lo cual implica poner atención en cómo queremos organizarnos, cómo queremos hacer las cosas, de manera que podamos definir un objetivo e identificar el lugar al que deseamos llegar “El Resultado”.

OBJETIVOS:

Los líderes conocerán herramientas para promover su foco en resultados y el de su equipo, asimismo reconocerán que limita el foco en resultados, evitar distractores, aprenderán a ejercitar constantemente su motivación.

SESIONES DEL TALLER:

Sesión 1: La ilusión de ser multitarea.

Sesión 2: Creencias.

Sesión 3: Fuerza de voluntad.

Sesión 4: El poder del foco en resultados.

FASE 3

EFICIENCIA OPERATIVA:

En el taller eficiencia operativa los líderes aprenderán a llevar acciones en práctica, en el día a día, utilizando los recursos mínimos para entregar productos y servicios de calidad, así como monitorear las acciones relacionadas con los objetivos propuestos.

OBJETIVO:

Los líderes identificarán y participarán activamente en reconocer su rol derivados del mapeo de sus procesos, serán conscientes de los beneficios personales, para el negocio y para el cliente al trabajar bajo estos conceptos.

SESIONES DEL TALLER

Sesión 1: Involucramiento y compromiso mejora continua con un enfoque común y aportando ideas.

Sesión 2: Calidad en todo lo que hacemos.

Sesión 3: Hacerlo ahora “Just Do It”.

Sesión 4: Equipo disponible, capaz y flexible.

Sesión 5: Establecer el ambiente adecuado y correcto.

FASE 4

INNOVACIÓN PARTICIPATIVA

Taller de Design Thinking enfocado en la creatividad, se aprovecharán las habilidades de los líderes para encontrar soluciones novedosas a las necesidades de las personas y los equipos de trabajo.

OBJETIVO:

Enfocar a los líderes en la experiencia de los usuarios finales y aprovechar todas las habilidades de los profesionales, proceso que se manejará en el curso del taller.

TALLER:

Sesión 1: Estado emocional de los usuarios frente al problema a solucionar.

Sesión 2: Planteamiento del problema inicial.

Sesión 3: Empatía, integración de la capacidad de todo el equipo, permitiéndoles aportar desde su especialidad.

Sesión 4: Identificación temprana de errores y problemas en la solución planteada, creación de arquetipos, método SMART definiendo el reto.

Sesión 5: Espacio de ideación y creación de una atmósfera sin limitaciones ni reglas para dar espacio a todas las ideas.

Sesión 6: Prototipado, producto mínimo viable.

Sesión 7: Evaluar, porque evaluar es clave en el proceso de innovación.

Anexo 6: Propuesta Referencial “Perfil de competencias del Líder Mentor”

1. Escucha profunda, global, y reflexiva:

El líder mentor escucha no sólo a nivel intelectual, sino también emocional, valorativo, intencional. Sabe reflejar y facilitar el pensamiento del interlocutor.

2. Presencia resonante:

El líder mentor se encuentra presente en cada interacción con su equipo, escuchando con genuino interés por comprender, gestionando la atención para que no se distraiga en información superflua y no relevante, realiza las intervenciones estrictamente necesarias para sembrar las semillas en la consciencia, la reflexión, el cambio, la confianza y en la acción en su equipo.

3. Catalizador del cambio:

El líder escucha los mares internos de las personas conflictos, (ambivalencias, excusas, resistencias, dolores emocionales, experiencias pasadas que los limitan, miedos), ayuda a manejar los conflictos internos de las personas a cambiar por creencias potenciadoras, a mover desde una emocionalidad negativa a una positiva, a crear nuevas formas de mirar que abran a nuevas formas de pensar y actuar.

Muestra como convertir a la persona en su propio catalizador a través de una conversación inteligente que dirija el comportamiento de la persona en forma efectiva.

4. Conocimiento 360°:

El líder mentor maneja a un alto nivel de diversos tipos de conocimiento: conocimiento sobre sí mismo, gestiona las emociones, la motivación, los conflictos internos, el ego, las necesidades, la atención, la voluntad, el aprendizaje de la experiencia; conocimiento sobre las personas, sus diferentes motivaciones, potenciales, formas de expresarse, valores, actitudes, patrones de comportamiento, emociones, influencias externas; conoce el entorno

en que se mueve su equipo.

Sabe utilizar este conocimiento de manera adecuada estimulando la creatividad y se amplifican las opciones de intervención.

5. Persuasión empática y empoderante:

El líder mentor maneja el lenguaje y el arte de la persuasión de forma empática ayudando a la persona a mejorar la calidad de su pensamiento para que contribuya al logro de las metas que ha decidido y en la puesta en marcha de las acciones que ha elegido para alcanzarlas que estas estén alineadas con quien es y lo que quiere. La persuasión empática del líder está presente en cada pregunta, en cada reformulación, en cada intuición compartida, en cada consejo, en cada reflejo, en cada retroalimentación, realmente empodera a las personas.

6. Pensamiento y acción estratégicas:

El líder mentor ayuda a generar una imagen potente de las personas, una visión esperanzadora y emocionante, hace que las personas reconduzcan las posibles deslocalizaciones para hacer conectar esa visión de la meta futura. El líder mentor mantiene clara la mente de sus colaboradores.

7. Sabiduría:

El líder mentor aprende a integrar las lecciones del pasado, las demandas del presente y las posibilidades del futuro. Equilibra el sentido del yo (inteligencia intrapersonal) con el sentir de los otros (inteligencia interpersonal), la reflexión y la acción, la visión a corto plazo y a largo plazo, mantiene la ecuanimidad y práctica la sabiduría a la hora de tomar decisiones que impactan en su equipo.

8. Alineamiento socio-personal:

El líder mentor ayuda a su colaborador a alinearse con el entorno en el que interactúa, ayuda a conectar las metas individuales de las personas con las metas de la organización.

9. Entrenar la voluntad:

El líder mentor es un entrenador de voluntad ayuda a las personas a convertirse en todo lo que pueden ser, profesional y personalmente, fortalece las responsabilidad y compromiso de las personas en ese camino: su voluntad.

10. Crear comunidad:

El líder mentor construye lazos entre las personas con las que interactúa haciéndolas sentir que forman parte de algo más grande, que sus aportaciones son valoradas por el grupo, que todos forman una gran red de apoyo, aprendizaje y crecimiento.

Anexo 7: Desarrollo de actividades: Compendio de comportamientos culturales

Ejemplo del compendio de comportamientos (Actividad N°1)



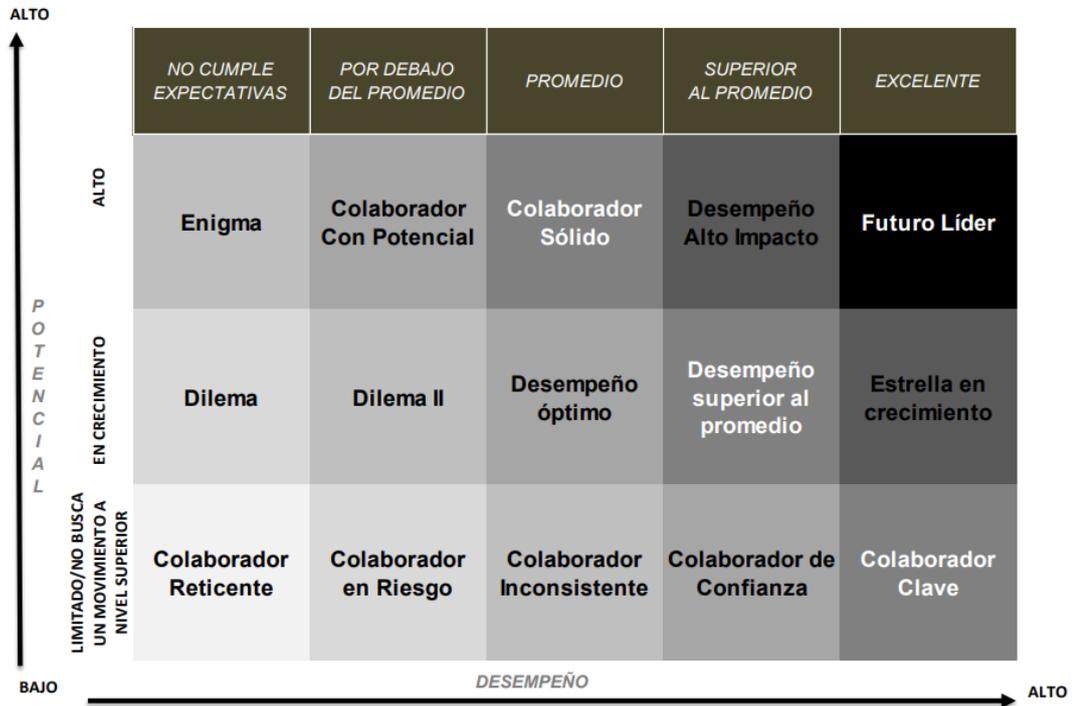
1 Cuidar lo que se hace instaurar el pensamiento de ser más dueños del negocio y como consecuencia generar mayor ahorro y rentabilidad.	2 Cuyo objetivo es lograr ser más ágiles y críticos con los procesos y proyectos a cargo.	3 Cuyo objetivo es promover el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva propiciando una cultura de feedback 360°.	4 Cuyo objetivo es hacer la mejora continua de nuestros procesos, posicionando siempre al cliente en el centro.
<ul style="list-style-type: none"> • SER RESPONSABLES DE NUESTRAS ENTREGAS EN FORMA Y TIEMPO OPORTUNO • CUIDAR EL NEGOCIO COMO NUESTRO • GESTIONAR LOS RECURSOS EFICIENTEMENTE • TENER AL CLIENTE EN EL CENTRO • PENSAR EN MEJORA CONTINUA 	<ul style="list-style-type: none"> • BUSCAR GENERAR PROTOTIPOS DE ENTREGABLES, BUSCANDO SER FLEXIBLES Y ÁGILES • COMPARTIR IDEAS ENTRE EL EQUIPO Y BUSCAR FEEDBACK • HACER MÁS CON MENOS • REUNIRSE EN COMITÉS O PARES PARA COMPARTIR MANERAS DE HACER LAS COSAS, DE GENERAR VALOR • VIVIR BAJO EL PENSAMIENTO DE SIMPLEZA, ELIMIENANDO PROCESO BUROCRÁTICOS 	<ul style="list-style-type: none"> • GENERAR ESPACIOS DE EQUIPOS, MENSUALMENTE, DONDE SE GENEREN FEEDBACKS CRÍTICOS SOBRE TÓPICOS IMPORTANTES • GENERAR SINERGIAS EN LOS EQUIPOS CON ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN TRIMESTRALMENTE • PROMOVER LA INTERRELACIÓN ENTRE EQUIPOS DE TRABAJO MULTIÁREAS • LA CONVENCIÓN JOLI (INTEGRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE VENTAS DE TODOS LOS NEGOCIOS) 	<ul style="list-style-type: none"> • PROGRAMA DE IDEAS KAIZEN, BUSCANDO CONOCER IDEAS INNOVADORAS DE "CÓMO HACER DIFERENTE LAS COSAS" • BUSCAR LA OMNICANALIDAD, DONDE -COLOCANDO AL CLIENTE AL CENTRO- BUSQUEMOS ACERCARNOS A ÉL CON MAYOR FACILIDAD • MEJORAR NUESTRO PORTAFOLIO DE SERVICIOS, SIGUIENDO CON LAS INNOVACIONES Y CALIDAD COMPROBADA

Anexo 8: Programa de “Reinducción cultural”, Ejemplo de sesión más role play

PROGRAMA "REINDUCCIÓN CULTURAL"		
Luego del despliegue de la transformación cultural en el 2019, cada vez que se suman nuevos líderes o estos tengan menos de 2 años, estos pasarán por una reinducción		
ACTIVIDAD	NOMBRE	TIEMPO
SESIÓN 1		
Actividad 1:	¿Qué sabemos de la transformación cultural JOLI?	20'
Actividad 2:	Presentación de videos sobre nuestros valores y comportamientos	10'
Actividad 3:	Explicación de la metodología e importancia de la cultura	15'
Actividad 4:	Explicación 1 a 1 de cada comportamiento	25'
Actividad 5:	Autoevaluación	10'
SESIÓN 2		
Actividad 6:	Revisión de los compendios de comportamientos co-construidos	25'
Actividad 7:	Vamos a jugar - Role play "Viviendo la cultura JOLI"	45'
Actividad 8:	Qué aprendiste y encuesta de satisfacción	10'
Actividad 9:	Cierre	10'
Actividad 7: Vamos a jugar - Role play "Viviendo la cultura JOLI"		
<p>Luego de haber aprendido sobre nuestros valores y comportamientos JOLI, cada nuevo líder tendrá que ejemplificar cómo es vivir, en el día a día, uno de los comportamientos, desde cada rol, cada área, demostrando lo aprendido en las sesiones. Cada uno tendrá que “teñirse” de los colores de esta nueva cultura siendo más ágiles, más eficientes, mejor comunicados y más innovadores.</p> <p>Por ejemplo, alguien del área de ventas de macrolotes, podría ejemplificar cómo coloca al cliente en el centro, cómo en su día a día, y en todas sus actividades coloca al cliente en el centro.</p>		

Anexo 9: Programa de “HIPOS 2.0 Foco Cultural”, Ejemplo de matriz 9box grid y temario de Foco Cultura

9BOX GRID



TEMARIO FOCO CULTURA

1. La Cultura, el Propósito y el engranaje con la estrategia de la organización
 - a. Qué es Cultura
 - b. Propósito personal
 - c. Triada cultural como elementos de alineamiento
2. Curva de adopción del cambio
 - a. Pasos para adoptar un cambio
 - b. Barreras del cambio
3. Capacidad de influencia y transformación
 - a. Líderes entusiastas y su rol en el cambio
4. Focos Culturales JOLI desde la visión del líder
5. Herramientas para la transformación cultural

