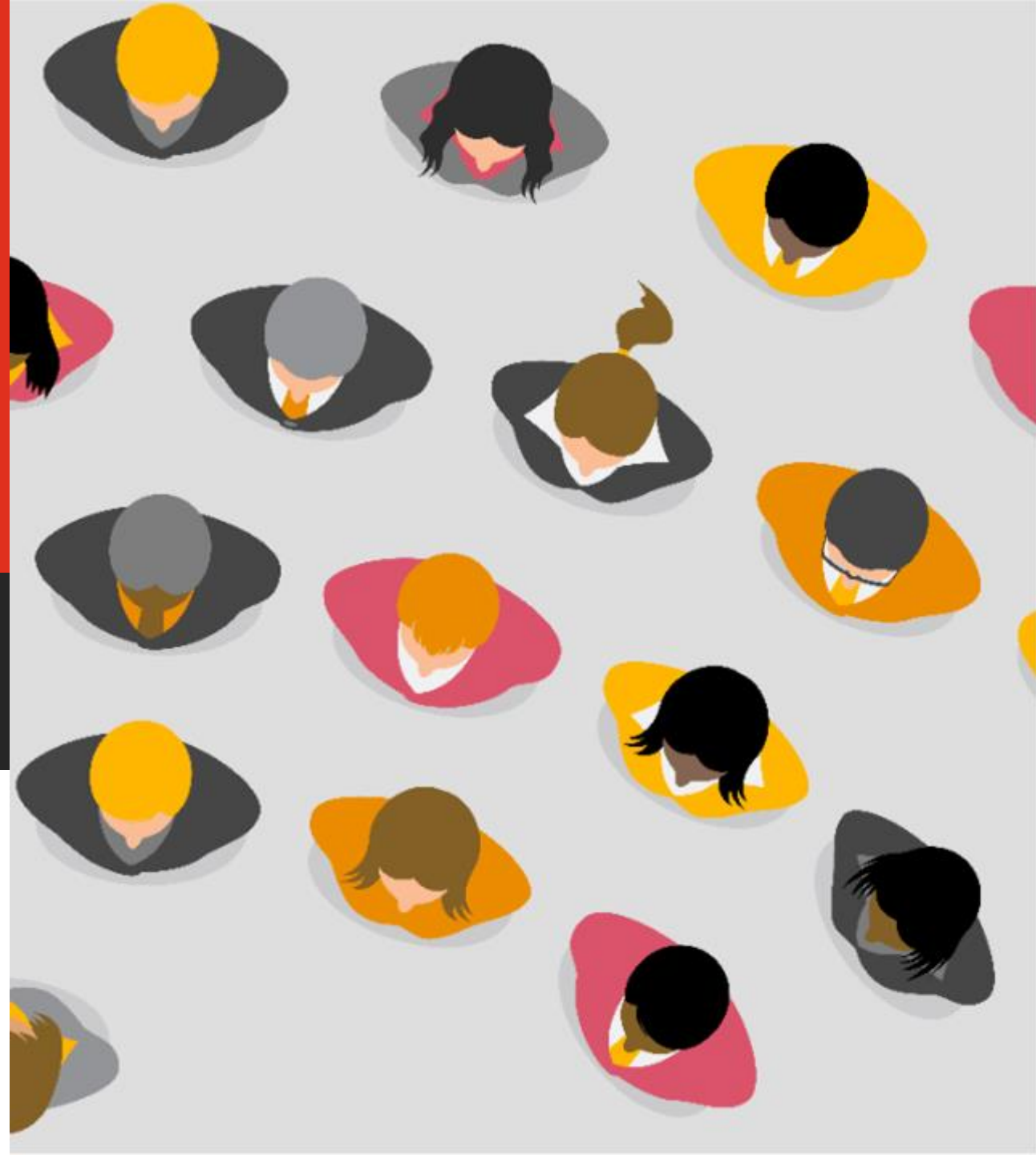


Kick – Off

Diagnóstico de brecha cultural y propuesta de Plan Estratégico de Transformación Cultural

Osiptel
Abril 2022





► Contenido

1. Objetivo y alcance
2. Metodología
3. Plan de Trabajo
4. Requerimiento de información

1. Objetivo y alcance



► Objetivo y alcance



Nuestro objetivo es asesorar a **OSIPTEL** el proceso de **Transformación Cultural**, de modo que le permita identificar las palancas o ejes críticos para el fortalecimiento de su cultura futura:

- 1) **Marco Conceptual:** Definición de qué es Transformación Cultural, el porqué es importante y en qué contextos, que alcance tiene, cuáles son las evidencias o indicadores que permiten visualizar el nivel de avance con los objetivos y el alcance previsto, así como cuáles suelen ser los procesos y/o actividades, considerados en el despliegue de acciones para conseguir los mismos.
- 2) **Benchmark o revisión de mejores prácticas nacionales y/o internacionales** sobre los aspectos revisados en el marco conceptual.
- 3) **Definición del Plan Estratégico de Transformación Cultural del OSIPTEL.**



Alcance:

Participantes:



Etapas:

Etapa I: Marco Conceptual & Benchmark de mejores prácticas

Etapa II: Diagnóstico de la Cultura Organizacional y definición de la cultura deseada

Etapa III: Definición del Plan Estratégico de Transformación Cultural



Herramientas:

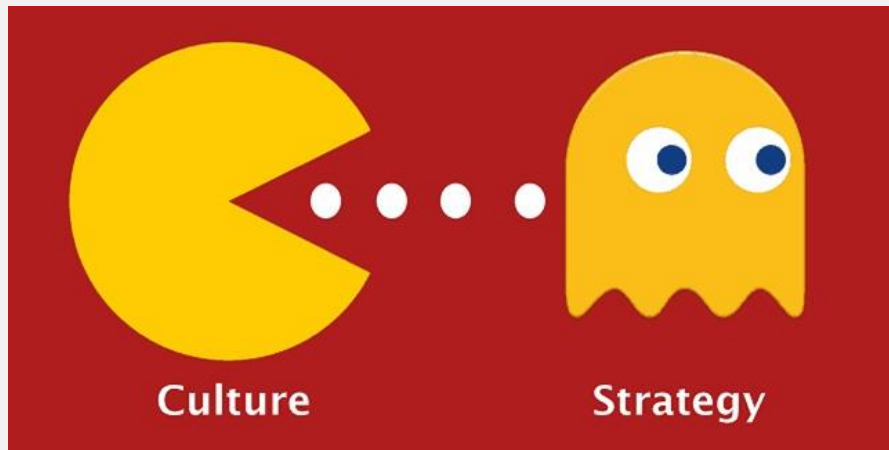
Entrevistas

Encuestas

Focus Group

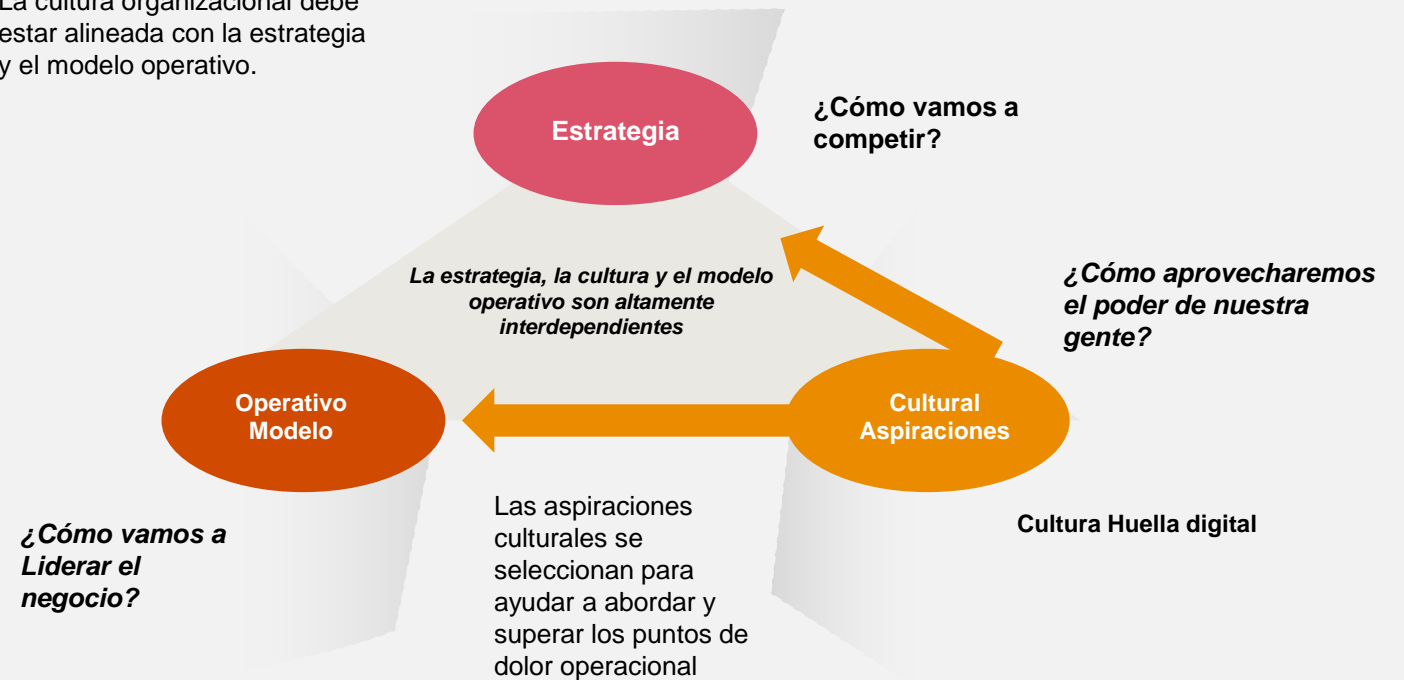
BXT

A partir de la cultura existente, es necesario **definir aspiraciones coherentes con la estrategia y el modelo operativo de cada empresa**

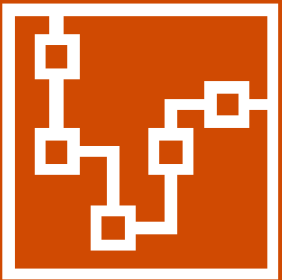


Enfoque de las aspiraciones culturales

La cultura organizacional debe estar alineada con la estrategia y el modelo operativo.



2. Metodología



► The Katzenbach Center



PwC cuenta con un centro de desarrollo de modelos de gestión y análisis de nuevas tendencias a nivel mundial.

The Katzenbach Center (KC)

El Centro Katzenbach ayuda a los clientes a **cerrar la brecha entre la estrategia y la ejecución poniendo a trabajar sus culturas**. Con una red de profesionales que asesoran en múltiples industrias, geografías y situaciones de clientes, guiamos a los clientes a medida que aprovechan el poder de sus culturas y desbloquean la sabiduría de los equipos para fomentar el desempeño.



Aprovecha el poder de la cultura

Utilizar "los aspectos críticos" para aprovechar la situación cultural e impulsar el rendimiento empresarial.



Desbloquea la sabiduría de los equipos

Enfocar a los equipos en relación al propósito y el rendimiento y enseñar cómo y cuándo hacer equipo, desbloqueando un enorme potencial de rendimiento, la clave para abordar los desafíos emergentes.



El KC se basa en una historia de más de 30 años de publicaciones y continúa refinando, impulsando y difundiendo nuevas ideas.

Metodología de Transformación Cultural

La encuesta "Culture Thumbprint" es una herramienta de diagnóstico que se puede utilizar para generar una ágil evaluación cultural.

Encuesta "Culture Thumbprint"

Total: ~28 preguntas
10-15 minutos para completar

- La encuesta de diagnóstico busca generar una base objetiva de hechos sobre las formas actuales de trabajo de la organización.
- Permite al equipo recopilar datos de una población amplia.
- Se establece una base de datos inicial, la cual luego es validada y complementada con datos de entrevistas y grupos focales.

Otros métodos de evaluación

Entrevistas



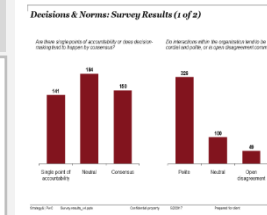
Focus groups



Salidas Clave

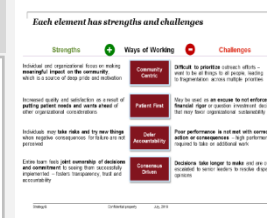
Informe de resultados

Informe con resultados de encuestas, agregados y desglosados por demografía; nubes de palabras para las respuestas de texto libre.



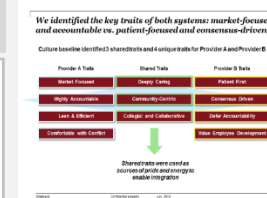
Culture Thumbprint

¿Qué rasgos culturales predominan en la cultura de la organización? ¿Cuáles son las fortalezas que podemos usar y los desafíos para mitigar?



Comparación entre grupos

¿Qué formas de trabajo son comunes en todos los grupos y cuáles son únicas?



Beneficios para la organización

- Genera rápidamente una línea de base de la cultura actual, con fortalezas para aprovechar y desafíos para abordar.
- Es capaz de llegar a todos los niveles de la organización para construir una visión integral.
- Desarrolla una visión más profunda y matizada de la cultura actual, con una comprensión más integral de cómo se desarrollan las fortalezas y los desafíos en contextos específicos.
- Comienza a desarrollar una visión de las aspiraciones culturales y los comportamientos críticos.



Metodología de Transformación Cultural

Dimensiones de la encuesta "Culture Thumbprint"

Las preguntas de la encuesta se han desarrollado sobre la base de los años de experiencia de Katzenbach Center en la realización de diagnósticos culturales.

Preguntas introductorias / contextuales

Preguntas	Alternativas de respuesta
¿Cuáles son las fortalezas de su cultura? ¿Qué te hace sentir más orgulloso de trabajar aquí?	Respuesta libre
¿Cómo es su cultura: la forma en que se hacen las cosas aquí, realmente, se interpone en el camino?	Respuesta libre
¿En qué medida su organización tiene éxito en la innovación?	Escala de 5 puntos
¿En qué medida su organización tiene éxito en la atención / servicio al cliente?	Escala de 5 puntos
¿En qué medida su organización tiene éxito para lograr calidad / seguridad?	Escala de 5 puntos
¿En qué medida su organización tiene éxito en ser comercial / centrada en las ganancias?	Escala de 5 puntos

Dimensiones sobre rasgos culturales

Decisiones y Normas

Motivadores y Compromisos

Información y formas de pensar

Estructura y redes

*Según la necesidad del cliente se pueden customizar y adicionar preguntas.

Se necesita disciplina para gestionar la puesta en marcha de la transformación cultural; por ello, se deben tener en consideración tres grupos de roles clave

Presidencia y Equipo Superior



Establezca prioridades para varios años:

- Priorizar “factores críticos” para la evolución cultural.

Participar en los esfuerzos en curso:

- Ser responsable del progreso.
- IQ cultural (por ejemplo, entender la huella digital).
- Realizar actos simbólicos.

Área de Gestión Humana



Gestionar el progreso:

- Facilitar los esfuerzos de la red en toda la empresa.
- Poseer y mejorar continuamente los análisis y activos culturales de la empresa.

Equipos de transformación



Impulsar el cambio apalancado por el comportamiento:

- Fomentar nuevos comportamientos que avancen en las prioridades culturales.
- Integrar tácticas informales y emocionales con elementos formales.
- Aprovechar y mejorar los análisis y activos culturales.

Metodología BXT

Nuestro enfoque de consultoría con BXT nos permite diferenciarnos.

Business

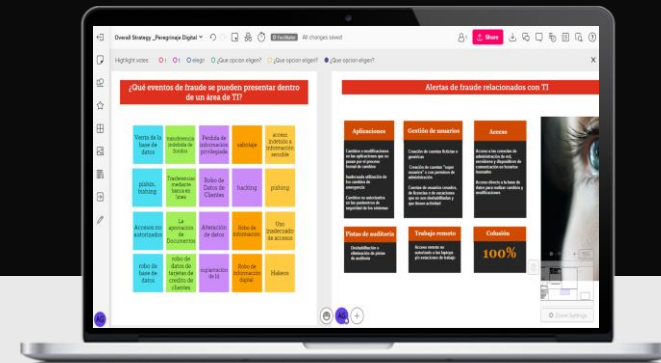
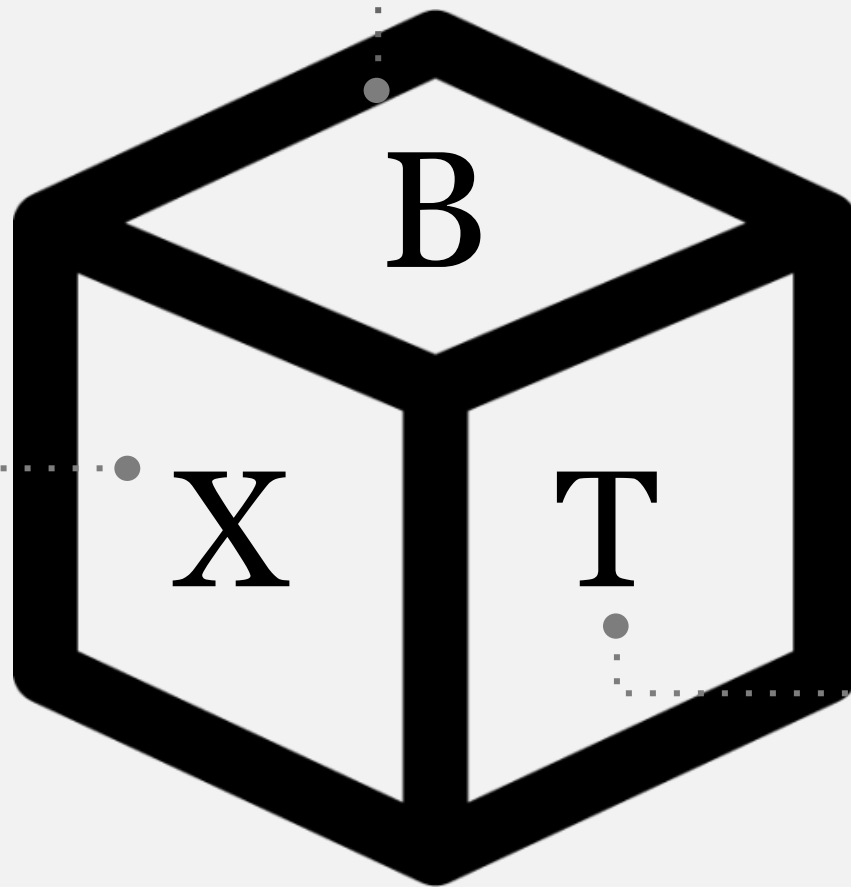
Conocimiento para transformar...

Capacidades en **estrategia de negocios, operaciones, riesgos, regulación y cumplimiento** con conocimiento y experiencia en la **industria**, aplicado para resolver una vasta gama de problemas de negocio

eXperience

Imaginación para crear ...

Capacidades en el **diseño de experiencia e interacción con el usuario (UX/UI)** para **crear propuestas de valor** basadas en un profundo conocimiento de las preferencias, necesidades y motivaciones del cliente



Realizamos el **análisis de cualquier problema del negocio** desde las 3 perspectivas para así formar una solución más **integral y coherente**.



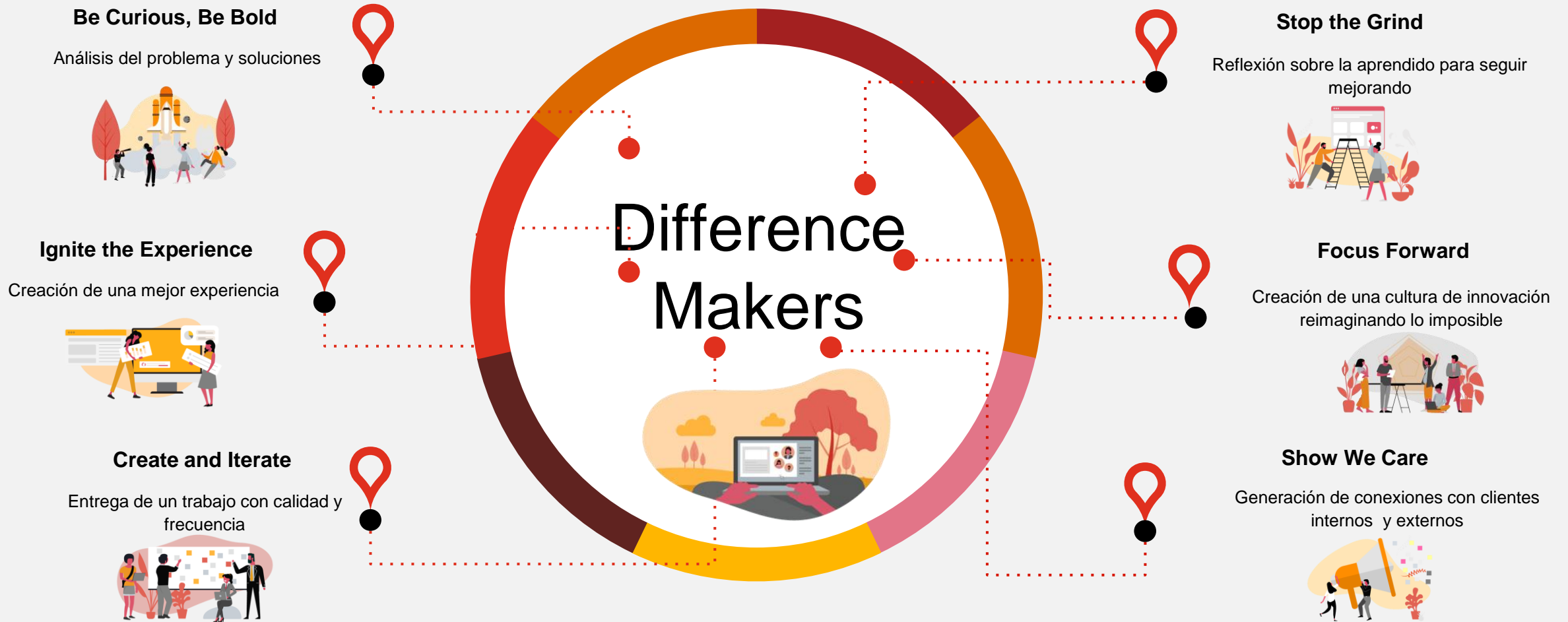
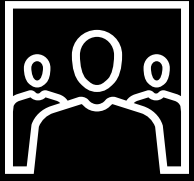
Technology

La promesa de materializar resultados...

Capacidades en **tecnologías digitales emergentes** para evaluar su aplicación en la **materialización de la experiencia y entrega de valor** que los clientes esperan

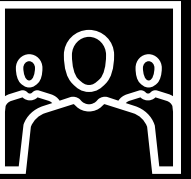
Metodología BXT

Utilizamos diversos recursos de BXT conocidos como “Difference Makers” combinando nuestra experiencia en la industria, un enfoque centrado en el cliente y todo ello con el apoyo de diversas plataformas tecnológicas.



Metodología BXT

Talleres utilizando los Difference Makers de BXT.



Reframe

Bold Ideas

Storytelling

Icebreaker: Guess who I am

Facilitator

Overall Strategy_Peregrinaje Digital

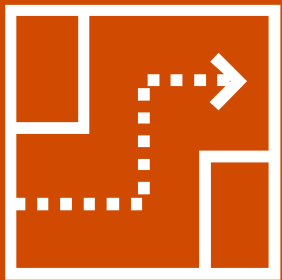
Highlight votes: t elegir ¿Que opcion eligen? ¿Que opcion eligen? ¿Que opcion eligen?

¿Qué eventos de fraude se pueden presentar dentro de un área de TI?				
Venta de la base de datos	transparencia indebida de fondos	Perdida de información privilegiada	sabotaje	acceso indebido a información sensible
phishing, bishing	Transferencias mediante banca en línea	Robo de Datos de Clientes	hacking	phishing
Accesos no autorizados	La aprobación de Documentos	Alteración de datos	Robo de información	Uso inadecuado de accesos
robo de base de datos	robo de datos de tarjetas de credito de clientes	suplantación de id.	Robo de información digital	Hakeos

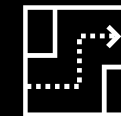
Alertas de fraude relacionados con TI		
Aplicaciones Cambios o modificaciones en las aplicaciones que no pasan por el proceso formal de cambios Indebida utilización de los centros de emergencia	Gestión de usuarios Creación de cuentas ficticias o genéricas Creación de cuentas "super usuarios" con permisos de administración	Acceso Acceso a los consules de administración de red, servidores y dispositivos de comunicación en horarios laborales Acceso directo a la base de datos para realizar cambios y modificaciones
Pistas de auditoría Deshabilitación o eliminación de pistas de auditoría	Trabajo remoto Acceso remoto no autorizado a los laptops por extensiones de trabajo	Colusión 100%

Alberth, Jorka, Mariana, Alex, Nancy M, Daniela, Guillermo, Brunella, Flor, Diana, Jessica

3. Plan de trabajo



► Plan de Trabajo | ETAPA I: Marco Conceptual & Benchmark de mejores prácticas



Objetivo: Definir qué es Transformación Cultural, su importancia, contexto en los que se implementa, cuáles son las evidencias o indicadores que permiten visualizar el nivel de avance con los objetivos y el alcance previsto, así como cuáles suelen ser los procesos y/o actividades considerados en el despliegue de acciones para conseguir los mismos.



Principales Actividades:

- 1. Realizar Kick-off de coordinación e inicio del proyecto (1 hora | Online)**
 - a. Presentación y aprobación del cronograma.
 - b. Coordinaciones logísticas.
- 2. Solicitar y revisar la información relacionada**, como: plan estratégico (misión, visión, valores, objetivos estratégicos) organigrama, diccionario de competencias en caso lo tuviera, entre otros pertinentes.
- 3. Workshop de Transformación Cultural** con directores de cada órgano de Osiptel para trasladar el marco conceptual y Benchmark de mejores prácticas nacionales y/o internacionales sobre los aspectos revisados en el marco conceptual (2 horas | Online)
4. Elaboración y presentación del informe con el **Marco Conceptual y Benchmark de Mejores Prácticas** al equipo del Proyecto (1 hora | Online)



Entregables

Informe final Etapa I:

- **Marco Conceptual**
- **Benchmark de Mejores Prácticas**



► Plan de Trabajo | ETAPA II: Diagnóstico de la Cultura Organizacional y definición de la cultura deseada



Objetivo: Diagnosticar y entender la cultura organizacional actual y definir la visión de cultura deseada.



Principales Actividades:

1. **Sesión de Co-creación “Visión Cultural”** con directores de cada órgano de Osipitel para definir la cultura organizacional deseada (2 horas | Online)
2. Preparar la **encuesta online de cultura: “Culture Thumbprint”**, la guía para las entrevistas y focus groups. La preparación involucra coordinar con el cliente para incluir la dimensión “Transformación digital”.
3. Definir la lista de los colaboradores a participar en la encuesta de Cultura, entrevistas y focus groups. Coordinar logística (a cargo de OSIPTEL) y ejecutar las actividades (a cargo de PwC):
 - **Entrevistas a líderes:** #6 líderes, 1 hora y a través de Google Meet.
 - **Encuesta online “Culture Thumbprint”:** a toda la organización.
 - **#3 Focus groups online:** 2 horas, 12 participantes cada uno a través de Google Meet y Mural (participantes en cada caso, el grupo de colaboradores de línea, y otro de órganos de apoyo).
4. **Procesar y analizar los resultados** obtenidos tanto de la encuesta, entrevistas y focus groups para identificar los rasgos culturales. y elaborar el **informe final Etapa II con los principales hallazgos**.
6. Presentar el informe final al equipo del Proyecto y la alta Dirección (1 hora, a través de Google Meet).



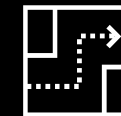
Entregables

Informe final Etapa II:

- **Diagnóstico de la cultura actual.**
- **Visión de la Cultura deseada.**



► Plan de Trabajo | ETAPA III: Elaboración de la Propuesta del Plan Estratégico de Transformación Cultural



Objetivo: Construir el plan de acción que incluya hoja de ruta para el fortalecimiento de la cultura futura.



Principales Actividades:

1. Ejecutar #1 **Taller de co-creación del plan de acción con el equipo ejecutivo** (2 horas) (#15 participantes) (Online, a través de Google Meet).
2. Ejecutar #1 **Taller de co-creación de plan de acción con el equipo de colaboradores clave** (2 horas) (15 participantes) (Online, a través de Google Meet).
3. **Elaborar y presentar el informe de Plan Estratégico de Transformación Cultural** al equipo del proyecto y Alta Dirección (1 hora | Online)

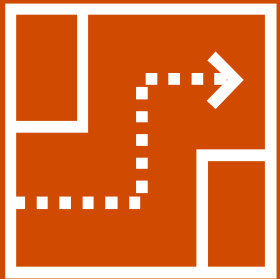


Entregables

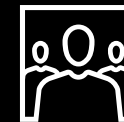
El informe de Plan Estratégico de Transformación Cultural contiene:

- Objetivo y alcance del proceso de Transformación Cultural.
- Plan de acción y hoja de ruta para la implementación.
- Indicadores de medición para el seguimiento
- Propuesta de calendarización de los procesos o actividades especificadas, y la periodicidad de ser el caso.
- Recomendaciones para el despliegue del plan, incluyendo de ser el caso la referencia de apoyos de asesoría y/o acompañamiento de servicios externos.

4. Próximos Pasos



▶ Próximos pasos



ETAPA I: Marco Conceptual & Benchmark de mejores prácticas

1. Requerimientos de información:

- Plan estratégico (misión, visión, valores, objetivos estratégicos)
- Organigrama
- Decálogo
- Diccionario de competencias
- Actividades ejecutadas en temas de cultura
- Otra información relevante para la Transformación Cultural
- Lista de Directores que participarán del Workshop de Transformación Cultural
- Data de colaboradores que participarán de la encuesta

2. Definir fecha de facilitación del Workshop de Transformación Cultural (2 horas | Online)

- Miércoles 13/04: 10:00 a 12:00 pm.
- Miércoles 13/04: 03:00 a 05:00 pm.
- Lunes 18/04: 10:00 a 12:00 pm.
- Lunes 18/04: 03:00 a 05:00 pm

www.pwc.pe

© 2021 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.