

## **ACTIVIDAD PRÁCTICA**

### **PRICEWATERHOUSECOOPERS**



En 1996, al igual que otras empresas auditoras y consultoras entre las “seis grandes”, Coopers & Lybrand y Price Waterhouse ofrecían una amplia gama de servicios profesionales, incluyendo asesoría fiscal, financiera y de dirección de empresas en países de todo el mundo. Las dos empresas se acoplaban muy bien geográficamente. Mientras que Price Waterhouse era relativamente débil en Alemania o Japón, Coopers & Lybrand tenía una posición bien establecida en estos países. Por otro lado, Coopers & Lybrand tenía relativamente poca presencia en América Latina y Rusia, mientras que Price Waterhouse era líder en esos mercados. Por tanto, la empresa resultante de la fusión iba a ser capaz de ofrecer una mejor cobertura geográfica a sus clientes al tapar los huecos existentes en las redes de ambas empresas... siempre que fueran capaces de integrar adecuadamente sus equipos.

Así, con la fusión de Pricewaterhouse con Coopers & Lybrand en 1997-1998 surge una nueva y gran firma en el campo del Asesoramiento Jurídico, la Auditoría y la Consultoría, cuyo objetivo es convertirse en la empresa líder en Servicios Profesionales en el mundo y en los distintos países en los que opera. Su objetivo es ofrecer a sus clientes Calidad y Excelencia mediante soluciones y servicios profesionales innovadores y para ello pretende capitalizar la experiencia y conocimiento acumulados en las dos firmas fusionadas. Esto, que a priori podía parecer una gran ventaja competitiva, no resultaba fácil, al tratarse de dos organizaciones con culturas, prácticas y experiencias diferentes. Por este motivo, la Dirección de la firma se plantea abordar un programa de Gestión del Conocimiento como elemento de integración y aceleración del proceso de fusión entre las dos firmas. En el momento de anunciarse la fusión, las dos empresas sumaban 150.000 empleados distribuidos en más de 150 países, con metodologías, objetivos y culturas diferentes. Por tanto, era necesario superar esta situación y crear una nueva organización, con una sola cultura, que integrara y acrecentara el capital más valioso de la nueva firma: la experiencia de sus profesionales. Esta cultura, además, debería afianzar tres valores esenciales: liderazgo, excelencia y trabajo en equipo.

Para ello, el primer paso de la dirección fue la creación de un grupo de Gestión del Conocimiento internacional. Dicho grupo debía ejercer de motor y coordinador de las distintas iniciativas territoriales, divisionales o sectoriales. El objetivo del proyecto internacional de Gestión del Conocimiento era que, en dos años, PwC sería una única organización, basada en el conocimiento y con identidad común y única (a knowledge based organization). Esta era la visión del proyecto que, esencialmente, estaba vinculado a un proyecto de cambio de cultura organizativa en el que había que trabajar en tres ejes básicos:

1. El primer eje era vincular a la dirección –en territorios, en divisiones y en áreas de negocio- con el proyecto y trabajar en una infraestructura tecnológica común y estandarizada. Estos eran los dos pilares básicos.
2. A continuación había que crear los procesos de Gestión del Conocimiento en los distintos grupos de trabajo, extender una metodología propia para las mejores prácticas de la firma en las distintas áreas, analizar los flujos de conocimientos y definir unas herramientas –tecnológicas o no- para fomentar el intercambio de conocimientos.
3. Por último, el tercer eje de trabajo se centraba en extender estas iniciativas a nuestras relaciones con los clientes. Por un lado, se trataba de desarrollar iniciativas de conocimiento para el desarrollo de negocio, como las extranets y, por otro, en vender servicios de consultoría vinculados a la Gestión del Conocimiento.

Recuperado de <https://www.eoi.es/es/file/17744/download?token=MmYdNmRt>

---

### *Instrucciones para el desarrollo de la actividad*

---

- I. Luego de leer el punto y contrapunto, responda las siguientes interrogantes:
  1. ¿Qué estrategia debe seguir PwC para desarrollar óptimamente el primer eje básico?
  2. ¿Qué dificultades a nivel tecnológico y de sistemas de información enfrenta la nueva fusión para lograr el segundo eje básico?
  3. Desde la Dirección de SI ¿Qué estrategia se debe seguir para ejecutar correctamente el tercer eje básico?
- II. Elabore su respuesta a estas interrogantes basándose en el estudio de los materiales de la asignatura y otras fuentes que considere oportuno consultar.
- III. Una vez completadas las respuestas, haga entrega del documento a través del icono de la actividad.