

Facultad de Ciencias del Trabajo y del Comportamiento  
Humano

Maestría en Gestión del Talento Humano

Diseño de un programa de transformación cultural en la Administración de Talento  
Humano para la empresa Quifatex en el año 2019

---



# INDICE

---

1. MARCO INTRODUCTORIO
2. MARCO TEÓRICO
3. MARCO METODOLÓGICO
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

# MARCO INTRODUCTORIO

---

# Introducción

---



- Quifatex S.A fue fundada en Ecuador el 26 de mayo de 1978.
- En el año 2007 se funda el Centro de Distribución de Quito y en 2008 el Centro de Distribución de Guayaquil
- En el 2011 se crea el Holding Quicorp.
- En el 2018 Quifatex es adquirida por la Corporación Internacional Intercorp.

# Justificación

---

- Intercorp alberga varias empresas en los negocios de retail, distribución, financiero, logístico, educación y servicios.
- La compra ha generado en la compañía cambios en los diferentes contextos.
- Se considera que este proceso se ejecute de manera planeada y que se alinee con la visión, misión y objetivos estratégicos de la compañía.

# Objetivos General

---

## **GENERAL**

- Diseñar un programa de transformación cultural en la administración de talento humano en la empresa Quifatex en el año 2019.

## **ESPECÍFICO**

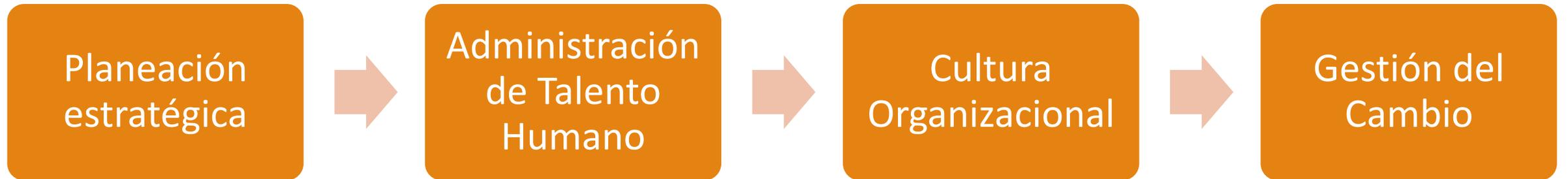
- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa Quifatex.
- Aplicar el modelo de cambio efectivo organizacional de John Kotter, proponiendo acciones en cada una de las etapas.
- Plantear una estructura de ejecución en cada acción del proceso de gestión del cambio.

# MARCO TEÓRICO

---

# Marco Conceptual

---



# Planeación estratégica

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato, 2011, p. 25)

## 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Es la más amplia e interviene toda la organización.

**Elementos:**  
Tiempo (largo),  
contenido (genérico)  
definición (comité).

## 2. PLANEACIÓN TÁCTICA



Abarca a cada área o departamento

**Elementos:**  
Tiempo (mediano),  
contenido (detallado)  
definición (m. medio).

## 3. PLANEACIÓN OPERATIVA



Abarca a tareas y actividades.

**Elementos:**  
Tiempo (corto),  
contenido (específico)  
definición. (comité)

## Administración de Talento Humano

Existen ventajas en relación a poder impulsar las políticas de Talento Humano como “fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo, comunicación explícita de los objetivos de la empresa...” (Gomez, Balkin & Cardy, 2016, p.23).

---

- Diferente enfoque del colaborador, no solo como recurso humano sino como facilitadores de la estrategia y resultados organizacionales.

Procesos de integración

Procesos para organización

Procesos para recompensar

Procesos para desarrollar

Procesos para retener

Procesos para auditar

## Cultura Organizacional

Es un sistema de valores, normas y supuestos compartidos que guían las actitudes y conductas de los miembros de la organización que influye en la forma en que perciben y reaccionan a su entorno o ambiente”. Griffin, Phillips y Gully, 2017, p.526).

- Es importante debido a que define reglas o límites internamente, se define y crea diferencias con otras organizaciones independientes de su giro de negocio.

Identidad de los miembros

Énfasis de grupo

Enfoque en las personas

Integridad de Unidades

Control

# Gestión del Cambio

---

- **Administración del cambio a través de la reeducación:**
  - Etapas de reeducación con actividades que influyan los sistemas de creencias, valores y actitudes.
  - Su particularidad es hacer procesos progresivos.
- **Agentes del Cambio**
  - Agentes internos que por asignación o no, tienen cierta responsabilidad dentro del proceso de cambio.
  - Éstas personas son escogidas por el impacto que tienen en: relacionamiento, veracidad y técnicamente.

## Modelo de cambio de Kotter

Es necesario un proceso con varias etapas en conjunción, así permite que la percepción del cambio sea ordenada y que no ocurre de manera acelerada.



Fuente: [www.s bqconsultores.es](http://www.s bqconsultores.es)

# MARCO METODOLÓGICO

---

# Metodología

---

## NIVEL DE ESTUDIO



Descriptivo: Descripción de las etapas de manera general y específica

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN



1. Diagnóstico de Cultura
2. Levantamiento de información con Comité Ejecutivo
3. Ejecución Modelo 8 Pasos

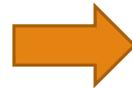
# 1. Diagnóstico

---

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), basada en el modelo CVF (Competing, Values, Framework) de Cameron y Quinn (1999)

**Participantes:**  
700 colaboradores

**Herramienta online +  
Grupos Focales**



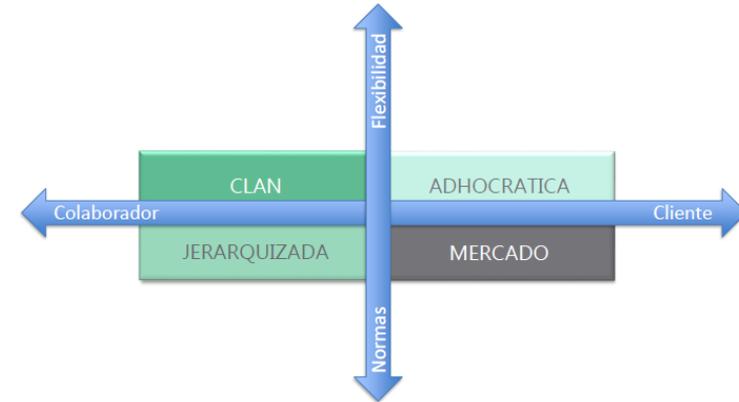
**Dimensiones evaluación:**

- Características actuales.
- Liderazgo organizacional.
- Estilos de Gerencia Actual.
- Unión de la organización.
  - Énfasis estratégico.
  - Criterio de éxito

# 1. Diagnóstico

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), basada en el modelo CVF (Competing, Values, Framework) de Cameron y Quinn (1999)

Cultura Actual
Cultura Deseada



**Cultura Clan:** Se perciben como una gran familia y el gerente o cabeza principal de la empresa es el responsable de todo lo que pase en la misma

**Cultura Adhocrática:** Apertura a actividades emprendedoras que generan cambio.

**Cultura Jerarquizada:** Reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, la propiedad, la impersonalidad y la rendición de cuentas.

**Cultura Mercado:** Operar a través de herramientas monetarias, conduciendo transacciones con competidores del mercado o con aliados estratégicos.

## 2. Inmersión

### IDENTIFICACIÓN COMPORTAMIENTOS REQUERIDOS (CR)

1. Revisión de resultados con Comité Ejecutivo (Taller)/entrevistas individuales.

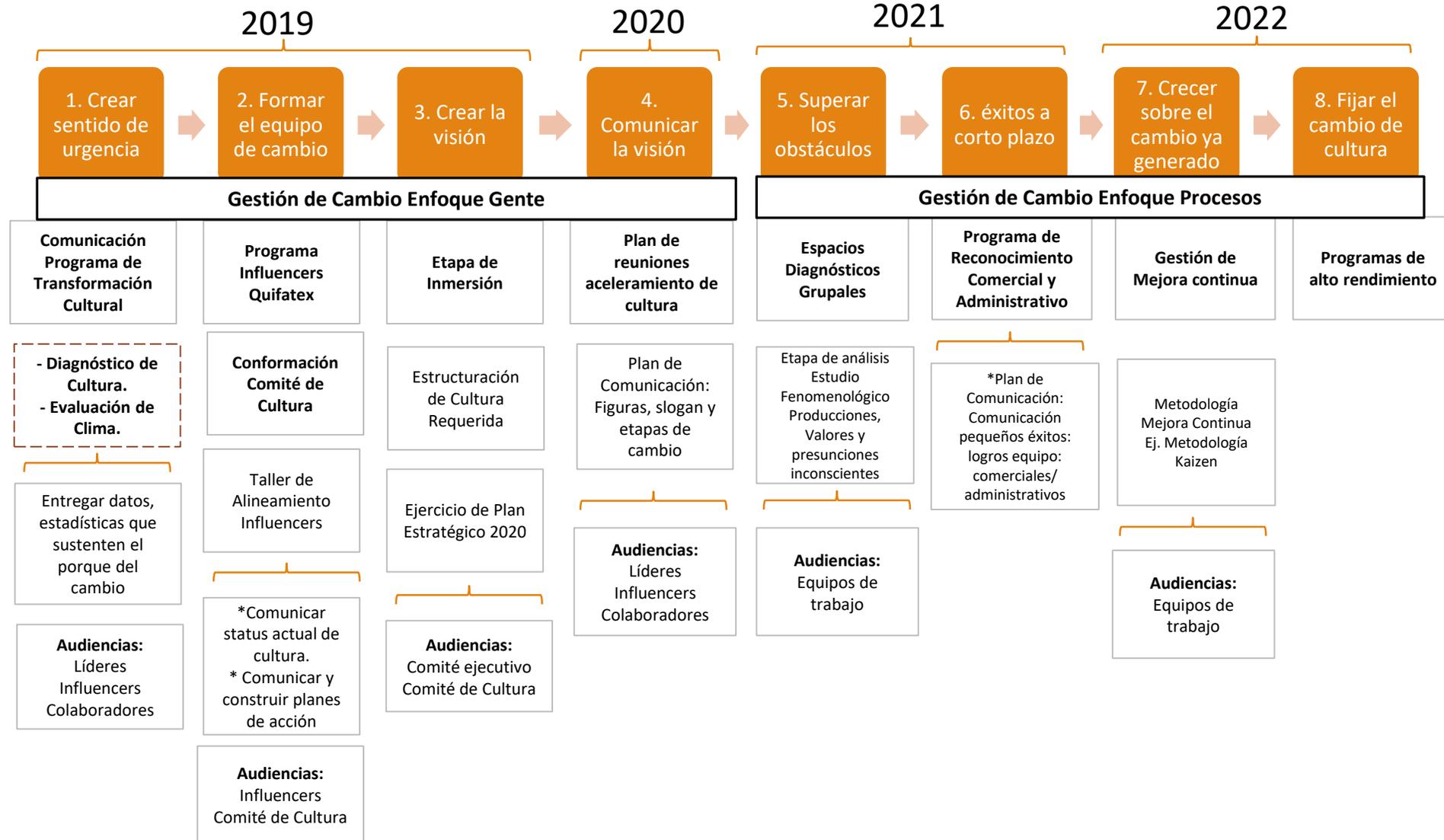
Validación de comportamientos en relación a cultura actual y deseada.

Identificación de Comportamientos de la cultura requerida.

2. Creación de matriz de comportamientos esperados con información de diagnóstico (cultura actual y deseada) para identificación de brechas.

**Fase 3:  
Plan de Gestión del  
Cambio**

**Estructuración Plan de Gestión del Cambio  
(brechas) en base a metodología de J. Kotter**



# CONCLUSIONES

---

- 
- La Cultura Organizacional de Quifatex se ha ido construyendo a través del tiempo sin que exista la intervención para trabajar la misma de acuerdo a las necesidades de la compañía.
  - A pesar de la formalización de la adquisición de Quifatex por parte de una nueva corporación internacional, no se ha regionalizado el proceso de cultura organizacional, por lo que no ha existido lineamiento de trabajo alineados para trabajar en los diferentes países.
  - El proceso de cultura organizacional en Quifatex es nuevo y se ha definido por un alineamiento de estructura organizacional entre las áreas de Gestión de Talento de Ecuador y Perú en la que se define que uno de los roles de la Administración de Talento Humano, es la definición de la gestión de Cultura organizacional.

# RECOMENDACIONES

---

- 
- Se recomienda que como primera parte del proceso de transformación cultural, se realice necesariamente el diagnóstico con una herramienta de evaluación formal, lo que permitirá contar con información importante para desarrollar los programas específicos de gestión del cambio.
  - Generar espacios iniciales con el Comité Ejecutivo de Quifatex, para explicar de manera detallada todo el proceso de transformación cultural para que reconozcan como se irán proponiendo las etapas del proceso, debido a que son participantes activos a través de los cuales se potenciarán las acciones propuestas.
  - Trabajar de manera progresiva con todas las audiencias intervinientes en el proceso, desde el Comité Ejecutivo, los mandos medios, líderes informales hasta el personal operativo, esto con el fin de que el proceso de cambio sea transversal y que todas las audiencias entiendan a detalle su incidencia en el proceso.