



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL
COMPORTAMIENTO HUMANO

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL
EN LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA QUIFATEX EN EL AÑO 2019

Realizado por:

DANIEL SEBASTIÁN MARIÑO RODRÍGUEZ

Director del Proyecto:

Msc. David Jaramillo

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO

Quito, Agosto 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Daniel Sebastián Mariño Rodríguez, con cédula de identidad # 060377572-7, declaro bajo juramento que el presente trabajo desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento. A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Daniel Sebastián Mariño Rodríguez
C.C.: 060377572-7

DECLARATORIA

UNIVERSIDAD INTETERNACIONAL SEK FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA QUIFATEX EN EL AÑO 2019

Realizado por:

DANIEL SEBASTIÁN MARIÑO RODRÍGUEZ

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO

Ha sido dirigida por el

MSC. DAVID JARAMILLO

Quien considera que es un trabajo original del autor



DAVID JARAMILLO

DIRECTOR

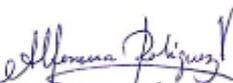
AGOSTO, 2019

Los profesores informantes,

(Msc. Alfonsina Rodríguez)

(Dr. Juan Carlos Flores)

**Después de revisar el trabajo presentado,
Lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador**


ALFONSINA RODRÍGUEZ


JUAN CARLOS FLORES

Quito, Agosto 2019.

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a mi esposa Andrea, quien ha sido un pilar fundamental en cada paso de este y otros procesos de desarrollo. Su apoyo e influencia se han visto evidenciados claramente y a través de esto, me ha permitido ser constante a pesar de los retos que se han presentado.

A mis padres Trajano y Carlota, quienes inspiran la necesidad continua de seguirme desarrollando personal y profesionalmente.

Quiero dedicar de manera especial este proyecto a Liliana Cisneros, líder del área de Gestión del Talento de Quifatex por la apertura, apoyo y confianza constante durante mi proceso de desarrollo profesional desde hace ya algunos años.

Y también a Cuco, mi compañero de vida.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a David Jaramillo por el apoyo durante este proceso, clarificando las ideas base con las que se llevó a cabo este proyecto.

A la Universidad Internacional SEK, por generar espacios para las personas que buscan constantemente crecer en todos los aspectos de la vida.

Tabla de Contenidos

INDICE DE GRÁFICOS	3
INDICE DE TABLAS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO	7
1.1 Introducción	7
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivo General	9
1.4 Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 MARCO CONCEPTUAL	11
2.1.1 Planeación estratégica	11
2.1.2 Modelo general de planeación estratégica	12
2.1.1.1 Administración de Talento Humano	14
2.1.1.2 Importancia de la Administración de Talento Humano	15
2.1.2.1 Cultura organizacional	16
2.3.1 Diseño y cambio organizacionales	19
2.3.2 Diseño y Administración de la cultura organizacional	19
2.3.3 Gestión del Cambio	20
2.3.4 Agentes del Cambio	22
2.3.6 Modelo de Cambio de Kotter	23
2.2. MARCO REFERENCIAL	27
2.3 MARCO HISTÓRICO	28
2.4 MARCO LEGAL	29
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO	30
3.1 Nivel de Estudio	30
3.1.1 Método de investigación	30
3.2 Desarrollo	30
3.2.1 Diagnóstico de cultura	30
3.2.2 Identificación de comportamientos grupales	33
3.3.1 Proceso de Gestión del Cambio basado en la metodología de John Kotter	36

3.3.2 Primera Etapa: Crear sentido de urgencia	37
3.3.3 Segunda Etapa: Formar el equipo de cambio	38
3.3.5 Cuarta etapa: Comunicar la visión	43
3.3.6 Quinta etapa: Superar los obstáculos	45
3.3.7 Sexta etapa: Éxitos a corto plazo	46
3.3.8 Séptima etapa: Crecer sobre el cambio ya generado	48
3.3.9 Octava etapa: Fijar el cambio de cultura	50
3.4 Cronograma	51
4. CONCLUSIONES	52
5. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	55

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tipos de Cultura	32
Gráfico 2 Valores Corporativos Quifatex 2016- Compromiso.....	34
Gráfico 3 Valores Corporativos Quifatex 2016- Innovación.....	34
Gráfico 4 Valores Corporativos Quifatex 2016 - Respeto.....	35
Gráfico 5 Valores Corporativos Quifatex 2016 - Integridad	35
Gráfico 6 Primera Etapa de Comunicación de Cambio	42
Gráfico 7 Segunda Etapa de Comunicación de Cambio	42

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Enfoque de levantamiento de comportamientos de cultura	36
Tabla 2 Planificación Boletín Comunicaciones	37
Tabla 3 Esquema Reunión Comité Ejecutivo	38
Tabla 4 Ponderación herramienta líderes informales.....	39
Tabla 5 Estrategia de comunicación líderes informales	40
Tabla 6 Plan de Acción Líderes Informales.....	41
Tabla 7 Matriz de diagnóstico de equipos	45

RESUMEN

La gestión de la Cultura Organizacional se ha visto potencializada en los últimos años debido a la necesidad de las organizaciones en hacer cambios de manera programada, sin afectar a los colaboradores durante este proceso. Con el pasar de los años, es más visible como las prácticas de transformación cultural se implementan en las empresas y con esto se evidencian muchos beneficios desde el mejoramiento del clima laboral durante el proceso de cambio hasta el fortalecimiento de la marca empleadora.

En el presente proyecto, se plantea una propuesta de Gestión del Cambio a través de un programa de implementación en la empresa Quifatex S.A, en el que se toma como base, el modelo de Gestión del Cambio de John Kotter y se proponen diferentes acciones en cada etapa, todos enfocados en la Administración de Talento Humano.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, gestión del cambio, comportamiento

ABSTRACT

The management of Organizational Culture has been potentialized in recent years due to the need for organizations to make changes in a programmed manner, without affecting the employees during this process. As the years go by, it is more visible how cultural transformation practices are implemented in the companies and with this many benefits are evident, from the improvement of the work climate during the change process to the strengthening of the employer brand.

In the present project, a Change Management proposal is proposed through an implementation program in Quifatex S.A., based on John Kotter's Change Management model and different actions are advanced at each stage, all focused on Human Talent Management.

Keywords: Organizational Culture, change management, behavior

CAPÍTULO 1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Introducción

Quifatex S.A fue fundada en Ecuador el 26 de mayo de 1978 con administración y capital suizos. Al inicio arrancó operaciones representando a compañías internacionales de químicos y colorantes, con el tiempo el crecimiento se evidenció en la compañía al incorporar nuevos negocios y la creación de nuevos centros de trabajo. En el año 2007 se funda el Centro de Distribución de Quito en un área de 9.000 m² con tecnología avanzada. En el 2008 se crea el Centro de Distribución de Guayaquil con similares características a la primera inauguración. En el 2011 se crea el Holding Quicorp, que es una agrupación de empresas en Ecuador, Colombia, Bolivia y Perú, Venezuela y República Dominicana, generando una estructura regional flexible, brindando soluciones en los diferentes giros de negocio.

Quifatex se especializa en facilitar servicios comerciales en los negocios de farma y consumo representando a marcas o empresas, así como siendo el aliado estratégico de empresas en la coodistribución de sus productos. El modelo comercial de la empresa destaca por tener la especialización de su fuerza de ventas, cobertura a nivel nacional y distribución por canal. En la actualidad con aproximadamente 700 colaboradores en áreas comerciales, logísticas y administrativas, tiene presencia a nivel nacional.

1.2 Justificación

En el 2018 se produce la compra de Quicorp por parte de la Corporación Internacional Intercorp con sede en Perú, que alberga a más de 80 empresas en los negocios farmacéutico, consumo, financieros, servicios, logísticos, etc. Con la compra de Quifatex, se ha generado un proceso de alineamiento regional en varios frentes: estructura, financiero y negocios. Este

proceso de compra ha generado en la compañía cambios en los diferentes entornos en los que se busca, alcanzar los objetivos establecidos regionalmente, cumpliendo los parámetros establecidos por la Corporación.

Se considera que este proceso de cambio se ejecute de manera planeada y que se alinee con la visión, misión y objetivos estratégicos. “La creación de una cultura que estimule a los empleados a compartir y ayudar a otros puede tener resultados positivos en desempeño” Griffin, Phillips y Gully, 2017, p.527. Existen muchos beneficios del planeamiento de cultura organizacional, que permiten que este planeamiento resulte en un factor de éxito o fracaso para la organización, debido a que de acuerdo a como se piense y construyan las acciones de un proceso de transformación cultural, determinará la flexibilidad para impulsar el desarrollo o rígida y frenar del desarrollo esperado. Como explica Chiavenato (2009) en su libro Gestión del Talento Humano, la cultura presenta tres niveles diferentes: 1) artefactos que son las características más evidentes de la cultura, son situaciones concretas que los colaboradores observan, escuchan o incluso sienten sobre la organización. 2) los valores compartidos, son los comportamientos relevantes que adquieren importancia para las personas y explican por qué hacen lo que hacen y el 3) los supuestos básicos, que son las percepciones y supuestos dominantes.

Bajo el esquema de Chiavenato se considera la importancia de diagnosticar el segundo nivel, que son las características visibles sobre la cultura que con un instrumento de levantamiento, los colaboradores pueden comunicar. Sobre estos comportamientos se trabajarán para identificar cuáles son los supuestos básicos que deben modificarse a través del programa para establecer el verdadero cambio cultural. En el presente proyecto, se define estructurar una propuesta basada en el modelo de cambio en ocho pasos planteado por John Kotter, con el que progresivamente a través de actividades, el objetivo es acompañar la

transformación desde el enfoque de la Gestión de Talento Humano. Partiendo de un diagnóstico en el que se evidencie el estatus actual de cultura se definirá un plan de acción a seguir que acorte las brechas entre la cultura actual y la cultura deseada, con el fin de que los colaboradores acepten implícitamente el nuevo estatus de cultura que se propone.

La aplicación de este proceso de cambio, se presenta como una opción para lograr orden durante este proceso importante para la organización. Al no tener un esquema formal validado por el Comité Ejecutivo y área de Gestión del Talento, es difícil definir un camino específico que apalanque los resultados de la compañía, siendo estos el enfoque de una organización. Cada acción propuesta se planteará adicionalmente con el enfoque de una metodología progresiva de ejecución, generando con esto un proceso que aporte a la consecución de las acciones planteadas en cada etapa del proceso.

Como parte del estudio de Tendencias Globales de Capital Humano que desde hace varios años presenta Deloitte (2019), se muestra como una de las tendencias de mayor importancia la Experiencia Humana. Si bien los Directores de varias empresas a nivel mundial ven a esto como una prioridad, reconocen que la preparación para implementar todas estas prácticas es baja. Al hablar de cultura, esta propuesta pretende mostrar una construcción y transformación de los rasgos culturales de Quifatex, con el fin de establecer una base fuerte para trabajar en la experiencia de los colaboradores y todo lo que se puede generar para fortalecer la atracción y retención de los colaboradores.

1.3 Objetivo General

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

1.4 Objetivos Específicos

- Realizar un 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.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 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). Existe a nivel organizacional una necesidad imperante de que se realicen procesos de planeación, debido a que esto ayuda a que el esquema por donde va a ir la empresa, sea más claro para todos los miembros.

Existen varios tipos de planeación que explica Chiavenato. La primera Planeación estratégica explica el autor que es la más amplia e interviene la organización entera. Los elementos de esta planeación son el tiempo con una proyección a largo plazo, el alcance entendiendo esto como el todo de la organización con recursos y áreas de actividad. Otro elemento es el contenido genérico, sintético y comprensivo. Por último, la definición que está en manos normalmente del comité ejecutivo y corresponde al plan desde el cual se subordinan el resto de planes.

El segundo tipo de planeación es la táctica. Esta es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Tiene características que nacen de la planificación estratégica que son el tiempo con un horizonte a mediano plazo, el alcance que abarca de manera más pequeña a cada departamento de la empresa. El contenido es menos genérico y más detallado, y la definición está en manos de los mandos medios que lideran cada sub área de la compañía. La planeación operativa es el tercer tipo de planeación que incluye un tiempo de proyección a

corto plazo, alcance con enfoque en la tarea o actividad, contenido detallado, específico y la definición, cuya responsabilidad recae en el nivel operativo.

2.1.2 Modelo general de planeación estratégica

Existen varios elementos que después de un análisis adecuado a nivel organizacional, generan un resultado y que es la base y primera información importante de la planificación estratégica y son la visión, misión, valores y objetivos.

“En la declaración de visión se describe el estado futuro deseado por la entidad en su totalidad” (FitzRoy, Hulbert & Ghobadian, 2017, p. 181). En esta parte se representa una imagen de lo que la organización pretende ser, esta imagen es realista, alcanzable y atractiva, teniendo una relación entre el presente y el futuro al que se llegará. Existe una clave al momento de estructurar la visión, debido a que si no se comunica, es imposible que los colaboradores puedan entender en donde quiere el comité ejecutivo poner a la compañía. En este primer elemento de la planeación, muchos no designan a este como visión, sino que se suele utilizar otras palabras como propósito, intención o meta. Una visión es importante entender, que puede fijarse tanto a nivel corporativo, como a nivel departamental con un alcance efectivamente más pequeño. En esta definición la visión, tampoco deber ser muy sencilla de alcanzar porque se entiende que es a largo plazo y debe generar reto en todos los que participen de ella.

Los valores organizacionales tienen mucha relación a la definición del comportamiento de los colaboradores. “La declaración explícita de valores normalmente incluirá normas de integridad y honestidad, de trato hacia los empleados, clientes y proveedores” (FitzRoy et. al., 2017). Es importante que la información de comportamientos resultantes sea relativamente breve y puntual, con el fin de que sea entendible para los colaboradores que la leen o representen con frecuencia. Para un colaborador toma sentido el resto de conceptos de la planeación estratégica, cuando los valores corporativos se relacionan con sus propios valores.

A pesar de que los valores apalancan el éxito del proceso, en algunas organizaciones se presentan de manera implícita, aunque por la necesidad de los cambios y comunicación constante, los comités ejecutivos han llevado a considerar estos cambios como explícitos.

La misión “consiste en establecer una declaración de la misión, o bien, una aclaración del dominio o ámbito donde la empresa o sus negocios deciden competir” (FitzRoy et. Al., 2017). Esta declaración debe enfocarse en el contexto externo en la organización, hablando normalmente de los productos o servicios que desea servir y en los mercados a los que normalmente quisiera llegar. Las declaraciones de la misión constituyen con normalidad, conceptos estratégicos, con un propósito más pragmático e inmediato pues tienen el propósito de guiar el crecimiento de la compañía.

“Los objetivos son metas claras, cuantificables y medibles que se propone la empresa o una de sus unidades, dentro de un plazo establecido” (FitzRoy et. Al., 2017). Con normalidad los objetivos se establecen en la empresa de manera estratégica o general, es desde aquí que se realiza también los objetivos más específicos en las unidades de negocio o áreas y otros que tienen un nivel de especificidad alto que son los objetivos individuales a cada miembro de la organización. Siempre es importante que los objetivos inicien desde la cabeza principal de la organización proceso en el que se también se delimitan las estrategias y el desempeño de la empresa.

Como parte de la planificación estratégica es importante recalcar que todos los procesos de cambio, siempre está relacionado bajo este paraguas estratégico en la organización. Depende de la magnitud del cambio, para entender que tanto se debe modificar la planificación inicial. Los cambios más radicales son los que generan movimiento de mayor magnitud, debido a que mientras más grande es el cambio, sus variables afectarán más a la cultura y arquitectura organizacional.

2.1.1.1 Administración de Talento Humano

Explica Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* (2009), que el área de Recursos Humanos, ha evolucionado a la par de los procesos de desarrollo industrial y organizacional. Por la complejidad de los procesos de una empresa, cada vez fue necesario administrar ese desarrollo bajo parámetros que establezcan una ruta de acción y acompañen los resultados. La administración explica el autor, es la forma de lograr que las cosas sucedan de una forma adecuada. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. (Chiavenato, 2009, p. 39). Esta nueva idea de los colaboradores de una empresa, exige enfocar mejor los esfuerzos para con este talento, desarrollar procesos que permitan que su gestión apalanque los resultados y rentabilidad en una compañía, que en conclusión es lo que las empresas con fines de lucro buscan.

Parte de la Administración de Talento Humano, consiste en varias acciones con el fin de generar efectos positivos en la organización. Los seis procesos que explica Chiavenato son los siguientes:

- 1) Procesos para integrar personas: En este proceso se incluye el reclutamiento y la selección de personal que sirve para abastecer de personal en las diferentes áreas de la compañía, de acuerdo a la necesidad de la compañía.
- 2) Procesos para organizar a las personas: Aquí se considera la descripción de funciones, en el cual se delimita la posición y funciones de las personas que ocuparán esa posición.
- 3) Procesos para recompensar a las personas: En este proceso incluyen la recompensa, administración salarial, prestaciones y servicios sociales. Este es un proceso

relacionado a la motivación extrínseca y que la definición organizacional es clave para no generar malestar en el colaborador.

- 4) Procesos para desarrollar a las personas: implican en el proceso la formación y desarrollo, mediante un levantamiento de necesidades de capacitación en relación al plan estratégico de la compañía.
- 5) Proceso para retener a las personas: En este proceso el objetivo es crear condiciones ambientales y psicológicas para el personal. Se administra la cultura, clima, seguridad y calidad de vida.

Dentro de este proyecto, este proceso es el que se relaciona con mayor exactitud. La necesidad de crear espacios y clima adecuado para el desarrollo del colaborador son necesarios.

- 6) Proceso para auditar a las personas: Son procesos para dar seguimiento a las actividades del personal. Incluyen los sistemas de información de personal.

De acuerdo a Chiavenato, el concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, con dos aspectos principales los talentos y el contexto. Al hablar del contexto hace énfasis en la arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador y una adecuada división del trabajo. Por el otro lado enfoca a la cultura organizacional democrática y participativa.

2.1.1.2 Importancia de la Administración de Talento Humano

Dentro de la planificación estratégica como parte central de la gestión que realiza una organización, el área de talento humano y su administración, tienen un rol importante en este proceso, debido a que es crucial enfocar la administración de personal. Se han establecido

procesos como parte de esta gestión, que apoya en los esfuerzos por organizar de manera sistemática, el camino de una persona en la organización a través del tiempo.

Desde los procesos de reclutamiento y selección donde los candidatos ingresan al sistema, por medio de evaluaciones de comportamientos para definir la aptitud y alineamiento de la persona a un determinado perfil, hasta la capacitación y desarrollo que necesita la persona para ir acortando brechas y optimizar su desempeño, hasta los procesos de desarrollo organizacional donde es importante con lo anteriormente descrito, dotar de enfoque estratégico a los colaboradores para direccionar de manera más precisa las necesidades de la empresa. 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, estimulación del pensamiento crítico y análisis continuado de los supuestos” (Gomez, Balkin & Cardy, 2016, p.23).

2.1.2.1 Cultura organizacional

“La 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). Bajo este contexto, la cultura no es más que una conjunción de variables, que ligados a la gestión que una organización realiza, tiene un resultado que es evidente dentro del entorno, parte de las interacciones que los colaboradores de una empresa llevan, se realiza en base a la cultura existente. Al consolidarse la cultura después de la repetición de hábitos o prácticas, y se formaliza mediante el comportamiento de los miembros de la organización, permite que el relacionamiento o la misma ejecución de tareas se vuelva más práctica y rápida.

La cultura tiene una gran importancia en las organizaciones, debido a que es el motor que impulsa a alcanzar metas establecidas. El liderazgo como eje principal, se encarga de

fortalecer y transformar la cultura. Esta transformación entre las ventajas que presenta y que pueden llegar a ser muy evidentes en los resultados, es el aporte en la gestión de desempeño, teniendo enfoque estratégico, presenta solidez, apoya a la innovación y constante cambio como explican, Griffin, Phillips y Gully en el libro Comportamiento Organizacional, Administración de Personas y Organizaciones. El enfoque del liderazgo se vuelve clave en el proceso de transformación, en primer lugar; cuando los directivos están capacitados, tienen mayor probabilidad de entender las necesidades y gestionar la estrategia necesaria. La clave de este aprendizaje, es que los líderes puedan transmitir toda la información a sus colaboradores para que puedan entender desde su rol, la importancia de su participación durante un proceso de cambio.

Es muy común escuchar acerca de describir a una cultura como fuerte o débil, en relación a que tanto está aportando a los resultados de la compañía. “Cuantos más miembros aceptan los valores centrales y mayor es su compromiso con los mismos, más fuerte es la cultura” (Robbins, 1996, p.685). Sobre este enfoque, este tipo de cultura definida como fuerte, será de mayor utilidad para la empresa, debido a que tiene una alta influencia en los miembros porque la intensidad hace que internamente exista mucho control conductual.

El papel de la cultura es importante en una organización debido a que define reglas o límites internamente, se define y crea diferencias con otras organizaciones independientes de su giro de negocio; además, de mostrar una identidad, con la que los miembros de esa cultura pueden identificarse. Por otro lado, la cultura ayuda a aumentar y facilitar el compromiso de los miembros debido a que gozan de condiciones adecuadas y sienten un fuerte alineamiento sobre lo que hacen en relación a sus expectativas como colaboradores. Con este compromiso, los procesos de la organización se consolidan y en momentos de cambio, ayudan a mantener unida a la compañía. Existe dificultad para medir esta cultura, debido a que es intangible.

Citando a Robbins (1996), los autores Juan Fernando Reinoso y Mario Enrique Uribe en su libro *Los indicadores de Gestión y su relación con la Cultura organizacional*, explican que la cultura organizacional se puede analizar en cinco características:

1. **Identidad de miembros:** Esta es la forma en la que los colaboradores de una empresa, se identifican como una agrupación con la organización y con las prácticas que este genere.
2. **Énfasis de grupo:** Esta característica, se define por el enfoque de las personas en alcanzar resultados como equipo de trabajo. La organización existente se genera a través de grupos antes que de manera individual.
3. **Enfoque en las personas:** Los directivos de la compañía o comité ejecutivo, toman acciones basadas en el negocio y que tienen una afectación directa al personal. Todas estas decisiones están enfocadas en no afectar de manera constante a los colaboradores de la compañía por los enfoques de la empresa.
4. **Integridad de unidades:** A la interna de la compañía, hablando de las áreas, existen interacciones que siguen procesos definidos y hacen que las cosas de una u otra forma ocurran. En esta característica, se refleja la importancia de que todos los procesos que de manera transversal atraviesan a la compañía, puedan llevarse de manera adecuada, generando sinergias.
5. **Control:** En las organizaciones existen normas y procedimientos definidos que sirven para establecer control sobre las actividades y gestión del personal, este proceso no solo atañe a gestión cuantitativa sino incluso al comportamiento de los miembros de la organización.

2.3.1 Diseño y cambio organizacionales

“Es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran aspectos de la estructura y cultura” (Jones, 2013, p. 11). Las organizaciones utilizan como base a estos dos elementos para poder plantear metas, dar seguimiento bajo el contexto de la organización y evaluar esos resultados. La manera en la que se utilicen estos medios, es determinante en el diseño organizacional. Uno de los propósitos existentes es el equilibrio que pueda darse al pasar por todo este proceso, esto establece la permanencia de la empresa en el tiempo.

Las decisiones a nivel organizacional son importantes que se tomen bajo dos enfoques: el primero pensando en la diversidad de opiniones que se presentan internamente, pensando en el análisis que se deba generar para llegar de manera más efectiva a todas las personas; por otro lado, la inclusión de grupos minoritarios que tienen mucha importancia en la compañía. Existen consecuencias de no realizar adecuadamente el diseño organizacional, debido a que los líderes en una organizacional no comprenden que esta etapa tiene un resultado y es el comportamiento de los colaboradores, la falta de percepción sobre esto, hace que exista una falta de congruencia entre lo que tengo y lo que espero.

2.3.2 Diseño y Administración de la cultura organizacional

“Un valor terminal es un estado o resultado final deseado que la gente busca lograr” (Jones, 2013, p. 179). Como claro ejemplo de estos comportamientos se encuentran excelencia, responsabilidad, confiabilidad, rentabilidad, etc. “Un valor instrumental es una forma de comportamiento deseada” (Jones, 2013, p. 180); por otro lado, estos valores hablan de las formas de comportamiento que promueven en el ambiente la organización y son por ejemplo el trabajo duro, el respeto por las tradiciones, entre otros. Estos comportamientos están inmersos en las normas, reglas, procedimientos y metas, estos son evidentes al momento de

tomar decisiones y cuando están dentro de un entorno de incertidumbre en el que han sido partes del cambio y la ambigüedad en su entorno.

La administración de cultura se desarrolla en base a cuatro factores:

- 1) Características de las personas en la organización: fuente principal con lo que se trabaja cultura son las personas, que pueden verse a traídos a tal o cual organización porque se relacionan con los propios. Después de todo el proceso, cada vez los valores se alinean entre las personas de la organización y eso ayuda a gestionar el proceso de cambio.
- 2) Ética Organizacional: Muchos valores que forman parte de la estructura de cultura, son dados por los líderes de la organización. Estas personas tienen estilos que pueden ayudar a implementar rasgos de comportamiento que todos sigan. Para tomar decisiones los líderes se basan en los valores y eso es determinante para los colaboradores, en la forma de hacer las cosas.
- 3) Derechos de propiedad: Parte del proceso de cambio organizacional y la gestión de cultura, es la confianza que durante el proceso la empresa da a sus colaboradores para que puedan utilizar los recursos organizacionales. Estos derechos sobre el conocimiento y gestión de las empresas, se generan en base a los niveles e injerencia de los mismos.
- 4) Estructura organizacional: existen dos tipos de estructuras, las mecanicistas que son verticales estando centralizadas; por otro lado, la estructura orgánica, tiene definición más plana y se ejecutan en base a acuerdos mutuos de los miembros.

2.3.3 Gestión del Cambio

Existen varios enfoques de acuerdo a cada autor para generar procesos de cambio. A continuación, se exponen tres tipos de administración del cambio, dentro de enfoque de cultura organizacional.

1) Administración del cambio por medio del poder: “La aplicación del poder para producir el cambio implica coacción” (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2012, p. 581). En este caso los administradores pueden ejercer el poder que tienen dentro de la organización para exponer ante los colaboradores recompensas y en otro caso sanciones por comportamientos que no están alineados. Dentro de este proceso de cambio, el estilo de liderazgo es autocrático y las organizaciones no permiten contemporáneamente un estilo de ese tipo. Exceptuando en procesos de crisis puede considerarse la fuerza como elemento de cambio, aunque ya no es utilizado por sus consecuencias.

2) Administración del cambio por medio de la razón

“La aplicación de la razón para producir el cambio se basa en difundir información antes del cambio pretendido” (Ivancevich, et. al., 2012). En este enfoque se habla sobre los colaboradores que bajo un razonamiento, lograrán adaptarse a los cambios y entenderán que lo ocurrido es un proceso normal y útil para ellos. Sin embargo, a nivel de la organización es importante que se comprendan las motivaciones individuales y grupales, con base en la unidad de trabajo.

3) Administración del cambio por medio de la reeducación

“La reeducación implica un conjunto particular de actividades que reconoce que ni el poder ni la razón pueden producir el cambio deseable” (Ivancevich, et. al., 2012). Este enfoque es la esencia del desarrollo organizacional que implica un proceso que norme el cambio, con etapas de reeducación que tienen el fin de influir en los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización.

Este es un proceso que tiene como particularidad, el ser progresivo. De acuerdo a las diferentes teorías, es importante reconocer el cambio sistemático con un proceso de revisión actual, descongelamiento de los comportamientos y nuevo enfoque cultural.

2.3.4 Agentes del Cambio

Con normalidad el proceso de cambio viene atado de personas externas que por la diferente perspectiva, pueden ayudar con mayor facilidad a entender y aplicar procesos o acciones de cambio que destaquen más. Existen dos tipos de agentes de cambio que son los externos y los internos.

Los agentes externos son consultores por ejemplo que en la organización participan durante un tiempo eventual. Este tiempo que se planifica en conjunto con personas, está dado por generar una trazabilidad en toda la aplicación de acciones a través de un plan de mejora. Con normalidad este tipo de agentes del cambio, tienen conocimiento organizacional dado por líderes de la compañía que conocen a detalle el contexto, la situación actual, y que pueden ofrecer información detallada para generar ese cambio.

Por otro lado, los agentes internos son personas que están dentro de la organización y que por asignación o no, tienen una responsabilidad dentro del proceso de cambio. En algunas organizaciones se muestra a través de programas en cual colaboradores son escogidos por el impacto que presentan en diferentes ejes y que puede potencializar las acciones que desde ellos puedan aplicar. El proceso de cambio de cultura, incluye en muchas ocasiones “abatir barreras entre departamentos, compartir recursos y desarrollar actitudes que animen al trabajo de equipo” (Ivancevich, et.al., 2012).

2.3.5 Resistencia al cambio

Es importante entender que incluso en situaciones donde el cambio es importante para la organización, existen colaboradores dentro de una compañía que experimentan procesos de temor frente al cambio. “Cuando más significativo es el cambio en estructura, tarea, tecnología y cualidades humanas, más intensos son el temor, la ansiedad y la resistencia. (Ivancevich,

et.al., 2012). El temor de los colaboradores en estos procesos se da por temor a perder el empleo, inseguridad económica, alteración de interacciones, el temor sobre lo desconocido, el no recibir información, aptitud para ejecutar tareas, etc.

En la compañía en relación al cambio existen una infinidad de fuerzas que en forma de barreras afectan el proceso de cambio:

- La orientación profesional y funcional
- La inercia estructural
- Equilibrio del poder
- El fracaso de los cambios anteriores genera un esquema sobre los peligros asociados al cambio.

2.3.6 Modelo de Cambio de Kotter

John Kotter en su libro *Gestión del Cambio* (2001), explica que todos los procesos de cambio en una organización, requieren varias etapas que conjunción, permiten que el proceso se realice; sin embargo, necesitan en muchas ocasiones, un extenso lapso de tiempo. En algunas circunstancias, el no completar ciertos pasos del proceso de cambio, explica el autor, genera una percepción de que muchos cambios están pasando de manera acelerada, aunque en muchos casos, no se producen resultados adecuados.

De acuerdo al autor, existen errores que están ligados al proceso de cambio, que con normalidad se cometen y que impiden un proceso adecuado de transformación cultural. Estos ocho pasos de cambio, el autor lo presenta de la siguiente manera:

1. Establecer un verdadero sentido de urgencia

En esta etapa con normalidad se analiza la competencia que tiene la empresa externamente y que tan posicionada se encuentra la compañía en correspondencia a diferentes variables con

su competidor. Existe una dificultad explica el autor en esta etapa, muchas veces los líderes de la organización consideran que para las personas, no es tan difícil salir de las prácticas que han venido desempeñando por mucho tiempo y por otro lado se suele pensar que existen personas que con facilidad pueden entrar en un proceso de cambio, cuando no tienen muchas veces la habilidad de hacerlo. Cuando existe un alto porcentaje de personas que consideran que el proceso de cambio se lo puede realizar, solo ahí empiezan a generar formas de establecer el cambio de manera urgente.

2. Establecer una coalición lo suficientemente poderosa

En referencia al cambio, los líderes no son los únicos que pueden impulsarlo, a pesar de que son de las primeras personas que deben estar convencidos de la transformación de la cultura de una empresa. Los líderes informales que son aquellos individuos, que a pesar que jerárquicamente no tienen formalmente personas a cargo, tienen la capacidad de motivar a sus compañeros de trabajo. Cuando existe este grupo de colaboradores que tienen apertura para el cambio y adicional a eso quieren participar del mismo, se puede pasar a la siguiente etapa que es la creación de un propósito en común.

3. Crear visión para el cambio

El proceso de cambio explica el autor que suele ser difícil de entender dentro de una organización, esto genera la necesidad de crear una visión sobre el cambio tan sencilla de entender, que los colaboradores puedan seguirla de manera natural. Esta visión de cambio es importante que tenga algunas características importantes como, por ejemplo: la justificación del cambio, perspectiva de futuro y la estrategia que será necesaria para llegar a ese cambio esperado. Cuando los equipos comprenden la visión de cambio, es necesario repasarla y generar acciones que tengan relación a ese proceso.

4. Comunicar la visión

En los procesos de cambio, una clave que permita establecer un proceso claro y de éxito, es la comunicación. Para que todas las personas practiquen los principios del cambio explica Kotter, se debe comunicar frecuentemente la visión hasta que llegue el mensaje a que todo nivel de la estructura organizativa. Cuando esta información se comuniquen existe la probabilidad de que muchas personas tengan inquietudes sobre el proceso, en este caso se debe responder de manera transparente las dudas existentes.

5. Eliminar los obstáculos

En esta etapa, los miembros del sistema entienden que la organización está en un proceso de cambio y está generando acciones para llegar a cumplir los objetivos de este proceso. Por un lado, existirán personas que sabiendo esa necesidad de cambio, se unen al propósito y existe una notoriedad en su participación, a estos colaboradores se tendrá que recompensar bajo un modelo programado por la empresa. Por otro lado, habrá quienes estén resistentes al cambio, con lo que se debe buscar la manera de que tomen consciencia sobre el proceso, de lo que significaría para la organización no seguir con lo planificado.

6. Asegurar triunfos a corto plazo

Esta etapa puede tomar mucho tiempo en la organización, y para este momento es probable que hayan ocurrido acciones que se conviertan en momentos importantes para la organización. Estos hitos sin duda pueden ser espacios para que de manera creativa, la organización genere acciones de cambio, sin que las personas que tienen resistencia, participen de ellas. Al finalizar este paso, es importante que se recompense a los colaboradores que han logrado cumplir con las necesidades actuales que fueron metas fijadas anteriormente.

7. Construir sobre el cambio

Sobre las primeras acciones de éxito que los colaboradores han generado en relación al propósito de la compañía, se tendrán que ir construyendo nuevos éxitos. En esta etapa explica Kotter que las organizaciones a menudo ven el cumplimiento de las primeras metas y consideran que el cambio se ha realizado. En esta etapa el proceso de cambio atravesará por nuevos retos que se deben ir cumpliendo y con esto generando el mensaje organizacional de que la compañía está en constante cambio y readaptación.

8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa

Cuando la organización tenga como parte sus acciones el propósito de cambio de manera constante, se abra realizado y completado el proceso programado de cambio. Esto implica volver a anticiparse a que un nuevo propósito resulte de la necesidad organizacional. Es importante comunicar como el cambio y el nuevo estatus, ha apoyado al crecimiento organizacional.

2.2. MARCO REFERENCIAL

La gestión de la cultura organizacional en el transcurso del tiempo ha ido tomando fuerza e importancia en las organizaciones. Con el desarrollo de los mercados que cada vez experimentan cambios constantes y rápidos, el trabajar con la cultura ha ido tomando un sitio importante en la planificación estratégica, gestión de personal y el valor agregado que la compañía puede dar a sus colaboradores.

“Las diferencias en raza, género y origen de los miembros de las organizaciones tienen implicaciones importantes para los valores de la cultura y eficacia organizacionales”. (Jones, 2013, p. 14). La estructura de la empresa, es dada por la necesidad de la misma de controlar los procesos y todo lo que ocurre en ella. A la par de los cambios de mercado a través de los competidores, la postura de los gobiernos, etc., las estructuras van variando para responder a esa necesidad imperante. En la actualidad las empresas, ven como una ventaja competitiva, la capacidad de establecer un modelo de cambio y adaptabilidad al medio, esta ventaja tiene un trasfondo importante y son las competencias claves que requiere desde los integrantes de un directorio, hasta estos comportamientos que se observan en los propios colaboradores.

La forma en la que los gerentes y líderes que tienen injerencia sobre este cambio, es un determinante en que tanto valor este creando la organización en este proceso. En la actualidad en la empresa Quifatex, los líderes tienen la apertura necesaria para gestionar todo lo relacionado con la cultura organizacional, ésta es la clave del proceso que se plantea como propuesta de transformación cultural. Al trabajar con énfasis sobre los jefes, se puede tener certeza de que las acciones planteadas tendrán impacto durante el proceso de ejecución.

2.3 MARCO HISTÓRICO

Los procesos de gestión del cambio desde un enfoque de administración de la cultura organizacional, son una tendencia que en los últimos años se ha venido desarrollando, debido a la necesidad de las compañías de generar cambios pequeños o sustanciales en los negocios de manera organizada. Adicional los procesos de cultura se han generado también porque en los últimos años el enfoque en la persona desde la organización, también ha tomado peso como parte de la estrategia organizacional.

“La historia de la humanidad se puede visualizar como un proceso de cambio cultural en el que encontramos que a lo largo de los milenios se han ido desarrollando muy diversas culturas, en muy diversos pueblos.” (Díaz & Rodríguez, 2018, p. 135) Como contexto histórico, la Sociología por décadas, ha estudiado los procesos de cambio cultura de la sociedad, este análisis se ha realizado bajo un esquema sistémico y en otro caso constructivista, logrando que se expliquen desde estos argumentos, el porqué del comportamiento humano en la interacción social. Esta interacción en conclusión se ha logrado debido a la conjunción de características de la cultura, que ha dado significado a esa interacción.

En el proceso de estudio desde la Sociología, se ha abordado sobre la importancia de los actores del cambio cultural en una sociedad. En el desarrollo del estudio de la cultura en general y su relación al enfoque empresarial, se ha establecido con el tiempo el rol de las personas que son líderes en un proceso de cambio. “La cultura se produce en un tiempo y un lugar...es un proceso histórico de transformación y evolución de las herramientas (materiales e inmateriales) de un grupo humano que se produce en un tiempo y en un lugar” (Díaz & Rodríguez, 2018, p. 135).

2.4 MARCO LEGAL

Desde el enfoque legal, los procesos de gestión del cambio en Ecuador no han sido llevados bajo un esquema normativo que audite cuando estos procesos se llevan a cabo. En las organizaciones durante los procesos de cambio, suelen existir modificaciones y políticas que dan estructura al proceso de intervención. Las organizaciones, deben asegurar que a pesar de los cambios que se implementen los derechos adquiridos de los trabajadores y escritas en el Código de Trabajo de Ecuador, no se vulneren bajo ningún motivo. Los derechos que son dados por ley a un colaborador bajo la legislación vigente, no pueden cambiar y ser adaptados a una nueva realidad bajo ningún concepto.

En la gestión del cambio existen organizaciones que generan pautas, procedimientos o políticas, que explican de qué manera se realizan los procesos de gestión del cambio. En Quifatex se ha establecido como una guía interna de no difusión organizacional, uno de los procesos ligados al subsistema de cultura organizacional, que es la identificación y desarrollo de Líderes Informales. Esta documentación explica cómo llevar a cabo la metodología en base a parámetros, definiciones organizacionales e indicadores.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel de Estudio

El diseño de un plan de transformación cultural baso en la gestión de Talento Humano para la empresa Quifatex es un tema de investigación descriptivo que dentro del proceso constituye parte de los pilares estratégicos de la compañía “Gente y cultura”, ya que permite identificar y plasmar un cambio en el modelo de cultura organizacional.

Parte de esta investigación describe las etapas de manera general y específica detallando acciones que permitan apalancar y por parte de los colaboradores reconocer cada una de las etapas del cambio.

3.1.1 Método de investigación

Se establecerá en el proceso, un diagnóstico de la cultura de Quifatex que será considerado como el estatus actual y la cultura deseable de donde partirán todas las acciones específicas del proceso de gestión del cambio. Posterior a tener los hallazgos del diagnóstico con los colaboradores, se realizará un levantamiento de información con los miembros del comité ejecutivo para establecer, cuales son los comportamientos requeridos por la organización, evidenciando las brechas, se establecerán acciones generales con base el modelo de cambio de Kotter. Estas acciones se definirán en relación a cada etapa y tendrá enfoque en generar procesos de manera transversal para la organización.

3.2 Desarrollo

3.2.1 Diagnóstico de cultura

Dentro de la propuesta se plantea la aplicación de la herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), basada en el modelo CVF (Competing, Values, Framework)

de Cameron y Quinn (1999). A través de esta metodología se obtiene información sobre seis ejes:

1. Como se conciben los rasgos dentro de la empresa.
2. Las personas y sus patrones de comportamiento.
3. La gerencia y sus pautas de actuación.
4. El estilo de dirección.
5. Los valores compartidos.
6. El éxito empresarial.

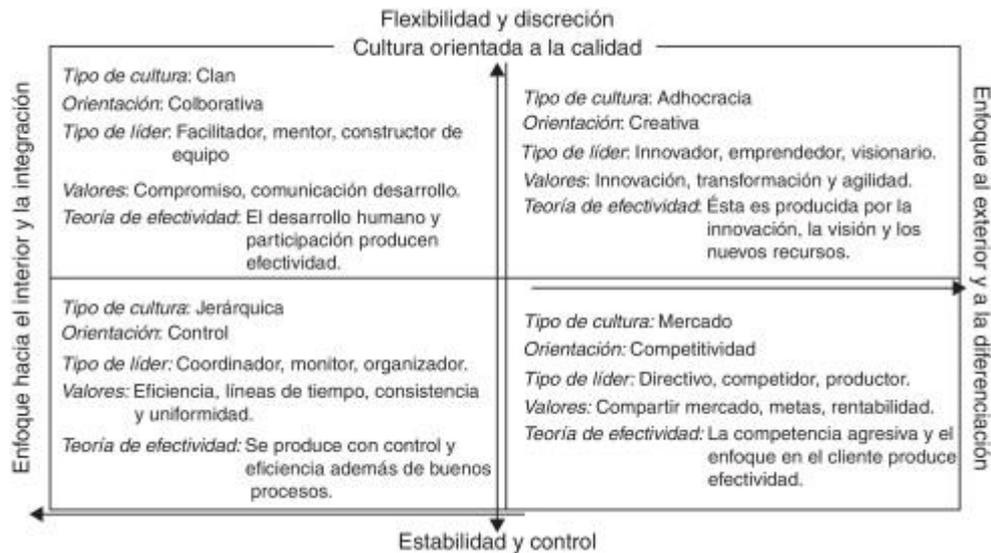
Con esta herramienta se diagnostica en la organización los rasgos de la cultura actual y deseada por los colaboradores, en relación a los seis ejes expuestos. Esta herramienta será aplicada de manera online al 100% de los colaboradores (700 aproximadamente). El cuestionario OCAI es una herramienta ya probada en procesos de diagnóstico de cultura por varias instituciones alrededor del mundo; como por ejemplo en México ha sido aplicada en diagnósticos en Instituciones de Educación Superior, específicamente en la Universidad de Celaya. Esta organización realizó el análisis de confiabilidad y validez del instrumento Alpha-Cronbach, dando como resultado el alfa en la cultura actual de 0,618 (n=239, 24 ítems) y para cultura deseada 0,660 (n=254, 24 ítems).

En otra institución donde se realizó esta misma validación a 564 empleados de 19 Pymes en México a través de Alpha-Cronbach, el resultado fue de 0,906 (n=564, 24 ítems) para cultura actual y 0,844 (n=564, 24 ítems) para cultura requerida. En ambos casos en los que se ha tomado como ejemplo la aplicación de esta metodología para confirmar la confiabilidad y validez del instrumento, los resultados han sido positivos considerando que mientras los resultados se aproximen más a 1, la escala de evaluación tendrá de mayor fiabilidad, por lo que se considera es una herramienta adecuada para esta propuesta de diagnóstico.

En relación a la información que se levante sobre estos ejes principales, de acuerdo a la calificación y calibración de la herramienta, se obtiene la información sobre que rasgos de cultura predominantes tiene la compañía. En relación a esta base teórica, los autores explican que existen cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocrática, Jerarquizada y Mercado.

Gráfico 1 Tipos de Cultura

Fuente de información: Cameron y Quinn (1999) Diagnosing and changing organizational culture



Cultura Clan: Uno de los rasgos principales de este tipo de cultura explican Cameron y Quinn (1999), es que los miembros 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, teniendo el rol de incluso un padre, ya que se vuelve un referente directo del comportamiento. “Existen metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros atraviesa a las empresas tipo clan” (Hernández, 2008, p. 40). Las relaciones internas que presentan estas compañías son muy abiertas y cordiales, incluso llegando a tener ese tipo de relaciones con sus clientes.

Cultura Adhocrática: Explican Cameron y Quinn (1999), que este tipo de cultura nació a partir del cambio de la era industrial a la era tecnológica. Entre los pilares principales de este tipo de cultura está la innovación, por lo que las compañías de este tipo pueden ser parte de los negocios de tecnología e investigación para la innovación. Dentro de los rasgos característicos se da apertura a actividades emprendedoras que generan cambio en la organización, así como que la adaptación de sus miembros que debe ser constante, se puede generar nuevas ideas y propuestas.

Cultura Jerarquizada: Existe una aproximación para entender este tipo de cultura y es basado en el trabajo del alemán Max Weber, quien propuso características de este tipo de empresas: reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, la propiedad, la impersonalidad y la rendición de cuentas. Parte de las características de esta cultura explican Cameron y Quinn, que son los procesos quien ponen la pauta sobre lo que los colaboradores tienen que hacer, el criterio de efectividad o buen trabajo es la eficiencia, mostrando límites claros de entrega.

Cultura Mercado: Cuando se empezó a tener foco sobre lo que la competencia puede hacer con las empresas, surgió este tipo de cultura. Este termino de mercado no refiere únicamente a que la compañía tiene enfoque en el mercado sino también, que en los rasgos internos de cultura, la empresa se maneja como uno. Una de las características es operar a través de herramientas monetarias, conduciendo transacciones con competidores del mercado o con aliados estratégicos, así como buscando rentabilidad, estrategia y tomando parte del mercado.

3.2.2 Identificación de comportamientos grupales

Como parte del proceso de diagnóstico, es importante definir con los miembros del comité ejecutivo, los comportamientos que requieren evidenciar como parte de la cultura organizacional. Los comportamientos que se identifican se realizarán con la base de valores corporativos y sus respectivos comportamientos:

NUESTROS VALORES

C I R I



Yo vivo EL
COMPROMISO

“ Cumplimos
” con nuestras
obligaciones
y compromisos.

1. Cumplimos con los tiempos acordados y las responsabilidades asignadas, porque reconocemos que todos somos clientes y proveedores internos, y por lo tanto siempre nuestras acciones impactan al resto.
2. Reconocemos nuestros errores y somos valientes al hacernos cargo de la solución. Pedimos disculpas cuando es necesario y disculpamos a quienes nos la piden.
3. Sabemos que las conversaciones que tenemos en el día a día, son las que fomentan nuestra cultura organizacional, por eso hablamos de cosas positivas, de retos y proyectos, y rechazamos los chismes, los juicios de valor infundados y las suposiciones.

Gráfico 2 Valores Corporativos Quifatex 2016- Compromiso

NUESTROS VALORES

C I R I



Yo vivo LA
INNOVACIÓN

“ Motivamos
” la creatividad
y la mejora
permanente.

1. Identificamos en nuestras actividades diarias, oportunidades de mejora y mecanismos para ser más productivos, los mismos que comunicamos a nuestra Línea de Supervisión e impulsamos su cumplimiento.
2. Buscamos de manera continua, mejores formas para hacer nuestro trabajo y creemos que siempre hay un camino para ser mejores.
3. Aceptamos puntos de vista distintos al nuestro. Siempre empleamos un adecuado tono de voz, un lenguaje profesional, sin minimizar ninguna opinión, porque consideramos que la diferencia de criterio nos ayuda para ver otros enfoques sobre un mismo tema.

Gráfico 3 Valores Corporativos Quifatex 2016- Innovación

NUESTROS VALORES

C I R I



Yo vivo EL
RESPETO

“Tratamos a las personas con dignidad y consideración.”

1. Valoramos la comunicación con nuestros pares, colaboradores, líderes y clientes de forma que esta sea clara, transparente y directa.
2. Cuando pedimos las cosas lo hacemos con cortesía y educación. Sabemos que no importa el nivel jerárquico, sino que todos somos parte de un mismo equipo.
3. Saludamos siempre al ingresar a un lugar y contestamos cuando alguien lo hace.
4. Respetamos la multiculturalidad y los diferentes matices que conforman la realidad de nuestra organización.

Gráfico 4 Valores Corporativos Quifatex 2016 – Respeto

NUESTROS VALORES

C I R I



Yo vivo LA
INTEGRIDAD

“Basamos nuestro éxito en la honestidad y la confianza.”

1. Cumplimos nuestras promesas y compromisos.
2. Damos retroalimentación continua a nuestros pares, colaboradores y líderes, porque sabemos que haciéndolo con transparencia, positivismo y educación, todos podremos crecer en nuestra organización.
3. Nuestra palabra es suficiente. Pese a las consecuencias siempre decimos la verdad, aunque sin pretenderlo nos hayamos equivocado.
4. Creemos firmemente en la buena fe de los colaboradores, en su autorresponsabilidad y autoconocimiento, por eso los procesos de administración del talento humano se fundamentan en la confianza mutua.

Gráfico 5 Valores Corporativos Quifatex 2016 - Integridad

La adaptación de los nuevos comportamientos de cultura, se realizará con enfoque interno y externo:

Enfoque interno	Enfoque externo
Liderazgo	Marca Empleadora
Sinergia organizacional	Relaciones de confianza con clientes y proveedores.
Gestión de Resultados	

Tabla 1 Enfoque de levantamiento de comportamientos de cultura

Se realizará un taller en el que participen los miembros de Comité Ejecutivo y se llevará este espacio con la metodología de analizar los comportamientos de la cultura deseable en relación a la cultura requerida, por lo que el comportamiento que se construirán tendrá un alto contexto de la herramienta diagnóstico más el criterio en consenso con la alta gerencia.

3.3.1 Proceso de Gestión del Cambio basado en la metodología de John Kotter

Posterior al diagnóstico de cultura en sus dos etapas, tanto en la aplicación de la herramienta técnica, como en el levantamiento de nuevos comportamientos de la cultura requerida por el Comité Ejecutivo, se establecerá un lapso de tiempo para obtener los resultados de este diagnóstico. Parte del modelo de gestión de cambio que se propone en este proyecto, es acortar las brechas existentes entre la cultura actual- deseada y la cultura requerida. Para el cierre de estas brechas se establecen acciones en cada una de las etapas del modelo de Kotter, que están adaptadas a la realidad de la compañía.

Hasta la obtención de los resultados y planes alineados a la realidad de la compañía, se propone a continuación planes de acción establecidos en cada etapa de manera general, que serán la base metodológica para las acciones específicas que se puedan proponer. Estas acciones generales están definidas en cada etapa del Modelo de Gestión del Cambio que

propone Kotter. La selección de este modelo se genera porque de acuerdo al análisis, presenta una estructura progresiva con la que a través de una línea de tiempo, se pueden generar acciones desde generales a específicas sin cambiar el orden del proceso de cambio. Además, que es una metodología sencilla de entender y comunicar en la compañía, que es la clave para que los colaboradores entiendan primero el proceso de cambio y después, como se va generando este proceso para que puedan sumarse.

3.3.2 Primera Etapa: Crear sentido de urgencia

Se propone para esta etapa la creación de una estrategia de Comunicación durante el proceso de cambio, que estará liderado por el área de Comunicación Organizacional y validada por el área de Gestión del Talento. En este Programa como primera acción se creará un boletín de comunicaciones, en el cual se compartirá a la compañía la información de los cambios que se van generando de manera transversal o específica en cada Unidad y Área de Soporte.

A continuación se muestra un esquema de la estrategia de comunicación:

Boletín Escrito de Comunicación	
Frecuencia:	Mensual
Canal de Comunicación:	Mailing corporativo
Audiencia:	Todos los colaboradores Quifatex
Temas de abordaje:	Cambios de estructura Optimización de recursos Noticias Corporativas Internacionales Mensajes de comité ejecutivo (enfoque de cambio) Logros equipos Quifatex
Retroalimentan sobre contenidos	Líderes informales Líderes formales Comité Ejecutivo

Tabla 2 Planificación Boletín Comunicaciones

Adicional se establecerá un espacio trimestral de comunicación presencial, donde el Comité Ejecutivo de la compañía, comunicará el alineamiento del proceso de cambio en relación a los pilares estratégicos de la compañía. Estos espacios se los realizará en las oficinas principales de la empresa y estará enfocado adicionalmente a la presentación de resultados comerciales y situación financiera de la compañía.

Reunión Presencial con Comité Ejecutivo	
Frecuencia:	Trimestral
Canal de Comunicación:	Comunicación directa
Audiencia:	Todos los colaboradores Quifatex
Temas de abordaje:	Alineación estratégica Resultados comerciales y financieros
Retroalimentan sobre contenidos	Comité Ejecutivo

Tabla 3 Esquema Reunión Comité Ejecutivo

3.3.3 Segunda Etapa: Formar el equipo de cambio

Como parte de los procesos de cambio, es importante contar con aliados que ayuden a apalancar ese proceso y que sean las personas que fomenten las conversaciones positivas y lideren acciones para aplicarlas en sus áreas de trabajo. Al hablar de los líderes informales, se establecen que son miembros de la organización que sin la necesidad de ser líderes jerárquicos, influyen en el resto de miembros de la organización.

Esta metodología iniciará a través de una herramienta en la plataforma online de entrevistas, mediante el cual lo colaboradores podrán en base a su percepción y escalas de evaluación, seleccionar a quienes consideran que son los líderes informales que influyen cada día en su trabajo. “Si se consigue modificar las conductas, ello puede mejorar los procesos individuales y de equipo para tomar decisiones, identificar problemas, resolver problemas, la comunicación, las relaciones de trabajo, etcétera.” (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 512.) La

evaluación de cada persona se realizará mediante nominación pensando en tres variables, que son variables importantes en el trabajo:

- **Variable Técnica:** Es el grupo de personas que comparten información en la organización, cuyos datos sirven para que muchas personas gestionen proyectos o tareas diarias.
- **Variable de Veracidad:** En esta variable se evalúa a las personas que comparten información confiable y en quienes el resto de colaboradores creen, por lo que gestionan la información de acuerdo a lo que dicen estas personas.
- **Variable de Relacionamento:** Los colaboradores que se encuentran en esta variable, son aquellos que por su buen relacionamiento y comunicación con el resto de equipo, pueden llegar a tener confianza con los miembros de la organización y llegar a tener conversaciones con alto grado de información.

Para calificar cada una de estas variables se ha considerado una ponderación que se establece de la siguiente manera, en la que se da mayor peso a la variable de veracidad, que se considera es la que mayor impacto tiene en la relación entre colaboradores. Más allá de compartir información y relacionarse con los miembros del sistema organizacional, si no se cuenta con una alta veracidad, el mensaje que estas personas realizan no es verdadero para muchas personas, por lo que no llega a tener un alto impacto.

VARIABLE	PONDERACIÓN
Técnica	25%
Veracidad	50%
Relacionamento	25%

Tabla 4 Ponderación herramienta líderes informales

Se considerará para esta metodología que deberá participar como líder informal el 5% del número total de colaboradores de la empresa, por lo tanto, es importante contar con personas de todas las sedes y que formen parte o estén en relación con el mayor número posible de áreas. Adicional se establecerá una estrategia de comunicación para que el programa de líderes informales pueda generar expectativa en la compañía y adicional sus miembros entiendan la importancia de este diagnóstico.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN LÍDERES INFORMALES				
QUIÉN	QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	RESPONSABLE
Gerentes y primeras líneas de reporte	Socialización del proyecto en Comité Ejecutivo para conocer alcance, cronograma y objetivos de los “Líderes Informales Quifatex”.	Presentación / Reunión de Comité Ejecutivo	Pendiente	GDT
Líderes de UN / AS -	Invitación a sesión informativa "Líderes Informales Quifatex"	Invitación / Presentación / Reunión	Pendiente	GDT y COM
Colaboradores	Expectativa que buscamos como líder informal	Mailing	Pendiente	COMUNICACIONES
Colaboradores	Información quién es un líder informal	Mailing	Pendiente	COMUNICACIONES
Colaboradores	Invitación a llenar la encuesta	Mailing	Pendiente	COMUNICACIONES
Líderes de UN / AS -	Informe de participación por área y ciudad	Mailing	Pendiente	COMUNICACIONES
Colaboradores	Agradecimiento por participación	Mailing	Pendiente	COMUNICACIONES

Tabla 5 Estrategia de comunicación líderes informales

Posterior a la identificación se diseñará un proceso de acción para este equipo, en el que se contemplarán varias acciones enfocadas en desarrollo profesional y gestión del rol de líder informal:

PLAN DE ACCIÓN LÍDERES INFORMALES	
ACCIONES	ALCANCE
Reconocimiento	Generación de un programa de reconocimiento monetario y no monetario de acuerdo a cumplimiento de los resultados en el rol
Programa de Formación	Fortalecimiento de comportamientos (competencias) de los líderes informales. Competencias organizacionales específicas para afrontar el proceso de gestión del cambio.
Plan de Desarrollo	Alineación de rol a la planificación estratégica de Quifatex.
Plan de Transformación cultural	Asignación de proyectos/programas que son parte del plan de transformación cultural.

Tabla 6 Plan de Acción Líderes Informales

3.3.4 Tercera Etapa: Crear la visión

En esta etapa, se establecerán los comportamientos finales que resultaron a través de la metodología de diagnóstico. Se establecerá un plan de Comunicación durante el proceso de cultura, enfocado en fortalecer las acciones establecidas en cada una de las etapas. Si bien es cierto la información que se utilizará en este plan de comunicación serán las brechas existentes durante la etapa de diagnóstico, se propone a continuación un esquema genérico de comportamientos durante dos momentos: Transición de cambio e inicio de la nueva cultura.

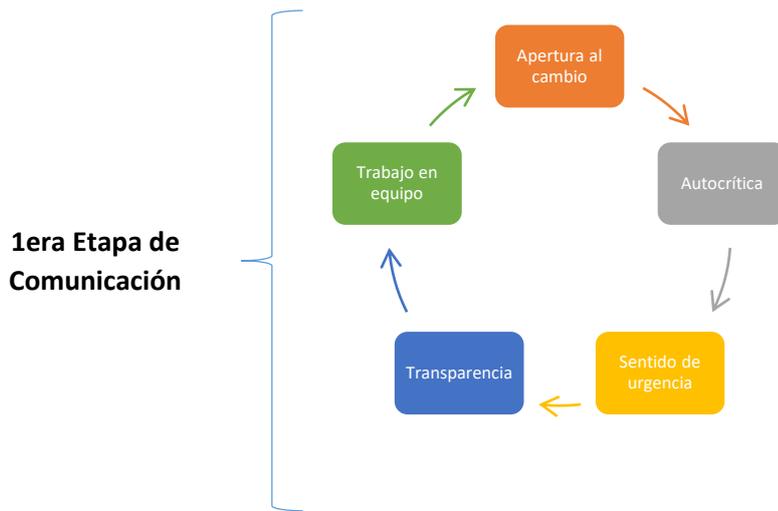


Gráfico 6 Primera Etapa de Comunicación de Cambio

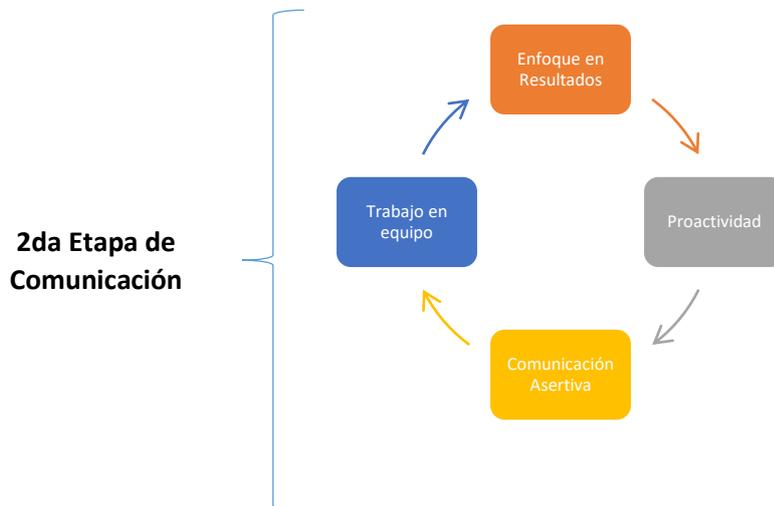


Gráfico 7 Segunda Etapa de Comunicación de Cambio

Como parte del proceso de comunicación, el área de Comunicación Organizacional, profundizará en estos comportamientos para realizar los comunicados en los espacios propuestos anteriormente. Posterior al diagnóstico y análisis de brechas, se establecerá cada comportamiento a ser trabajado en relación a la cultura deseable y se profundizará de igual manera para los espacios de comunicación; ésta información será proporcionada por el comité ejecutivo en sus reuniones periódicas de trabajo.

3.3.5 Cuarta etapa: Comunicar la visión

En esta etapa del proceso de gestión del cambio, se ejecutarán las reuniones presenciales y boletines escritos de Comunicación Organizacional con los comportamientos que se han establecido gestionar en base a una programación de tiempos para comunicarlo de manera progresiva.

Para este momento, se habrán reconocido las acciones en las que se trabajarán en el proceso de cambio, por lo que se cree necesario proponer una metodología de ejecución de acciones, que se adapte al modelo de cultura deseada y que además se enfoque como comportamientos de la nueva cultura. Se propone establecer la metodología de Sean Covey sobre las 4 disciplinas de ejecución.

- **Disciplina 1: Enfocarse en los crucialmente importante**

“La primera disciplina es enfocar su mayor esfuerzo en una o dos metas que marcarán toda la diferencia, en lugar de hacer esfuerzos para alcanzar mediocrementemente docenas de ellas.” (Covey, 2013, p. 26.) En este caso el autor explica que la mayoría de nuestra energía se debería concentrar en cumplir con las metas más importantes, antes que abarcar todo por una solicitud de cumplimiento. En este proceso el líder en la organización tiene un rol importante, debido a que el líder debe establecer las funciones necesarias sin saturar a los colaboradores, permitiendo un enfoque adecuado. Por otro lado, los esfuerzos que se dedican a completar metas no tiene una relación estrecha al cumplimiento del número de metas que son prioritarias de la compañía, por eso en este caso, es necesario un equilibrio en la administración de tareas.

- **Disciplina 2: Actuar sobre las medidas de predicción**

El autor expone este punto enfocando el esfuerzo en las medidas de predicción antes que las medidas históricas. Las medidas históricas nos dicen si los resultados se han cumplido o no, mientras que las de predicción nos hablan de que tan probable es que la medida histórica

cambie. La ventaja de operar sobre las medidas de predicción son dos: es más fácil que anticipen un resultado después de una ejecución y que “pueden influenciar, el equipo puede ejercer influencia directa sobre ellas” (Covey, 2103, p. 44).

- **Disciplina 3: Llevar un tablero de resultados convincente**

“Sirve para asegurar que todos los integrantes del equipo estén enterados del marcador en todo momento” (Covey, 2013, p. 57). Este concepto cambia una práctica convencional de que los resultados solo los deben conocer y administrar los líderes, con este principio se pretende que los resultados estén al alcance constantemente de todos. Además, que se muestra de manera sensible para que todos en su diferente rol lo puedan administrar.

- **Disciplina 4: Mantener una cadencia de rendición de cuentas**

Es importante entender que en este principio la rendición de cuentas no solo es al jefe inmediato sino a todo el equipo, a manera de controlar la gestión. Este enfoque es reportar sobre los compromisos que he realizado como colaborador, aprender de las buenas prácticas creadas y también de las que necesitan ajustes porque se convirtieron en un error y abrir el camino para generar nuevos compromisos después de haber culminado las acciones pendientes.

En esta etapa, estas formas de ejecución se establecerán mediante talleres programados con las diferentes audiencias de la compañía: mandos medios, líderes informales y personal operativo. La temática de cada taller se enfocará en una inducción a los procesos más importantes durante un proceso de cambio:

- Como se trabaja durante un proceso de cambio.
- Rol de cada colaborador en el proceso de cambio.
- Innovación durante el proceso de cambio.
- Liderazgo durante el proceso de cambio (mandos medios).

3.3.6 Quinta etapa: Superar los obstáculos

Para esta etapa se desarrollará un espacio con los equipos comerciales, administrativos y operativos con cada uno de los Gerentes para realizar un diagnóstico de fortalezas y oportunidades de mejora. Mediante la metodología de Open Cards, se realizará el levantamiento de las acciones que los colaboradores consideran fortalezas en la gestión de su equipo y en las oportunidades de mejora que no están permitiendo completar los objetivos.

A través de la conversación entre los colaboradores y facilitador, se solicita a cada participante seleccionen cinco tarjetas de acciones que consideran son fortalezas y cinco acciones que consideran son oportunidades de mejora. Posterior a compartir las razones que fundamenten las acciones en el equipo, se solicita que compartan cuales de las acciones que compartieron, generan malestar y se solicita que prioricen con la escala de 1 a 5, cuales son las acciones más importantes en las que se debe trabajar. El levantamiento de información se plasmará en la siguiente matriz, a través de la cual se monitoreará el cumplimiento de acciones.

Acción propuesta	Relación comportamiento de cultura	Indicador de cumplimiento	Periodicidad de Revisión	Fecha máxima de cumplimiento

Tabla 7 Matriz de diagnóstico de equipos

La responsabilidad sobre la información generada, será de cada Gerente de Unidad de Negocio y Área de soporte, donde posterior a cada espacio de diagnóstico de equipo, se establecen las acciones levantadas en la matriz propuesta para que se gestionen los acuerdos a los que se llegó en las reuniones respectivas. En un período de 5 días antes al próximo diagnóstico se generará

3.3.7 Sexta etapa: Éxitos a corto plazo

Como parte de la propuesta se ha establecido en esta etapa, la estructuración de un Programa de Reconocimiento a nivel corporativo en el que participen equipos administrativos y comerciales. El objetivo de este Programa de Reconocimiento, es el enfoque en la evaluación cuantitativa y cualitativa, por un lado el cuantitativo enfocado en los indicadores de gestión de la posición y otro lado el cualitativo, enfocado en comportamientos evidenciados en los comportamientos de valores corporativos.

El objetivo de programa de reconocimiento es celebrar éxitos de corto plazo como parte del proceso de Gestión del Cambio de la compañía, así como incentivar el desarrollo de los colaboradores a través de dos ejes de reconocimiento:

1. Generando proyectos que aporten valores a las áreas de la compañía. Este tipo de reconocimiento se realizará por medio de una metodología establecida:

a) Selección de tipo de proyecto

Se establecerá trimestralmente los proyectos en las categorías de: mejora continua en la gestión y fortalecimiento de clima laboral. En esta etapa cada líder de área coordinará con sus respectivos equipos la selección de proyecto para su ejecución.

b) Presentación de proyecto en Comité de Evaluación

Trimestralmente los colaboradores presentan sus proyectos en un tiempo determinado por el Comité de Evaluación. Se presenta la información a través de un esquema: antecedentes, objetivo de proyecto, beneficio del proyecto, desarrollo del proyecto, recursos necesarios y tiempo.

c) Implementación de proyecto

Posterior a la presentación el Comité de Evaluación enviará el resultado y la aprobación para la implementación al colaborador 48 horas posteriores a la presentación. El colaborador tendrá hasta 180 días para la implementación del proyecto. Posterior a la implementación se deberá presentar un informe detallado de cierre y divulgación a los beneficiarios.

d) Evaluación de Resultados

Se realiza una evaluación trimestral del Comité de Evaluación para monitorear los indicadores y evaluar los resultados de cada proyecto.

e) Reconocimiento de colaboradores

Se realiza una convocatoria a una reunión de reconocimiento por Unidad de Negocio y Área de Soporte en la que se comunican los resultados de los proyectos y se entrega el reconocimiento monetario y no monetario.

2. Reconociendo la vivencia de valores corporativos a través de la medición de comportamientos. Este tipo de reconocimiento tiene enfoque en que los colaboradores puedan evidenciar comportamientos de valores corporativos en sus compañeros y evaluar los mismos.

a) Nominación a un compañero del área

Trimestralmente los colaboradores pueden evaluar la gestión de un compañero de trabajo al que quieran reconocer por sus comportamientos. Esta evaluación se la realiza de manera confidencial por medio de una encuesta virtual tomando en cuenta las variables: colaboración, trabajo en equipo y actitud de servicio.

b) Entrega de resultados

El área de Gestión del Talento recopila los resultados de las encuestas virtuales. Los colaboradores que obtengan un puntaje igual o mayor a 21 puntos en la metodología pasan a la validación de Comité de Evaluación.

c) Reunión trimestral de Comité de Evaluación

Se evalúa los indicadores de gestión de los colaboradores nominados. Se realiza el reconocimiento a los colaboradores que tengan el puntaje requerido, cumplan sus indicadores de gestión y que no tengan llamados de atención en el último año.

3.3.8 Séptima etapa: Crecer sobre el cambio ya generado

Para esta etapa se propone realizar un refuerzo de la estrategia de comunicación por parte del área de Comunicación Organizacional y adicional se implementa un proceso de reuniones de refuerzo de cultura organizacional. Cada reunión que los líderes formales tengan con sus equipos de trabajo, deben presentar la siguiente agenda:

- Bienvenida a la reunión de equipo: Presentación de objetivos generales de la reunión.
- Comunicación sobre los comportamientos de cultura que se quiere fortalecer.
- Reflexionar sobre cómo podemos evidenciar y replicar esos comportamientos en nuestro entorno de trabajo.
- Enfocar los objetivos que se desean revisar en la reunión (objetivos de equipo y específicos al rol de cada cargo).
- Cierre de la reunión.

Se plantea un esquema de temáticas para las conversaciones con líderes formales, con el fin de que puedan de manera progresiva, conversar con los equipos sobre los comportamientos necesarios.

Uno de los focos principales de estos espacios es el desarrollo del pensamiento sistémico, a través del cual se logra en los colaboradores una visión compartida de los objetivos organizacionales y objetivos de área que afectan a estos resultados organizacionales. Este esquema de desarrollo sistémico se propone hacerlo enfocando los comportamientos y reflexionando sobre los mismos, durante las reuniones de fortalecimiento.

- 1. Definir el comportamiento:** El comportamiento del que se está reflexionando debe ser muy significativo para el colaborador por lo que debe reconocer como puede potencializar ese comportamiento su gestión en el rol. Cuando se habló, el comportamiento debe tener un alcance delimitado para que sea más fácil para el colaborador entender la necesidad e importancia del mismo a través incluso de las funciones de su cargo.
- 2. Definir las situaciones más importantes del comportamiento:** Es importante que en esta etapa, el líder pueda definir algunas circunstancias en las que el comportamiento puede verse evidenciado y como lo podemos observar, construyendo así un esquema real del comportamiento en las funciones diarias del equipo.
- 3. Reconocer los esfuerzos del equipo en donde el líder ha evidenciado comportamientos similares:** Es importante en este espacio de reconocimiento informal, definir que el propósito no es clasificar ni evaluar el nivel del comportamiento observado, sino que manera genérica se reconoce porque se ha evidenciado rasgos de la acción en uno o varios colaboradores.

3.3.9 Octava etapa: Fijar el cambio de cultura

En esta etapa del cambio, se entiende que las acciones que se han generado durante este proceso se han implementado de manera adecuada. Para poder controlar el proceso de cambio se propone la implementación del modelo Kaizen que es una metodología que tiene como propósito, incluir a todos los colaboradores de la compañía para que durante un proceso de cambio, puedan realizar pequeños aportes y que participen del espacio.

Existe una metodología de 4 pasos formales que sirven para sistematizar el seguimiento a la implementación del proceso en este caso, de cambio cultura:

1. Planificar: Es una etapa sencilla pero importante, en la que se definen la acción que se desea mejor y se plantean objetivos para alcanzar la mejora de esa acción.
2. Hacer: En esta etapa se definen acciones sencillas y rápidas de ejecutar.
3. Verificar: Es importante en esta etapa monitorear que las acciones propuestas, estén generando un cambio real en la acción, caso contrario se deberá volver a la etapa de hacer.
4. Actuar: Se evalúa si las medidas que se tomaron han alcanzado el resultado esperado, a través del cumplimiento de objetivos, adicional es importante considerar que es altamente probable que se deba seguir tomando acciones de mejora total de la acción planteada.

3.4 Cronograma

AÑO		2019				2020		2021		2022			
		Sep	Oct	Nov	Dic	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre		
ACTIVIDADES	Cerrar sentido de urgencia: Diagnóstico de Cultura	■	■										
	Formar el equipo de cambio: Programa Líderes informales		■	■									
	Crear la visión del cambio: Generación de comportamiento cultura deseada				■								
	Comunicar la visión: Plan de Comunicación					■	■						
	Comunicar la visión: Plan de Reuniones aceleramiento						■	■					
	Superar los obstáculos: Espacios de diagnóstico grupal							■	■				
	Superar los obstáculos: Estudio Fenomenológico							■	■				
	Éxitos a corto plazo: Programa de Reconocimiento								■	■			
	Crecer sobre el cambio: Programa de mejora continua									■	■		
	Fijar cambio de cultura: Programa de alto rendimiento											■	■

4. 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.
- Durante el proceso de cambio que arrancó en el año 2018 a raíz de la transición, no se analizó la posibilidad de estructurar un programa de transformación cultural, por lo que se ha permitido el cambio se realice de forma natural y no programada.
- En el presente proyecto se plantean propuestas para trabajar el proceso de Gestión del Cambio de manera general, por lo que se esperará a los resultados iniciales del diagnóstico para especificar los planes de acción detalladamente.
- 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 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.

5. 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.
- Aplicar el modelo propuesto pensando en un cronograma de implementación en la que se ponga plazos de tiempo delimitados claramente, para evitar que una etapa se alargue más allá del tiempo necesario.
- Generar espacios iniciales con el Comité Ejecutivo de Quifatex, para explicar de manera detallada todo el proceso de transformación cultura 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.
- Alinear la información de la cultura de la nueva corporación y relacionarla con el proceso de gestión del cambio de Quifatex, debido a que permitirá que el cambio programado se realice con un enfoque regional y que permita el alineamiento de procesos de manera más focalizada en todos los países.
- 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.
- Estructurar para el año 2020 un presupuesto específico para llevar a cabo las acciones del Programa de Transformación Cultural y de esta manera tener la posibilidad de realizar las mismas con la amplitud necesaria para un proceso prioritario y necesario para la compañía.

- Alinear el proceso de cultura organizacional con el de clima laboral, con el fin de medir el nivel de impacto que tendrán los colaboradores con el proceso de cambio, y cuál es su percepción con respecto a las dimensiones medidas en el proceso de clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Chiavenato, I. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. México DF, México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México DF, México Mc Graw Hill.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999): “Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework”, AddisonWesley, Reading.
- Covey, S., McChesney, C., Huling, J. & Miralles, J. (2013). Las 4 disciplinas de la ejecución. Ciudad de México, México.
- Diaz, J & Rodríguez, R. (2018). Introducción a la Sociología. Madrid, España. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- FitzRoy, P, Hulbert, J & Ghobadian, A. (2017). Administración estratégica. Ciudad de México, México. Trillas.
- García, M., Hernández, R., Vargas, B. & Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de Cultura Organizacional. México. Recuperado Julio, 20, 2019 de: https://www.researchgate.net/profile/Hector_Cuevas-Vargas/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia/links/560d7ac308ae6cf68153f578/Diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-universidades-tecnologicas-bajo-el-Modelo-de-Valores-en-Competencia.pdf
- Gomez, L, Balkin, D & Cardy, R. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España. Pearson Educación.
- Griffin, R., Phillips, J. & Gully, S. (2017). Comportamiento Organizacional. México DF, México. Cengage Learning.

- Ivancevich, J, Konopaske, R & Matteson, M. (2012). Comportamiento Organizacional. México DF, México. Mc Graw Hill.
- Jones, G. (2013). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. Guadalajara, México. Editorial Pearson
- Kotter, J. (2001) Gestión del Cambio (traducción español). Madrid, España. Editorial Deusto.
- Open Cards Methodology. (s.f). Tarjetas Diagnósticas. Recuperado: Julio, 03, 2019 de: <https://opencards.co/Kit/Diagnosticowha>.
- Porret, M. (2015). Gestión de personas: Manual para la gestión de capital humano en las organizaciones. Bogotá, Colombia. ESIC Editorial.
- Reinoso, J. & Macia, M. (2009). Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional. Bogotá, Colombia. Editorial Universidad del Tolima.
- Salazar, B. (s.f). Kaizen: mejora continua. Bogotá, Colombia. Recuperado Julio, 16, 2019 de: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/kaizen-mejora-continua/>
- Sepúlveda, F. (2004). Modelo Competing, Values, Framework. Concepción, Chile. Recuperado Julio, 20, 2019 de: <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>