



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CASO DE NEGOCIOS: CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA
COMPETITIVA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN A
BRASIL DE BBOSCH.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

MAURICIO ALFONSO REYES FLORES

**PROFESOR GUÍA
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FRANCISCO GUTIERREZ MELLA
GERARDO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Mauricio Alfonso Reyes Flores
FECHA: Agosto de 2015
PROFESORA GUÍA: Andrea Nieto Eyzaguirre

CASO DE NEGOCIOS: CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN A BRASIL DE BBOSCH.

El presente Caso de Negocios describe el proceso de consolidación en Chile de la empresa Bbosch Ingeniería y Construcción, la forma en que su Cultura Organizacional puede transformarse, entre otros aspectos, en ventaja competitiva y el proceso de internacionalización junto a los elementos relevantes a considerar.

Bbosch Ingeniería y Construcción es una compañía metalmecánica, principalmente proveedora de la industria eléctrica, tiene operaciones en Chile desde 1960 y en Brasil desde el 2000. En Chile posee plantas en Santiago, Coronel y Puerto Varas y en Brasil en la ciudad de Jundiaí y en Farroupilha. También exporta productos a Paraguay, Uruguay y Perú. La compañía se ha posicionado con éxito en ambos mercados, objetivo que se alcanza, entre otros factores, por medio de la implementación de ciertas políticas organizacionales y visión estratégica que se abordan en detalle en este caso. Dichos elementos provienen de la visión de su fundador, Bautista Bosch Lorenzo, quién implementó una modalidad de interrelaciones en la compañía, con foco en las personas, como forma de desarrollar una empresa sustentable; emprendía con una visión de largo plazo.

El objetivo es elaborar un Caso de Negocios, considerando un énfasis en el área Organizacional y en el análisis de los elementos que inciden en el desarrollo del proceso (Información para toma de decisiones, barreras culturales, plazos, estrategias). Para ello se elaboró un plan de trabajo que consistió en la realización de entrevistas a Informantes Calificados que trabajan en Chile, con una muestra lo más representativa posible de la organización en general y a partir de allí se obtiene un relato colectivo que refiere a la forma en que la organización es percibida por sus componentes, así como un análisis de la importancia de la Cultura Organizacional en procesos de esta magnitud.

Como conclusión se establece que la compañía encuentra, en su proceso de internacionalización, debido a una serie de factores, dificultades en la obtención de los resultados esperados en términos de ingresos y tiempos, pero tomando como eje la incidencia de la Cultura Organizacional en la evolución de dicho proceso y cómo ésta puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva, la que sumada a otros factores también relevantes, permite alcanzar las metas proyectadas.

El producto del presente trabajo es un Caso de Negocios y una Nota Docente que puedan ser utilizados en clases de RRHH, de MBA, Management o Estrategia de Negocios para el análisis de las consideraciones e implicancias de elementos relevantes para procesos de internacionalización con énfasis en el análisis y ponderación de la Cultura Organizacional.

Dedicatoria

*“Cierto que no prescindí de ningún laberinto
que amenazara con un callejón sin salida
ante otro “más de lo mismo” creí en lo distinto
porque vivir era búsqueda y no una guarida ”*

Luis Eduardo Aute

“Me va la vida en ello”

Quiero dedicar este trabajo a quienes han sido motivo para seguir siempre adelante, superar momentos difíciles y festejar las alegrías de la vida:

A mis hijos, fuente de alegrías, inspiración y energía.

A mis padres, inagotables en su apoyo, amor y comprensión.

A mi hermano, quien sigue presente cada día.

A aquellos que buscan hacer de este mundo un mejor lugar para todos.

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de muchas personas; algunos de forma directa y otros de maneras que tal vez no imaginan.

Muchas etapas han pasado y en cada una de ellas hubo desafíos; hubo alegrías y también momentos difíciles y en ellos siempre hubo alguien allí para entregar su apoyo.

A mi familia y seres queridos agradezco por ese apoyo sin el cual esta aventura de desafíos, esfuerzo y crecimiento no hubiera sido posible: a Camila, mi hija, hermosa fuente de inspiración, gracias por apoyarme a pesar de tu dolor porque me fui lejos un tiempo; a Fernando, mi hijo, por su espíritu y fortaleza, por estar en mi vida; a Maite que nos acompaña desde allá y Gabriel, mi Hermanoamigo, que siguen presentes cada día; a mis padres, Pedro y Olga, apoyo y comprensión incondicional y a toda prueba; a Patty, por acompañarme, de cerca y de lejos, siempre con amor, en gran parte de este proceso; a mi sobrina y hermana, por ayudarme a atender mis asuntos cuando no estuve; a la vida, por enseñarme cada día que el futuro está allí, para nosotros; a Jorge, gran amigo, por sus palabras y compañía cuando fueron necesarias; a Carmen, César, Gabo y tantos amigos y amigas por su apoyo.

También agradezco al Cuerpo Académico y a funcionarios en general del Global MBA por permitir que esta aventura fuera posible y por su confianza en mí.

Por supuesto mi gratitud a las personas de Bbosch, Ingeniería y Construcción, que con su buena disposición entregaron los insumos necesarios para realizar este trabajo, especialmente a sus dueños y a Luis Gallegos, que con su amabilidad y gentileza hizo posible completar esta tarea.

A todos y cada uno de los que en algún momento compartieron este camino conmigo, más cerca o más lejos, todos han dejado una huella en la construcción de esta historia. A todos, gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PREGUNTA DEL ESTUDIO.....	1
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	2
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2.3. ALCANCE	2
2.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	2
3. CASO DE NEGOCIOS: BBOSCH, CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN A BRASIL.....	3
3.1. ANTECEDENTES	3
3.2. BBOSCH GALVANIÇÃO DO BRASIL, LA INTERNACIONALIZACIÓN DE BBOSCH S.A. 11	
3.3. LOS RESULTADOS Y LA ESTRATEGIA PARA ABORDARLOS; CALIDAD, COMPETIDORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL	15
4. COMENTARIOS FINALES	17
NOTA DOCENTE	18
1. Presentación del Caso de Negocios Bbosch.....	18
2. Objetivos de aprendizaje.....	19
3. Análisis del caso	20
4. Preguntas sugeridas para el análisis del caso.....	22
5. Sugerencia para abordar la clase.....	24
6. Conceptos Clave	25
BIBLIOGRAFÍA.....	28
ANEXO A: METODOLOGÍA	30
1. TIPO DE ESTUDIO.....	30
2. SELECCIÓN DE TIPO DE CASO.....	30
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
4. UNIVERSO Y MUESTRA.....	31
5. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	32
6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	32
7. ANÁLISIS DE LOS DATOS	32
8. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	33

ANEXO B: ENCUESTA DE EXPERIENCIA DE VIDA LABORAL	35
ANEXO C: PROGRAMA DE BENEFICIOS	42
ANEXO D: TABLAS	43
ANEXO E: GRÁFICOS.....	46
ANEXO F: ENTREVISTAS	47

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realiza como requisito para optar al Título de Global MBA del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

Para dicho propósito se elabora un Caso de Estudio, a saber, Cultura Organizacional como Ventaja Competitiva en el Proceso de Internacionalización a Brasil de Bbosch.

Bbosch Ingeniería y Construcción es una empresa del rubro metalmeccánico y eléctrico con tres áreas en Chile, estas son: Recubrimientos, dedicada al galvanizado de piezas y estructuras de acero, Unidad Industrial para fabricación de estructuras metálicas y área de Obras, que realiza labores de instalación y mantención de estructuras metálicas, prestando servicios en los mercados del desarrollo eléctrico, industrial, pesquero y de la minería, mientras que en Brasil se dedica al Recubrimiento mediante galvanizado.

Las componentes de la *performance* de una organización están dadas por una serie de factores, tanto de índole interno como externo. Una organización ve influenciado su desarrollo a partir de ciertas condiciones de contexto o de entorno, tales como las políticas (económicas, ambientales, sociales, legislación, mercado, etc.), estado de desarrollo de un país, región o localidad, condiciones geográficas, etc., así como de sus condiciones internas, determinadas por su capacidades adquiridas, tales como Clima y Cultura Organizacional, estrategia de negocios y visión de la actividad, las que tienen incidencia directa e impactan en los resultados que la organización alcanza. La idea es poner de relieve la importancia que tiene para toda organización una determinada Cultura Organizacional. También se busca destacar cómo la visión de lo que una compañía puede llegar a ser y cómo se plantea la estrategia de inserción en un mercado, influye en las decisiones que se adoptan para la consecución de sus objetivos.

2. PREGUNTA DEL ESTUDIO

La pregunta que se busca responder se relaciona con el proceso de inserción que atravesó la empresa al llegar a Brasil, lo que lleva a obtener resultados financieros negativos de mayor envergadura a los que se tenían presupuestados para dicha etapa, en tanto marcha blanca, así como por un período de tiempo un poco mayor al presupuestado. De este modo se llega a la interrogante de ¿Cuál es la incidencia de la Cultura Organizacional para consolidar el proyecto de internacionalización en el mercado de Brasil? Se busca determinar si existen antecedentes referidos a la Cultura Organizacional que son relevantes para tomar la decisión de iniciar un proceso de internacionalización y si ellos inciden en los resultados alcanzados.

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la relevancia que tiene la Cultura Organizacional en la decisión de internacionalización de la empresa Bbosch, y en los resultados de su proceso de inserción en el mercado brasileño.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un Caso de Estudio para ser utilizado en clases de RRHH, MBA, Estrategia de Negocios, Management u otras en que sea pertinente.
- Describir la compañía Bbosch, su historia, actividad y posicionamiento en el mercado nacional.
- Señalar los motivos que llevaron a la decisión de expandirse al extranjero.
- Describir los desafíos y problemas que enfrentaron a su llegada a Brasil y la estrategia para abordarlos.
- Describir los resultados obtenidos.
- Señalar aspectos relevantes a tener en cuenta al momento de tomar decisiones de internacionalización, poniendo énfasis en los aspectos organizacionales.
- Elaborar un documento pedagógico que sirva como guía al profesor para el análisis del presente Caso de Negocios.

2.3. ALCANCE

La finalidad última de este trabajo es aportar al conocimiento de una realidad empresarial, sus desafíos y resultados. No se busca realizar un diagnóstico de la organización ni menos aún elaborar una receta de éxito. Más bien, poner de relieve los factores organizacionales, en un primer momento, para luego indagar en cómo ellos influyen en los resultados, los que a su vez permiten iniciar y consolidar un proceso de expansión a nivel internacional, junto con la estrategia adoptada para esos fines

Esto puede ser un material de consulta que aporte al análisis, entendiéndose que es muy difícil replicar idénticamente una organización, en tanto altamente compleja, sin embargo se muestran elementos que, en mayor o menor medida, pueden implementarse en organizaciones diversas.

2.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Las motivaciones que llevaron a esta investigación se encuentran relacionadas con los resultados de crecimiento y expansión de una empresa chilena y la curiosidad por establecer cuáles son los componentes organizacionales relevantes para dichos procesos, se busca indagar en cuáles son las características organizacionales y de estrategia que permiten definir a esta compañía como exitosa, considerada así dados los niveles de crecimiento y consolidación que ha tenido tanto en Chile, como en su proceso de internacionalización hacia Brasil.

3. CASO DE NEGOCIOS: BBOSCH, CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN A BRASIL.

3.1. ANTECEDENTES

3.1.1. BBOSCH: COMIENZO Y VISIÓN

La empresa Bbosch Ingeniería y Construcción, es una empresa del área metal mecánica y realiza sus operaciones en el ámbito de la fabricación, instalación y mantención de infraestructura para la transmisión eléctrica, telecomunicaciones, pesca industrial y de la minería. En Chile su administración se realiza a través de un directorio de 6 miembros y es considerada, según la clasificación del Servicio de Impuestos Internos, como perteneciente al segmento de Grandes Empresas; mientras que en Brasil, bajo el nombre Bbosch Galvanização do Brasil, se dedica al recubrimiento mediante galvanizado.

Lo primero que llama la atención, y que es en gran parte la motivación para elaborar este caso, es que pasó de ser una pequeña empresa de mantención a ser una empresa que se perfila como líder tanto en Chile como en su desempeño en Brasil. Cabe entonces la pregunta ¿Cuáles son los elementos que han influido en hacer de esta una compañía exitosa? Si, califica como exitosa sin duda, por su posición y resultados actuales, que la han llevado a crecer hasta en un 15% anualmente en el último tiempo¹ tal como se puede apreciar en la tabla 1 presentada en el Anexo D. Se considera también el hecho de que la empresa es líder en el mercado nacional, ya que su participación de mercado, según información entregada por la empresa, alcanza un 54% en Chile (ver gráfico 2 en Anexo E), con plantas en Santiago, Coronel y Puerto Varas y que se encuentra en proceso de expansión en Brasil, país en el que comienza la instalación de la primera planta en 2000 (realizando su primer trabajo en 2001), obteniendo resultados positivos sostenidos, tanto en Chile como en Brasil (ver tablas 5, 6, 7 y 8 en Anexo D), la segunda operando desde enero del año 2013 y con el proyecto en carpeta para la instalación de una tercera en los próximos años. Es necesario destacar la relevancia del mercado brasileño, ya que es una de las economías relevantes en el mundo y la mayor en América Latina.

En este caso se aborda, principalmente, el desarrollo de la empresa durante la gestión de Pablo Bosch Ostalé, que abarca desde 1990 hasta el año 2013, ello sin perjuicio de que para abordarlo se toma la historia de la empresa desde su fundación, ya que como se ve, las razones de su performance tienen raíces que provienen desde aquel tiempo.

Pablo Bosch es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Madrid, graduado del Programa OPM (Owner President Management Program) de la Harvard Business School, se ha desempeñado en cargos

¹ Entrevista de Revista Capital a Pablo Bosch, publicada en su edición On Line de Diciembre de 2009. <http://www.capital.cl/poder/la-formula-bosch-2/>.

diversos en la empresa, ha sido director, presidente y consejero de ASIMET, SOFOFA, Fundación Hogar de Cristo y de ICARE y como Consejero Endeavor. Ha sido reconocido con variadas distinciones, tales como el Premio Generación Empresarial 2007 y el premio a las buenas prácticas laborales Carlos Vial Espantoso 2010.

Por su parte, la compañía se funda como producto del emprendimiento de Bautista Bosch Lorenzo, en el año 1960; ello sería el comienzo de una empresa familiar que lograría alcanzar niveles de crecimiento y posterior expansión notables, en un contexto cada vez más competitivo.

“cuando nosotros decimos que somos una empresa centrada en las personas es porque es así, y esos son los valores que están presentes desde el comienzo; mi padre era así, así nos enseñó y así condujo esta empresa, nosotros lo que hemos hecho es continuar por ese rumbo y tratar de ser cada vez mejores”

La cita anterior hace referencia a lo que Pablo Bosch señala respecto de La Visión de su padre en relación a lo que la compañía debe hacer y ello da luces para responder la interrogante sobre ¿Cuáles son las características de esta empresa, de propiedad familiar, que le otorgan su particularidad? Para buscar una respuesta se indaga en el discurso que hacen las personas de la empresa, a través de la elaboración de un relato colectivo que, más allá de las divergencias en aspectos puntuales (naturales e intrínsecas en organizaciones complejas), permite construir dicho relato en base a percepciones intersubjetivas (dichas percepciones quedan plasmadas en la **Encuesta de Experiencia de Vida Laboral** realizada por la empresa el año 2011, de la cual se presentan algunos resultados en el Anexo B; para comprender mejor los conceptos referenciados en la citada encuesta, se incorpora un glosario en la nota docente).

El estudio de las organizaciones es rico en definiciones respecto de lo que es la Cultura Organizacional, apuntando todas ellas, énfasis más, énfasis menos, a determinados aspectos, a la construcción de una identidad particular de la organización. Es la propia Cultura Organizacional la que da el marco para el establecimiento de las formas de hacer propias de una organización; es la que determina en definitiva el Clima Organizacional.

¿Cuál es entonces esa identidad en Bbosch? ¿Cómo se construye? ¿Cómo es la Cultura Organizacional en Bbosch? Las respuestas surgen en un cúmulo de información aportada por diversas personas de la organización, correspondientes a los distintos niveles de la misma, por lo tanto, se abordan a través de la construcción de un relato colectivo que emerge desde allí.

Pablo Bosch Ostalé señala desde un comienzo y con absoluta convicción que todo se debe a que la empresa, desde la visión de los propietarios, busca *“ser un aporte a la sociedad, creando un modelo de empresa que sirva a los demás, que cree bienestar”*, todo ello, eso sí, con foco en las personas, y que para ello su funcionamiento se basa en el respeto de los valores definidos por la empresa como primordiales y que se fomentan en el quehacer cotidiano y a todos los niveles. Los valores a que se hace mención son:

- Respeto
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Espíritu emprendedor

Este tema (valores) es relevante también en la construcción conceptual de toda organización, como queda de manifiesto en la definición de Clima Organizacional.

3.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD

“El rol que juega la productividad es fundamental; la productividad está en el centro de todo esto, es la piedra angular del asunto” (Pablo Bosch)

Para Pablo Bosch lo fundamental dentro de la organización es el respeto por todos, dice que todos son personas y que merecen ser tratadas como tales, y que eso es un factor clave para el éxito de la empresa. De ello se desprende una idea que es central en la forma de desarrollar y construir la compañía; Visión de Largo Plazo. En palabras del entrevistado, *“La perseverancia, la visión de largo plazo y la coherencia en todo aspecto; hacemos lo que decimos, decimos lo que hacemos, y por supuesto, la pasión, pasión por lo que se hace.”* En concordancia con lo anterior, la idea de organización que se trata de crear dice relación con una organización sana, que sea sustentable y que logre ser un aporte al desarrollo del país y a la calidad de vida de sus colaboradores, en tanto compromiso con ser un aporte social.

¿Cuál es la relación que existe, entonces, entre el concepto de Cultura Organizacional y el desarrollo de la empresa? Para responder a esta pregunta se considera como clave la Productividad.

Pablo Bosch comenta que la Productividad alcanzada es comparativamente superior, *“nosotros estamos enfocados en lograr elevar nuestros niveles de productividad, es una preocupación constante, y como compañía entendemos que la forma de hacer las cosas es crucial para lograr resultados, por eso trabajamos constantemente con ese foco.”*

Al preguntar al entrevistado en cuestión, respecto de si existe o no relación entre los conceptos de Productividad y Cultura Organizacional, su respuesta es categórica: la relación es directa. Esto dado que la forma de realizar el trabajo marca la diferencia a la hora de alcanzar resultados, por lo que se torna determinante la definición de las políticas organizacionales respecto de sus recursos humanos, las que están orientadas a fomentar un clima organizacional en que se promueve la motivación hacia los trabajadores.

¿Cómo se logra motivar a las personas en la compañía?

La compañía implementa un sistema que busca motivar a través de políticas que toman forma específica con la implementación de distintas acciones, entre las que se cuentan el sistema de beneficios y compensaciones (ver Figura 1 del Anexo B), orientación a la calidad de vida de los trabajadores (ver Figura 2 del Anexo B), carrera

(ver Figura 3 del Anexo B), empleabilidad, sistema de comunicaciones (ver Figura 4 del Anexo B), y capacitaciones (ver Figura 5 del Anexo B). Todo ello sin descuidar nunca el respeto y conservación de los valores de la compañía (ver Figura 6 del Anexo B), como se ha señalado. A decir de Ximena Müller, Gerente de Personas y Organización, *“En términos estratégicos lo que nosotros tratamos de hacer es mantener un cultura organizacional que está presente desde el comienzo de la compañía, no es algo que haya surgido ahora. Es un tema que está desde siempre y el desafío para los ejecutivos es continuar con el legado que dejó la familia acá.”*

La empresa otorga especial importancia a sus Políticas de Recursos Humanos, lo que es consistente con la importancia que ello tiene desde la perspectiva de las disciplinas de este campo de estudio. Sobre esto se entregan ahora dos visiones:

*“Las firmas que triunfen serán aquellas más capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global. Los gerentes más buscados poseerán el capital intelectual necesario para crear y distribuir los productos y servicios a los negocios globales. [...] Puede ser que hoy no haya conductores disponibles con las capacidades del futuro, pero pueden ser creados o descubiertos”*².

*“Las empresas son sistemas sociales complejos que exigen claridad en los objetivos, orientación y dirección. Las empresas que pongan a punto estos sistemas a través de la creación de lo que llamamos ventajas a través de las personas, es decir, la capacidad de obtener una ventaja competitiva mediante estrategias de personas, se posicionarán por delante de sus competidores.”*³.

El sistema de incentivos se concibe de una forma más amplia, no sólo en términos de bonos, que también son utilizados, sino que a través de otros mecanismos, complementariamente, ya que se entiende que éstos (compensaciones económicas) son un beneficio de un momento específico y que no logra por sí sólo la meta de motivar. Se cree que la organización como un todo debe ser un motivador. Con esa convicción es que la empresa ha implementado una gama de beneficios a los cuales pueden acceder los trabajadores. Uno de ellos es la Beca de Estudios que se otorga a aquellos postulantes que cumplen con los requisitos definidos de antigüedad y perfil y que consiste en otorgar las facilidades para nivelar estudios, así como el financiamiento en un 100% de estudios de nivel técnico y de un 75% del arancel en el caso de estudios superiores, instancia que ha sido aprovechada por trabajadores que han visto un cambio cualitativo positivo en su calidad de vida y proyecciones personales y profesionales. También existe el sistema de capacitaciones, el que también se considera relevante, dado que a través de ello se puede acceder a una actualización continua de conocimientos y, principalmente a la empleabilidad, considerada como un factor crucial a trabajar en la compañía como una más de sus políticas.

² Ulrich, D. Recursos Humanos Champions. Capítulo 1. Gránica, 2003.

³ Boston Consulting Group. Creating People Advantage. World Federation of Personnel Associations, 2008. (en español).

Se consideran como capacidades claves⁴ para el desempeño de una organización los siguientes aspectos:

- *Rapidez, para ejecutar cambios.*
- *Mentalidad compartida e identidad coherente de marca, para lograr experiencias compartidas tanto en empleados como en clientes.*
- *Responsabilización, para mejorar desempeño.*
- *Colaboración, transversal en la organización.*
- *Aprendizaje, para generar ideas con impacto.*
- *Liderazgo, transversal en la organización.*
- *Conexión con el cliente, para construir relaciones duraderas y de confianza.*
- *Cohesión estratégica, para articular y compartir un punto de vista estratégico*
- *Innovación, para desarrollar nuevos contenidos y procesos.*
- *Eficiencia, en gestión de costos.*

Respecto de la posibilidad de realizar carrera en la compañía, Ximena Müller nos entrega una visión clara de la empresa en el tema:

“...nosotros entendemos que no podemos estar todos los años promoviendo a todas las personas; hay limitantes de tipo estructural que no lo permiten: la empresa tiene un tamaño determinado. Sin embargo nosotros tratamos de abordarlo desde el concepto de empleabilidad. Me refiero a que nosotros acá hacemos una inversión importante en lo que son nuestras capacitaciones y a partir de allí la meta es que al menos el 80% de las vacantes o cargos que se generan se llenen con personas de la empresa. En cierta forma tiene que ver con rentabilizar la inversión, pero principalmente con que la persona adquiera herramientas, habilidades que le permitan, dado el caso, buscar otras alternativas laborales con cierta facilidad.”

Queda claro, entonces, el lugar que ocupa este tema como uno más de los aspectos motivacionales considerados relevantes por la compañía e implementados a través de instancias específicas.

Respecto de las comunicaciones en la empresa, puede decirse que ésta tiende a ser abierta y flexible, como forma de facilitar el flujo de información desde y hacia los distintos niveles de la organización, más allá del puesto que se tenga en la empresa, todos tiene la posibilidad de hablar con todos en el momento que se estime pertinente, como forma de ampliar las opciones de generar impactos positivos y agregar valor para la compañía con la gestión apropiada de dicha información. En palabras de Ximena:

“Bueno, nosotros tenemos un área oficial encargada de comunicaciones, radicada en el área de bienestar, que es la encargada de hacer fluir la comunicación desde la gerencia hacia el resto de la organización. Ahora, desde la gente hacia las jefaturas, nos preocupamos de que las jefaturas siempre sean un canal abierto, de modo de poder detectar los temas relevantes y tratarlos, eso es lo primero, (...) hay una política de

⁴ Ulrich, D. y Smallwood, N. Capitalizar las Capacidades. Harvard Business Review América Latina, Junio 2004.

puertas abiertas dónde la gente puede canalizar sus dudas o inquietudes hacia quien estime pertinente, y nadie se va a enojar porque alguien se fue directamente a hablar con un gerente sin pasar antes por uno.”

La empresa también cuenta con una revista institucional, *Pasarela*, que se utiliza como un mecanismo más para difundir los mensajes de la compañía, y ello es consonante con la política de compartir la información y las decisiones estratégicas de la empresa en todos los niveles, así como las buenas prácticas y todo lo que se considera relevante en un momento dado (ver figuras 7 y 10 en Anexo B).

Viviana Hidalgo, del Área de Bienestar dice que actualmente se trata de pasar de un modelo más asistencialista a uno más integral, con la implementación del Programa de Calidad de Vida, que consiste en una aproximación al sujeto entendiéndolo como multidimensional, es decir, influido por diferentes ámbitos de la vida:

“Hoy estamos pasando del concepto de bienestar al concepto de calidad de vida, lo que implica una visión más integral. Antes, el otro concepto estaba más orientado a satisfacer necesidades más básicas, a asignaciones, como un préstamo de salud o a eventos, por ejemplo para navidad. Ahora lo que se busca es apuntar más a generar modelos de calidad de vida de sus trabajadores, en base a análisis socioeconómicos, visualizar al trabajador en forma más integral. Se trata de detectar posibles carencias y se apunta a prevenir situaciones problema que de allí puedan surgir. Se abordan temáticas como la vida sana, salud, familia, en donde el colaborador se vea integralmente. Se pasa de un enfoque más asistencial a uno de más empoderamiento.”

Como se señala, esta concepción de incentivos no carece de un programa de beneficios para los trabajadores, por el contrario, la empresa cuenta con uno que abarca diversas áreas y situaciones. El programa completo puede ser consultado en el Anexo C Programa de Beneficios.

El cambio en el enfoque busca, en definitiva, abordar al trabajador más integralmente, por un lado y por otro, convertir a la compañía en una opción más atractiva en el mercado del trabajo. Ello es coherente con las tendencias que se dan en este orden, tal como se grafica en la siguiente cita:

“El bienestar emocional de los empleados es ahora más importante que nunca. Hubo un tiempo en que los empleados aspiraban a permanecer en una única empresa, o al menos en una empresa del mismo sector hasta su jubilación, pero ya no aspiran a eso. De hecho, cada vez más, los empleados realizan sus elecciones profesionales en función de su familia y su deseo de tener una vida fuera del trabajo”⁵.

Ahora es el momento de tocar un concepto que, sin duda alguna, se hace muy necesario, aún como parte de un conjunto mayor de acciones, a la hora de buscar resultados positivos para las organizaciones, a saber, el Liderazgo.

⁵ Boston Consulting Group. Creating People Advantage. World Federation of Personnel Associations, 2008. (en español).

La organización en pleno tiene muy claro el rol de los Líderes, asumiendo como su personificación a Bautista Bosch Lorenzo primero y luego a su hijo Pablo Bosch Ostalé. Es así que se ha decidido implementar un Programa de Liderazgo, de lo cual comenta María Teresa Matta, Jefe Área de Desarrollo de Personas y Capacitación:

“Ese es un tema que se está abordando con la implementación de un Programa de Liderazgo desde hace tres años ya, y surgió a partir de reuniones de planificación estratégica en las que se crearon lo que hoy llamamos “Círculos” con distintos temas y de ellos se hacían cargo distintas personas, por temas, independiente del área de trabajo o profesión; en ese contexto se formó el Círculo de Liderazgo, en el cual estaba yo y nos fijamos como propósito definir cómo era el perfil del líder del futuro. Por una parte analizamos lo que había en el mercado al respecto, tomando contacto con personas, en nuestras redes, que trabajaban el tema. Además, en forma interna, en la empresa, hicimos entrevistas a personas que llevan muchos años con nosotros, a personas que visualizábamos como líderes, para hacer un levantamiento de información e ir definiendo cuáles eran las características que tenía o debía tener un líder en Bbosch. Se hizo así porque se venía escuchando que las personas hablaban de estos temas en la empresa, había una sensación de que la gente estaba cambiando, inquietud respecto de mantener la cultura de la empresa, etc. Entonces encontramos que había algunas características comunes a las que debíamos apuntar, tratar de fomentar. De este trabajo que se hizo, tanto externo como interno, por así decirlo, llegamos a definir determinadas competencias, las 8 Competencias del Líder Bbosch:

- 1. Comunicación Efectiva*
- 2. Credibilidad*
- 3. Gestión del Negocio*
- 4. Trabajo en Equipo*
- 5. Capacidad Resolutiva*
- 6. Autoconocimiento*
- 7. Liderazgo Interpersonal*
- 8. Gestión del Riesgo*

Finalmente lo que se decidió, para el año 2013, fue trabajar en la formación de 50 líderes, que fueran personas que tuvieran personal a cargo, a través de la realización de talleres una vez al mes, buscando desarrollar conductas de liderazgo. Todo lo anterior es coherente con el objetivo de crecimiento de la empresa, pero de la mano de nuestras buenas prácticas, es decir que somos unos convencidos de que el crecimiento puede y debe ir de la mano de una mayor productividad y que ésta a su vez se puede alcanzar con base en nuestra gente, ellos son nuestro principal motor y aliados en nuestros objetivos.”

Pero ¿Cuál ha sido el rol de sus dos principales líderes, Bautista Bosch Lorenzo y Pablo Bosch Ostalé?

Es importante consignar que no da lo mismo quien sea el que ejerce el liderazgo, ya que tiene una relación muy potente con la credibilidad; Pablo Bosch dice que lo principal es *“la credibilidad, la coherencia, el hacer lo que se dice y decir lo que se hace”*

El trabajo que se realiza en cuanto a liderazgo se orienta a fomentar las actitudes que la organización identifica como positivas, y que se relacionan directamente con los valores de la compañía, aun cuando no sean sólo aquellos. Para dar una definición conceptual que permita hablar sobre una misma base, a continuación se presenta la siguiente referencia a Trabajo en Equipo (sobre la percepción al interior de la compañía ver el resultado en la figura 8 del Anexo B):

“Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás”⁶

“un buen lugar para trabajar”

Las percepciones en los demás estamentos de la empresa, aunque desde una perspectiva un tanto diferente, coinciden en la importancia del factor productividad y en general con los planteamientos mencionados desde los estamentos abordados precedentemente. De ésta forma se encontró que para los entrevistados la compañía es un lugar propicio para trabajar (Ver figuras 9, 11 y 12 en Anexo B), observando los valores y objetivos de la compañía. De ello queda constancia, por ejemplo, en los resultados de la Encuesta Sobre Clima Laboral (revisar Anexo B).

Todos los entrevistados coinciden en que la empresa es *“un buen lugar para trabajar”*, lo que es posible gracias al respeto, destacando como ejemplo el saludo, sentirse escuchados, la existencia de un casino utilizado por todos, desde gerentes a operarios, con un mismo menú y dónde comparten todos, las posibilidades de desarrollar carrera, los beneficios que poseen, la preocupación por la seguridad (considerada como fundamental) para la cual se implementó desde hace algún tiempo el Programa Cero Daño, que nace como una innovación desde los mismos trabajadores y gracias al cual la tasa de accidentabilidad ha decrecido fuertemente.

Todos señalan que se sienten empoderados, que eso les da libertad para proponer e innovar porque en la empresa se ha *“despenalizado el “condoro”* (lo que hace referencia a que el error no se castiga), sino que se indaga en sus causas como forma de prevenir su reaparición y obtener aprendizaje. Nadie señaló interés en buscar alternativas laborales en otro lugar, salvo que ya hayan cumplido un ciclo en la empresa y que se avizoren desafíos, en otros lugares, que la empresa no les pueda entregar.

Igualmente cabe mencionar que los resultados que la empresa ha alcanzado, están basados, entre otros aspectos, en sus características particulares, su Cultura Organizacional y que ella a su vez es, en gran parte, el resultado del trabajo de su fundador, Bautista Bosch Lorenzo, que a su vez es continuado por Pablo Bosch Ostalé. Ello no implica que los trabajadores se sientan ajenos al resultado de la compañía, muy por el contrario, se observa un nivel de identificación con sus logros que permite inferir

⁶ Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Capítulo 2. Gránica, 2004.

que se ha logrado ese objetivo, el de poner a las personas en el centro del quehacer de la organización.

De lo señalado hasta ahora se puede inferir que la Cultura Organizacional de Bbosch es un factor relevante, aunque, por supuesto, no el único, en el logro de objetivos de crecimiento y posicionamiento en la industria y mercado nacionales; dicha posición de liderazgo en Chile, como se muestra más adelante, es un elemento crucial a la hora de tomar decisiones importantes, en particular la de dar un salto fuera de las fronteras nacionales.

3.2. BBOSCH GALVANIÇÃO DO BRASIL, LA INTERNACIONALIZACIÓN DE BBOSCH S.A.

“...hoy en día se galvaniza (en Brasil) al ritmo que lo hacía Chile hace 20 años atrás”

El proceso de internacionalización ha sido una de las decisiones más importantes de la empresa en cuanto a su crecimiento y expansión; para comprenderlo se debe considerar todo lo que hasta el momento se ha dicho, ya que tiene su génesis en el devenir de la empresa, que está determinado por la esencia de la compañía, es resultado de la interrelación compleja de distintos componentes que generan una configuración única que es, en última instancia, responsable de sus resultados.

Para entender el desarrollo del proceso se trabajó más directamente con Luis Gallegos, Gerente de Recubrimientos, quien ha estado a cargo de la ejecución del proceso de internacionalización y a quien le reporta la empresa en Brasil. Luis Gallegos señala que la empresa logró un crecimiento sostenido en Chile y que entre los factores relevantes para ello está el aumento en la demanda que se ha experimentado en el país, así como la capacidad de desarrollar mercado, es decir, ampliar la base de clientes. En este sentido entrega algunas cifras (Ver tablas comparativas 2 y 3 en Anexo D); *“Chile es el país que más galvaniza, en términos proporcionales en América Latina (más de 7 kilogramos per cápita anuales, lo que es (bastante) más de la cantidad del país de América Latina que nos sigue, que es Ecuador) y en América estamos detrás de Canadá y EEUU.”* (Ver tabla 4 anexo D y gráfico 1 en Anexo E). Y continúa: *“Estos son componentes fundamentales del nivel de productividad, pero el más importante es el factor humano; todos esos factores son complementarios e indivisibles; nuestros resultados, sean cuales sean, están atados a una ecuación donde las variables, en la práctica, son una sola cosa, una mezcla, ciertamente, pero el resultado de un proceso general.”*

Lo anterior es plenamente coherente con la visión de Pablo Bosch en relación a la importancia que para la compañía tienen las personas y la consecuente implementación de los sistemas y mecanismos, de una **estrategia** en definitiva, que permiten apuntar a lograr los objetivos de crecimiento.

Al ser consultado sobre el proceso de internacionalización de la empresa, Luis Gallegos señala:

“La internacionalización de la empresa puede encontrar algunas de sus causas en lo que es la esencia de la compañía, para lo cual debemos comprender un poco el pensamiento de su fundador, Bautista Bosch, que dice relación con la posibilidad, además de lograr consolidar su empresa, de generar desarrollo, oportunidades de empleo; ante ello, él no se conformaba con lo que tenía, sino que buscaba donde pudieran existir oportunidades y poder así generar más empleo y oportunidades. De allí deriva esta visión de ir en busca de esas oportunidades que se van abriendo.

Para el año 2000, la compañía ya contaba con una visión bastante clara de la realidad de la industria en Europa, ya que don Pablo Bosch, a la fecha gerente general, asistía a los encuentros organizados por la industria en distintos países del viejo continente desde el año 1994 y a las cuales asisten unos 500 galvanizadores aproximadamente. La conclusión más clara era que el tamaño de la industria allá era más grande que en Chile, a lo cual surge la interrogante del porqué de aquello. La respuesta se da en torno a la asociatividad que se generaba entre las industrias europeas. Al ver que la demanda por recubrimiento en Chile iba en expansión, surge la interrogante de cuál es el escenario en los otros países de América Latina, junto con la presencia en el directorio de un director que ya había tenido experiencia en expansión hacia Brasil, aunque con una empresa de otra industria, sin perjuicio de lo cual ya había un nivel de contactos y de conocimiento del contexto (tamaño de mercado, legislación, entre otros relevantes). Tras realizar un análisis más profundo se encontró que el consumo de acero iba en expansión y que el consumo de galvanización era, en aquella época, muchísimo menor que en Chile, más aún, hoy en día se galvaniza al ritmo que lo hacía Chile hace 20 años atrás, lo que, claro, se presentaba como una gran oportunidad para ingresar al ruedo en busca de captar cuotas de mercado que, dado el tamaño de éste en Brasil, significaba una inmejorable oportunidad de inversión.

Todo lo anterior respaldado en la experiencia y los resultados de la compañía en Chile. Se escoge Brasil debido a que un análisis de las opciones lo presentaba como un país con una estabilidad política apropiada, con una economía en crecimiento, la situación de la industria del galvanizado presentaba proyecciones optimistas y por último por la empatía entre ambos países, lo que, dadas las características de la compañía en términos de la relevancia otorgada al aspecto relacional, se torna como un aspecto primordial. Imagínate (...) la oportunidad; en Brasil hay 80 galvanizadores y se consume un promedio de 1,6 kilogramos (aproximados) de galvanizado per cápita en comparación con Chile que está alrededor de 7 kilogramos aproximadamente, España con consumo similar, Australia con 15 kilogramos, EEUU con 12 kilogramos...”

Como se observa, en esta visión se integran los elementos que se han venido tratando anteriormente en éste trabajo y en el mismo sentido Pablo Bosch, nos dice:

“La decisión se toma porque nos dimos cuenta que existía la posibilidad de seguir creciendo, cuando vimos que el mercado local estaba alcanzando su punto de saturación, es decir que el crecimiento se veía con limitantes, por tema de tamaño. No podíamos crecer en Chile más rápido, entonces la forma de hacerlo era expandir la geografía, ir más allá de nuestras fronteras. Mira, escogimos Brasil porque les creímos (a las personas claves con quienes se conversó allá) y por el tamaño del mercado que tiene un potencial enorme.”

En relación con lo anterior es posible encontrar referencias en la bibliografía, la siguiente grafica muy bien el concepto que la compañía tiene al respecto:

“La globalización domina el horizonte competitivo. El concepto no es nuevo, pero lo es la intensidad del desafío de abordarla. La globalización implica nuevos mercados, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar en los negocios. En el futuro los RRHH necesitarán crear modelos y procesos para lograr efectividad y competitividad global.”⁷

Al parecer Bbosch tenía una idea bastante coherente con esta definición.

3.3. LOS RESULTADOS Y LA ESTRATEGIA PARA ABORDARLOS; CALIDAD, COMPETIDORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

“...nos hemos dado cuenta que hay que hacer crecer la industria para crecer nosotros, por lo tanto los competidores también deben ser parte de ese desarrollo, obvio, pertenecen a la industria también...”

La decisión de embarcarse en la aventura de invertir en Brasil fue cuidadosamente estudiada, tomándose en cuenta además de los factores mencionados precedentemente, estudios sobre comportamiento del mercado, proyectando ciertos niveles de ingresos, que eventualmente darían resultados bajo el punto de equilibrio durante un cierto lapso, para ir incrementándose en determinados plazos y lograr así rentabilidades positivas y el posterior crecimiento. Sin embargo los precios de venta encontrados en principio distaban de los señalados (siendo más bajos) en los estudios que se habían encargado, por lo que los resultados negativos fueron de mayor cuantía y por períodos de tiempo más prolongados de lo que inicialmente se había proyectado. Al hablar respecto de estos resultados negativos obtenidos en principio en Brasil, y que se lograron revertir al cuarto año, para continuar luego en una curva ascendente, se debe ir de nuevo a la visión de largo plazo en los negocios, la que incluye la visión y valoración apropiada de oportunidades de crecimiento.

En relación a esto se presenta un punto de vista útil de revisar:

“La competencia global efectiva requiere bastante más que crear un producto en un mercado local y enviarlo como está a nuevos mercados. Requiere una compleja red de centros globales de excelencia que aprovechen tecnologías desarrolladas en una ciudad y compartidas en todo el mundo; movimientos rápidos de productos, gente, información e ideas alrededor del mundo para responder a las necesidades locales, y el manejo de la paradoja de las economías de escala global y respuestas locales. Requiere una visión global y un compromiso local.”⁸

Para hacer frente a ello, en un primer momento se debió equiparar precios, pero la estrategia no se quedó ahí, sino que se apuntó a los otros aspectos relevantes a la hora de ganar cuotas de mercado, lo que Luis Gallegos describe así:

⁷ Ulrich, D. Recursos Humanos Champions. Capítulo 1. Gránica, 2003.

⁸ Ulrich, D. Recursos Humanos Champions. Capítulo 1. Gránica, 2003.

“Para asegurarse de ser una alternativa atractiva para los clientes, la compañía pone atención en los aspectos de importancia para ellos. A través de la aplicación de una encuesta de satisfacción del usuario se llega a establecer los parámetros relevantes; estos son, en orden de prioridad: Calidad, plazos y precio. Parte importante del crecimiento de la compañía se basa en la experiencia que entregaban en principio a sus clientes, presentándose como una solución (de los 3 aspectos relevantes señalados) atractiva para la demanda del servicio. Es decir, se ve el resultado y ello atrae a otros potenciales compradores. Todo se da en el contexto de análisis proyectivos que daban como resultado un contexto y una demanda potencialmente creciente. El nicho de mercado estaba allí, con potencial de crecimiento y espacio para competir por ganar ese mercado (contra las opciones, a saber: concreto, pintura y madera).”

Surge en este punto lo que se considera como un aspecto relevante a la hora de definir estrategias de mercado y que se relaciona con el hecho de saber identificar la forma más efectiva de plantearse tanto ante los clientes como frente a la competencia. En este sentido Luis Gallegos comenta:

“Es de gran importancia saber establecer quiénes son los competidores y quienes (y como) son los partners en este escenario. Esto es lo que nos permite enfocar de manera apropiada y coherente las estrategias a establecer para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de protección de estructuras metálicas. No sólo se debe saber quién es el competidor, sino que se lo debe visualizar en un escenario lo más claro posible y en función de ello plantear alternativas estratégicas; focalizar los esfuerzos de manera más efectiva y eficiente. (...) los clientes consideran relevantes los siguientes atributos para tomar la opción de compra, y estos son en este orden: Calidad, Plazo de entrega, Precio. Lo curioso es que el tema que primero se toca a la hora de negociar es el precio, o sea que la calidad y los plazos se dan por sentados; ello habla por sí solo del posicionamiento que se ha logrado entre los consumidores.”

Consultado sobre la estrategia para lograr salir del problema inicial y continuar hacia un posicionamiento firme en el mercado brasileño, Pablo Bosch señala:

“Con visión de largo plazo. Mira, alcanzamos números positivos en un período relativamente corto, muy rápido, eso no fue un problema grave, llegamos pronto al punto de equilibrio; nos costó más salir del punto de equilibrio hacia arriba. Nos planteamos como estrategia seguir desarrollando el mercado y liderar el mercado. Esa estrategia está y ha estado siempre en la empresa, ser líderes del mercado. Primero encontramos mucha resistencia de la competencia, ellos bajaron el precio para poner una barrera y luego nosotros tuvimos que hacer lo mismo, si no nos quedábamos fuera antes de entrar; mira, cada vez que entra un actor nuevo se hace eso, es la forma más simple, la menos sofisticada de poner barreras, pero nosotros nos enfocamos en dar un muy buen servicio, diferenciándonos por un muy buen servicio; estuvimos varios años en eso hasta que pudimos demostrarle (a los competidores) que nosotros no íbamos a quitarles mercado, no, si no que por el contrario lo que buscábamos era hacer crecer el mercado y en eso nos íbamos a beneficiar todos, ellos y nosotros. (...) ahora, en Chile, nosotros estamos tratando de promover una asociatividad en la empresa para promover

cuestiones de desarrollo de la industria, nos hemos dado cuenta que hay que hacer crecer la industria para crecer nosotros, por lo tanto los competidores también deben ser parte de ese desarrollo, obvio, pertenecen a la industria también (...). Claro, eso en Brasil no lo veían de esa forma, había miedo, miedo al competidor, entonces nosotros estratégicamente atacamos el miedo, y ¿cómo?, bueno, haciéndoles ver que no queríamos quitarles nada, por el contrario, lo que queríamos era hacer crecer el tamaño del mercado, y de esa forma nos íbamos a beneficiar todos.”

De nuevo se puede observar la forma en que la compañía, la visión estratégica de sus líderes así como la concepción que tienen de lo que es una empresa, se integran y posibilitan, plazos más plazos menos, alcanzar los objetivos planteados y superarlos, con el consecuente crecimiento y ampliación de los horizontes, en un contexto de globalización inclusive, en este caso particular, nada más y nada menos que en el mercado brasileño, una de las economías protagonistas en América Latina y en el mundo.

3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

“(...) una Cultura Organizacional no es traspasable linealmente; las personas son personas en todas partes (...), pero hay ciertas cosas que no se pueden permitir, dejar avanzar el proceso libremente sin poner atención a las diferencias culturales...”

Tal como se observa en el desarrollo del caso, esta empresa posee una visión estratégica centrada en las personas y encuentra allí una de las causas de sus resultados positivos. En consonancia con esto se señala que, aunque con dificultades y con grandes desafíos, se persiguió instaurar una Cultura Organizacional en Brasil que se asemejara lo más posible a la existente en Chile, para lo que se trabajó fuertemente tanto en los liderazgos como en los procesos, sin embargo ello resultó ser mucho más complejo de lo que se consideró en principio. En palabras de Luis Gallegos:

“Nos dimos cuenta con el paso del tiempo (4 o 5 años) que las cosas no estaban funcionando como nosotros esperábamos, que no iban a la velocidad que queríamos, que no se producía una rigurosidad en los resultados, muy por el contrario...”

La cita precedente da cuenta de un fenómeno que se ha producido en distintas compañías de diversas industrias y países a lo largo del tiempo, ya sea en procesos de fusión, adquisición u otro, que implique instaurar o trasladar ciertos modelos de gestión y/o producción, el “*know how*”, desde un contexto a otro, de una cultura a otra o, si se quiere, de un país a otro. La literatura especializada es abundante en este sentido junto a análisis que surgen como forma de dar cuenta de dicho fenómeno; pues bien, en este caso la respuesta viene de la mano de la experiencia que tuvo Bbosch al enfrentar esta situación en Brasil. Según el análisis desde la empresa, no se visualizó apropiadamente la complejidad de establecer modelos de gestión y producción, que habían sido altamente exitosos en Chile, en un contexto cultural distinto. Se asumió que el buen funcionamiento de dicho modelo en el país de origen, sería por si solo una garantía de funcionamiento exitoso en el país de destino. El proceso de constatar que ello no estaba ocurriendo no fue tan rápido, dado que por la naturaleza misma de la etapa de

inserción, se puso el acento en cuestiones más relacionadas a aspectos comerciales y de estructura de mercado (costos, competidores, clientes, etc.), sumado ello a que, como señala Luis Gallegos, en la práctica (en un momento como el que se vivía) es muy difícil aislar el efecto de una sola variable, éstas se comportan más bien como un solo proceso. Con el paso del tiempo constataron que a pesar de estar alcanzando niveles deseados en cuanto a ventas y crecimiento, había algo que les impedía acercarse a los niveles de productividad que tenían en Chile, por lo que comenzaron un proceso de reflexión respecto de las posibles causas, lo que se fue aclarando con el análisis que hizo uno de los gerentes que trabajaban en Brasil; respecto de ello Luis Gallegos señala:

“...él nos dijo que nosotros éramos demasiado blandos, porque les habíamos aceptado prácticamente todas las exigencias que ellos nos habían planteado: locomoción, casino, descanso, café a disposición; todo ello nos hizo recapacitar y darnos cuenta que en su cultura, los brasileños no lo dicen, pero están dispuestos a dar más; nosotros pensábamos que al plantearles ciertas exigencias o desafíos se podría provocar un quiebre, (...) lo que nos complicaba mucho. (...) entendimos que cometimos un error al no ser rigurosos respecto de lo que esperábamos lograr, ya que lo dábamos por sentado en base a nuestra experiencia en Chile, (...) Nuestro error era no ser explícitos respecto del equilibrio entre lo que dábamos y lo que esperábamos. Nos faltó darnos cuenta que la Cultura Organizacional se ve influida por la propia idiosincrasia y que se pueden alcanzar los objetivos, pero poniendo atención en la forma en que se busca conseguirlos, en cómo direccionar las acciones para eso. (...) y en ese camino claro que hemos visto resultados.”

Lo precedente dio paso a una nueva etapa en el proceso de consolidación de la empresa en Brasil, que dice relación con replantearse la forma en que se direccionaba la creación de una Cultura Organizacional en la cual descansaba, en gran medida, la expectativa de alcanzar determinados resultados. Esto implicó definir nuevas formas de comunicar cuáles eran las expectativas puestas en juego y la forma en que debían ser hechas las cosas para alcanzar los objetivos; es decir, buscar la forma de ser más claros en los mensajes que se entregaban, de establecer un marco a las interpretaciones de modo que el resultado obtenido estuviera lo más cerca posible al resultado esperado. Se debió implementar una nueva estrategia de comunicaciones, tanto en contenido como en los canales, esto es, por un lado entregar mensajes con directrices más claras y rigurosas y por otro, modificar el organigrama de modo de tener más interlocutores desde Brasil hacia la gerencia en Chile, lo que apuntaba a tener un mayor flujo de información, más diversa, lo que a su vez permitía tener un panorama más completo y preciso, a diferencia de lo que ocurría anteriormente, cuando toda la información pasaba por una o dos personas antes de reportar a gerencia en Chile. Todo ello arrojó como resultado que los colaboradores en Brasil pudieran comprender mejor e internalizar claramente los objetivos propuestos y su propia capacidad de influir en ellos, sentirse más responsables de sus propios resultados, logrando acercarse al equilibrio esperado entre implementar las bases de una Cultura Organizacional exitosa y el empoderamiento necesario de los colaboradores para lograr resultados considerados como exitosos.

En este último punto ya queda claro que el tema de la Cultura Organizacional tiene un peso relativo que hace necesario considerarla seriamente si lo que se busca es mejorar continuamente los resultados empresariales; claro está que los otros factores determinantes deben ser considerados con la misma seriedad, pero como partes interrelacionadas de un todo.

En el caso se busca poner de manifiesto la importancia de la Cultura Organizacional; no se busca determinar que un aspecto sea más importante que otros ni entregar recetas de éxito, sino más bien establecer que una determinada Cultura Organizacional, por exitosa que sea en su contexto de origen no es traspasable sin implementar ciertas modificaciones, que atiendan las particularidades e idiosincrasia propias del nuevo contexto, como forma de alcanzar los objetivos planteados.

4. COMENTARIOS FINALES

Para cerrar la presentación del caso es útil hacer una revisión respecto de los objetivos planteados.

Tal como se muestra durante el desarrollo del presente caso, a través tanto de la descripción de la compañía, como del análisis de los motivos que la llevaron a cruzar fronteras, así como los desafíos y las estrategias para confrontarlos, es posible señalar que la Cultura Organizacional de la compañía en estudio presenta una relevancia vital a la hora de establecerse como ventaja competitiva en su proceso de inserción y consolidación en el mercado brasileño, lo que se materializa luego de los primeros años de marcha, como consecuencia de los aciertos y errores, de implementación de ajustes, de análisis crítico respecto de las acciones ejecutadas, de reflexión y comprensión de las complejidades, dificultades y desafíos, en definitiva de un proceso de aprendizaje continuo y de características emergentes, no exento de momentos de incertidumbre, pero que han decantado en la consolidación de Bosch en Brasil, posicionando a la empresa no sólo como una empresa en buena marcha, sino que como un actor relevante en este mercado de gran importancia en la economía global. Todo ello en el entendido, como se señala, que el factor Cultura Organizacional es uno más de los elementos constitutivos del proceso y de la compañía, que interactúa con otros componentes, todos con una importancia relativa, pero que se configuran en conjunto para arribar a un objetivo único, resultante de la suma de todas sus partes y que en éste caso puede ser definido con una ventaja competitiva.

NOTA DOCENTE

1. Presentación del Caso de Negocios Bbosch

El presente Caso de Negocios describe el proceso de internacionalización de la empresa Bbosch Ingeniería y Construcción, empresa del rubro metalmecánico y eléctrico con tres áreas en Chile: Recubrimientos, Unidad Industrial y área de Obras, mientras que en Brasil se dedica al recubrimiento mediante galvanizado. El análisis se hace considerando el desarrollo de la empresa en Chile, durante sus más de 50 años de existencia, con un crecimiento sostenido que la lleva a ser hoy en día líder indiscutido en la industria a nivel nacional. Dicho crecimiento planteó, en su momento, una preocupación por el futuro de la compañía en tanto el mercado nacional comenzaba a mostrar limitantes para ello: no había mucho espacio para poder seguir creciendo en Chile. A partir de allí, surge la inquietud por buscar fuera de las fronteras nacionales la opción de crecer; ello, sumado al conocimiento que tenía un director de la empresa, en relación al mercado brasileño, generó interés por indagar esa opción como una posibilidad real; se buscó información pertinente, se encargaron estudios de mercado y luego se tomó la decisión: Bbosch comenzaba su internacionalización apostando a su experiencia, su éxito, su visión estratégica y su capacidad de enfrentar desafíos. Se muestra en detalle el proceso de internacionalización de la empresa Bbosch hacia un mercado altamente atractivo como lo es el de Brasil; se revisa la forma en que se definió ese país como el destino de la inversión y los análisis que para ello se realizaron. Luego se observa la forma en que se fue insertando la compañía en dicho mercado y los resultados que se obtuvieron junto con el proceso de evaluación de éstos y las consecuentes conclusiones. A partir de allí se ha mostrado la forma que tomaron las dificultades que surgieron y las nuevas estrategias que se pusieron en marcha como forma de acercarse a los objetivos, que desde el principio se habían proyectado, y los resultados positivos que arrojaron dichas estrategias, al punto que la compañía se encuentra hoy a las puertas de abrir una tercera planta en Brasil.

Es necesario señalar que el proceso descrito no estuvo ausente de contrariedades de distinta índole, las que fueron abordadas con estrategias eficaces producto de un proceso de aprendizaje, que deja como principal conclusión que, aun cuando se pueda haber establecido en Chile un modelo altamente exitoso, lo cual sin duda es un insumo muy valioso en cualquier empresa, ello por sí sólo no es garantía de éxito instantáneo en otro país, más aun, siempre se debe estar abierto a la posibilidad de seguir aprendiendo y tener la flexibilidad suficiente para reaccionar y re direccionar procesos a fin de alcanzar los objetivos esperados.

En este caso lo que se pretende es establecer la importancia de la Cultura Organizacional para alcanzar resultados en una compañía; no se intenta establecer, bajo ninguna circunstancia, que dicho factor sea más importante que otros; no se pretende entregar una especie de “receta” para el éxito, ya que éste será determinado por la compleja interrelación de todos los factores que involucran un emprendimiento y por la capacidad de sus líderes de absorber la información y aprendizajes necesarios y la capacidad para tomar las decisiones necesarias para alcanzar sus objetivos. Con todo, lo que se busca es poner de relieve, en un primer momento, la relevancia que

tiene el factor Cultura Organizacional para lograr una posición de liderazgo en el mercado chileno y en un segundo momento, las consideraciones que se han de tener presentes al iniciar una internacionalización, la capacidad de aprender y comprender la forma en que la Cultura Organizacional opera, considerándola como un fenómeno complejo y que no es posible de trasladar a un contexto diferente sin aportar las modificaciones que dicho nuevo entorno requiere, en atención a las particularidades propias de cada contexto cultural. Debe entenderse que este factor no es el único relevante, es más, puede incluso no ser el más importante, pero es, qué duda cabe, un elemento más de la ecuación, al que se debe poner en valor apropiadamente, y que en cuanto mayor sea el peso relativo de éste en una organización, mayor será la atención que requiera si lo que se busca es obtener resultados similares a los que se tiene en Chile, si lo que se busca es que convertirla en una ventaja competitiva en relación a los competidores.

El presente caso puede ser utilizado como material docente en cursos de MBA, tales como Recursos Humanos, Management, Estrategia de Negocios u otros relativos a procesos de internacionalización.

Lo que se busca resaltar con el desarrollo del Caso de negocios es:

- La visión estratégica de los negocios
- La importancia de la Cultura Organizacional como elemento transversal en la compañía.
- La capacidad de integrar a los competidores de la misma industria como “partners” a la hora de buscar el desarrollo de la misma.
- La estrategia de inserción en un mercado internacional relevante.
- La importancia de un análisis previo exhaustivo del mercado de destino.
- La flexibilidad para reorientar procesos.
- La importancia de ponderar apropiadamente el factor cultural en este proceso.
- Liderazgo.

El caso Bosch muestra la dinámica en la toma de decisiones respecto a internacionalizarse, las consideraciones que se tuvieron a la vista, la estrategia que se llevó a cabo para obtener información relevante del mercado de destino, la forma en que se implementaron las operaciones, los resultados obtenidos, la forma en que se enfrentaron dichos resultados, la capacidad para replantear procesos y de detectar y ponderar apropiadamente las debilidades de lo que se venía realizando.

2. Objetivos de aprendizaje

El presente caso tiene como objetivo que los alumnos puedan analizarlo y a partir de allí aportar elementos que se constituyan como una herramienta de análisis que permita una identificación y ponderación apropiada de las distintas variables relevantes. Para ello se hace énfasis en Estrategia de Negocios y Cultura Organizacional. Cabe señalar que se hace esta separación sólo para efectos de análisis, ya que, en estricto rigor, la Cultura Organizacional podría, en última instancia, ser parte integrante de la Estrategia de Negocios. Aquí se aborda en forma separada para aportar al objetivo de ponderar apropiadamente el efecto que puede tener la

implementación de una determinada Cultura Organizacional en un contexto cultural diferente.

- 1) Estrategia de Negocios: La estrategia de la compañía para crecer en el mercado, para abordar a sus competidores (en el mercado y en la industria), la estrategia para con sus clientes y la estrategia con sus colaboradores.

Durante la revisión del caso es posible visualizar el crecimiento sostenido de la compañía y la forma en que se aborda el mercado, es decir, tanto a sus clientes externos como internos, estableciendo en ambos casos estándares eficaces.

- 2) Cultura Organizacional: La Cultura Organizacional como elemento que posibilita el logro de objetivos a través de su mantención y coherencia en el tiempo.

EL caso muestra la relevancia de la Cultura Organizacional para esta organización en particular, pero que puede ser extrapolable a otras organizaciones. No se busca establecer que éste factor sea más importante en relación a otros, sino que, al ser un elemento más dentro de la organización, debe ser considerado en su real importancia, de modo de ser coherente con las otras políticas o estrategias de la empresa y aportar al logro de objetivos. Adicionalmente, se analiza la forma en que se implementó esta Cultura Organizacional en Brasil y los resultados que ello produjo, la estrategia para reorientar el proceso y los resultados derivados de ello.

3. Análisis del caso

Lo que se busca con el desarrollo del presente caso es que los estudiantes puedan realizar un análisis de las decisiones que fueron adoptadas por las personas a cargo del proceso, ello partiendo con las medidas indagatorias realizadas, la pertinencia, calidad y cantidad de ellas, así como la estrategia de inserción en Brasil tomando en cuenta las orientadas a los clientes, a competidores dentro de la industria y en el mercado y las relativas a Cultura Organizacional. Lo anterior es relevante puesto que en las distintas compañías de distintas áreas se siguen diferentes formas de abordar cada uno de éstos temas, buscando siempre aportar a los objetivos de la organización; esas distintas formas generan resultados únicos que pueden ser mejores o no, que los de aquellos que toman decisiones diferentes, por lo cual da cabida a un análisis y discusión que buscan ampliar la gama de consideraciones relevantes en este tipo de procesos y enriquecer los elementos de juicio, basándose para ello en la experiencia de Bosch y cómo ha aportado a los resultados de la empresa.

Junto a lo señalado, se sugiere analizar el caso bajo los conceptos planteados por Geert Hofstede en su texto "*Culture's Consequences; International Differences in Work- Related Values.*"⁹; en dicho texto el autor plantea, como categoría de análisis, la existencia de 5 *Dimensiones Culturales*: esto es, 1) Índice de Distancia del Poder, 2) Individualismo – Colectivismo, 3) Masculinidad – Femenidad, 4) Evasión de la Incertidumbre y 5) Orientación al largo Plazo. A través de ellas se puede hacer una clasificación de las diferentes culturas, tanto nacionales o locales como de las

⁹ Hofstede, G. *Culture's Consequences; International Differences in Work- Related Values.* Sage Publications, 1980.

organizacionales. Para efectos de este ejercicio se considerarán éstas últimas, a saber, la clasificación de Culturas Organizacionales.

Se propone que los alumnos realicen una clasificación de la Cultura Organizacional de Bbosch en Chile a la luz de las 5 Dimensiones Culturales (adscribirla a las sub categorías de las dimensiones, por ejemplo si en ella hay Individualismo o Colectivismo o si hay más Masculinidad o Feminidad); luego, hacer el mismo ejercicio para la Cultura organizacional de la empresa en Brasil y a partir de dichas clasificaciones realizar un análisis comparativo. Una vez que se tiene la comparación, los alumnos deben hacer un análisis crítico para identificar en cuáles de las 5 Dimensiones Culturales se debería haber puesto mayor atención para generar los cambios necesarios que permitieran acercarse más rápido a las metas que la empresa se había propuesto.

Se propone solicitar a los estudiantes generar un conjunto de propuestas para implementar un proceso de éste tipo, de modo de operacionalizar el análisis crítico que se haya realizado.

Adicionalmente, y como forma de entregar alternativas al docente, se propone la elaboración de un análisis FODA, ex ante (para la compañía en Chile) y uno ex post (para la compañía en Brasil), de modo que los alumnos puedan analizar y descubrir los elementos que pueden favorecer y/o dificultar el desarrollo del proceso en estudio. A continuación se presenta un análisis FODA que puede servir como guía para la actividad, o bien para ser complementado/modificado por los estudiantes.

Análisis FODA Ex Ante y Ex Post para Bbosch.

FODA Ex Ante (Chile).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENZAS
Cultura Organizacional sana. Liderazgos. Empoderamiento de trabajadores. Flujo comunicacional. Valoración de la empresa por los trabajadores. Oportunidades de desarrollo para los trabajadores. Sistema de beneficios. Empleabilidad. Innovación.	Posición de mercado. Industria consolidada. Estrategia de negocios (partners/competidores).	Capacidad de absorción de expectativas de movilidad interna.	Expectativas de crecimiento del mercado. Ralentización de la economía internacional. Competidores internacionales. Regulación ambiental. Exposición al precio del dólar.

FODA Ex Post (Brasil).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENZAS
Capacidad de reacción estratégica.	Posicionamiento o estratégico como partners en el mercado brasileño.	Velocidad de implementación de cambios.	Ralentización de la economía internacional.
Posicionamiento gradual y sostenido de sus políticas organizacionales.	Potencial de crecimiento del mercado brasileño.	Nivel de conocimiento de contexto/diferencias culturales.	Competidores internacionales.
Capacidad de negociación.	Tamaño del mercado brasileño.	Distancia.	Regulación ambiental.
Capacidad de comprensión del proceso.		Distorsión de la comunicación.	Exposición al precio del dólar.
			Reacción de la industria local.

4. Preguntas sugeridas para el análisis del caso

De manera coherente con los objetivos de aprendizaje propuestos, se plantean las siguientes preguntas en orden facilitar el análisis de conceptos considerados relevantes. De ésta forma se orientan en base a los dos tópicos definidos, esto es, Estrategia de Negocios y Cultura organizacional.

En lo referente a Estrategia de Negocios se proponen las siguientes preguntas:

- 1) Respecto de la Visión de Largo Plazo en los negocios expuesta en el trabajo ¿cree Ud. que ha tenido incidencia en posicionar a Bbosch como líder de mercado en Chile?

Aquí se sugiere analizar la política de la empresa respecto a la calidad de sus servicios, esto es, la orientación a sus clientes v/s manejo de costos.

- 2) ¿Cree Ud. que la forma de abordar a los competidores de la misma industria, tanto en Chile como en Brasil, ha sido beneficioso para la compañía?

Se sugiere analizar la estrategia de Bbosch de considerar a las competidores de la misma industria como “partners” y poder así ganar mercado a otras opciones de protección de estructuras metálicas.

- 3) ¿Cuál es su opinión sobre la forma en que se indagó a Brasil como posible destino de inversión?

Se sugiere analizar la importancia y suficiencia de la opinión del director que tenía experiencia de inversión en Brasil, por un lado y por otro la calidad y suficiencia de los estudios de mercado encargados.

- 4) ¿Considera apropiada la decisión de implementar una segunda planta y tener en carpeta una tercera en Brasil?

Analizar en base a los resultados obtenidos hasta la fecha.

- 5) ¿Cree que el tiempo que se tardó la compañía en obtener ingresos sobre sus costos fue demasiado o no? ¿Cree Ud. que podría haber sido menor? ¿Por qué?

Analizar a la luz de la opinión del entrevistado en alusión a la dificultad de aislar las variables que intervienen.

- 6) ¿Cree Ud. que se escogió bien a Brasil como opción para internacionalizar? ¿Por qué?

Se sugiere analizar a la luz de la importancia de Brasil en el mercado global y su situación respecto de la industria en particular.

- 7) ¿Considera apropiada la estrategia de inserción en Brasil?

Analizar la forma en que se respondió a las barreras de entrada puestas por la industria local.

En lo referente a Cultura Organizacional se proponen las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cree Ud. que las políticas organizacionales de la empresa tienen un efecto negativo en sus resultados financieros?

Analizar a la luz de los costos económicos que ello tiene.

- 2) Al tomar la decisión de internacionalizarse ¿cree Ud. que fue suficiente basarse en el éxito de la compañía en Chile?

Analizar con base en el hecho de que no es posible trasladar un “*know how*” sin ninguna modificación a un contexto distinto.

- 3) ¿Cree Ud. que se ponderó apropiadamente las diferencias de contexto cultural? ¿por qué?

Analizar en base a los resultados obtenidos en ello por la empresa.

- 4) ¿Cree Ud. que se cometieron errores al implementar las políticas organizacionales en Brasil? ¿Por qué?

Analizar a la luz de los resultados y plazos pre establecidos y la forma en que dichas proyecciones se establecieron.

- 5) ¿Cree Ud. que es posible trasladar una Cultura organizacional de un país a otro sin hacer modificaciones a ésta? ¿Cuáles son los elementos relevantes a considerar en su respuesta?

- 6) ¿Cree Ud. que la compañía obtendrá los resultados esperados a futuro en Brasil? ¿Cuáles cree Ud. que son los factores relevantes para ello?

- 7) ¿Qué habría hecho Ud. de diferente manera si hubiera estado a cargo del proceso de internacionalización de Bbosch cuando este proceso comenzó?

- 8) ¿Considera Ud. que la compañía favorece la innovación? ¿Por qué?

- 9) ¿Cree Ud. que los liderazgos tiene incidencia en el desarrollo de la compañía? ¿Por qué?

5. Sugerencia para abordar la clase

Se propone que el profesor comience la clase con una breve exposición de lo que es la Cultura Organizacional y plantee, de forma sugerente, si ésta es verdaderamente relevante para el accionar de las organizaciones, de modo de generar cierta dinámica en los grupos de trabajo en relación a las eventuales diferencias de opinión entre los alumnos. También se sugiere que los alumnos lean el caso antes de la clase, dada su extensión y las consideraciones relevantes que surgen del análisis de los anexos, entre lo que destaca la importancia de internalizar los conceptos clave contenidos en el caso. Del mismo modo se propone que los alumnos tengan un acercamiento al modelo de análisis propuesto por Geert Hofstede. Se propone que los estudiantes formen grupos para trabajar el caso durante la clase, de modo que tengan la posibilidad de contrastar opiniones y debatir sobre las implicancias de implementar o no determinadas estrategias. Al finalizar el trabajo en grupo, que no deberá utilizar más de la mitad del tiempo de la clase, cada grupo expondrá sus conclusiones, de las que se hará una lista de respuestas/opciones/propuestas que se analizarán, con la guía del profesor, de modo de contar con un cúmulo de visiones bien fundamentadas. Ello se hará durante la segunda mitad de la clase.

Es fundamental que los alumnos que no estén familiarizados con el marco conceptual puedan revisar la bibliografía citada (cabe señalar que pueden revisar sólo las definiciones de los conceptos, ya que una revisión de los textos completos es muy extensa y, en este nivel, no es imprescindible), de modo que la discusión, más allá de las diferentes posturas a las que se arribe, se base en un marco conceptual común.

Al finalizar la ronda de exposiciones y para cerrar la clase se propone realizar un breve análisis en función las conclusiones obtenidas; éste debiera contener observaciones respecto de:

- La Cultura Organizacional, más allá de aportar a las condiciones de trabajo, tiene impacto en el desarrollo de una empresa en el mediano a largo plazo.
- La implementación de determinadas políticas organizacionales tiene costos para las empresas, pero sus beneficios pueden superarlos con creces.
- La Visión de Largo Plazo en los negocios genera sustentabilidad para la existencia de la empresa.
- La Cultura Organizacional puede aumentar la innovación en las organizaciones.
- No es posible llevar de un país a otro una determinada Cultura Organizacional sin ponderar apropiadamente las diferencias culturales existentes.
- La forma en que se establece la comunicación en una organización puede hacer la diferencia entre lo que se entiende y lo que se quiere dar a entender.
- El rol de los liderazgos es clave en compañías que logran ser exitosas.

- Identificar bien a los competidores y los “partners”, así como la forma de abordarlos, puede influir en el éxito o fracaso de una empresa.
- Para tomar una decisión de internacionalización se debe buscar información de diversas fuentes y/o encargar estudios a más de un asesor, de modo de tener una visión contrastable y tomar la mejor decisión en base a ello.
- Es aconsejable tener formas pre establecidas de medición de variables, de modo de poder tomar decisiones relevantes en plazos acotados.
- No esperar innecesariamente para tomar la decisión de re direccionar procesos.

6. Conceptos Clave

Cultura Organizacional: *“Las configuraciones organizacionales se caracterizan por una identidad que no puede quedar capturada en términos generalizadores. Las particularidades propias de cada organización, las premisas del decidir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajo, la verdad, lo bueno, etc., son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia. También la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará o, incluso, impedirá modos concretos de relación organizacional”.*¹⁰

Clima Organizacional: *“El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.”*¹¹

*“El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. (...) el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)”*¹².

Productividad: *“En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse*

¹⁰ Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica. Quinta Edición Ampliada. Santiago, Abril 2002.

¹¹ Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.

¹² Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.

en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquinas, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. La productividad vista así tiene dos componentes: eficiencia (del total de recursos cuántos fueron utilizados y cuántos desperdiciados) y eficacia (de los resultados alcanzados cuántos cumplen los objetivos o requisitos de calidad)...”¹³

Motivación: *“La motivación y la inspiración estimulan a las personas, no por impulsarlas en la dirección correcta, como hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo necesidades humanas básicas que tienen que ver con el logro, con un sentido de pertenencia, aprecio y autoestima, con una sensación de control sobre su propia vida, y con la capacidad de estar a la altura de los ideales personales.”; “Las personas, en realidad, se sienten motivadas por un trabajo interesante, por el desafío, por el aumento de responsabilidad. Estos factores intrínsecos responden a la arraigada necesidad de crecimiento y logro que tienen las personas.”¹⁴*

Capacitación: *“Estas capacidades- las habilidades, aptitudes y experticias colectivas de una organización- son el resultado de inversión en dotación, capacitación, compensación, comunicación y otras prácticas de recursos humanos. Representan las maneras en que las personas y los recursos se conjugan para cumplir tareas. Forman la identidad y personalidad de la organización al definir lo que ésta mejor sabe hacer y, en definitiva, lo que es. Son estables en el tiempo y son más difíciles de imitar por los competidores que el acceso a los mercados de capitales, las estrategias de producto o la tecnología”¹⁵*

Empleabilidad: *“La empleabilidad es la chance de conseguir otro trabajo, es nuestra propia responsabilidad e implica esfuerzo, compromiso y disponibilidad para el trabajo. Mantener actualizadas las competencias del personal de la empresa es una manera de mantener la empleabilidad del personal. Las empresas que cuidan la empleabilidad de su personal son las más deseadas por los buscadores de empleo y –a su vez- las que mantienen un mejor vínculo con sus empleados”¹⁶.*

Liderazgo: *“Acotando el concepto a liderazgo de grupos, podría sintetizarse en la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese*

¹³ Gutiérrez, H. (2005). Calidad Total y Productividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. México. D.F

¹⁴ Herzberg, F. Una Vez Más: ¿Cómo motiva a sus empleados?. Harvard Business Review América Latina. Enero, 2003.

¹⁵ Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Capítulo 1. Granica, 2004.

¹⁶ Ulrich, D. y Smallwood, N. Capitalizar las Capacidades. Harvard Business Review América Latina, Junio 2004.

grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de éstos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros, son habilidades esenciales de ésta competencia conductual.”¹⁷

Credibilidad: *“Otro gran desafío en los esfuerzos de liderazgo es el de la credibilidad; esto es, lograr que las personas creen el mensaje. Son muchas las cosas que influyen en la credibilidad, como el historial de la persona que comunica el mensaje, el contenido de éste, la reputación de integridad y confiabilidad de quien comunica y la coherencia entre palabras y hechos.”¹⁸*

Pensamiento Estratégico: *“La habilidad para comprender rápidamente cambios de entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro.”¹⁹*

¹⁷ Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Capítulo 2. Gránica, 2004.

¹⁸ Kotter, P. Lo que de Verdad Hacen los Líderes. Harvard Business Review. Noviembre, 2005.

¹⁹ Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Capítulo 2. Gránica, 2004.

BIBLIOGRAFÍA

1. Pérez Serrano, G. "Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes", Editorial La Muralla, España, 1994.
2. Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica. Quinta Edición Ampliada. Santiago, Abril 2002.
3. Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
4. Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.
5. Gutiérrez, H. (2005). Calidad Total y Productividad. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. México. D.F
6. Herzberg, F. Una Vez Más: ¿Cómo motiva a sus empleados?. Harvard Business Review América Latina. Enero, 2003.
7. Ulrich, D. Recursos Humanos Champions. Gránica, 2003.
8. Boston Consulting Group. Creating People Advantage. World Federation of Personel Associations, 2008. (en español) .
9. Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 2004.
10. Ulrich, D. y Smallwood, N. Capitalizar las Capacidades. Harvard Business Review América Latina, Junio 2004.
11. Kotter, P. Lo que de Verdad Hacen los Líderes. Harvard Business Review. Noviembre, 2005.
12. Hofstede, G. Culture´s Consequences; International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, 1980.
13. Raymond, E. Writing Cases and Teaching Notes. Harvard Business School, 1998.
14. William Ellet. The Case Study Handbook: How to Read, Discuss and Write Persuasively About Cases. Paperback, 2007.
15. Gonçalves Gandara, Gonçalves De Haro, Artículo: La Importancia de la Cultura Organizacional en la Gestión de Empresas Turísticas: El Caso de Blue Tree Hotels. http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/la_importancia_de_la_cultu

ra organizacional en la gestion de empresas turisticas.pdf
[Consulta: 30 de marzo 2015].

16. OpnedMind. Artículo: Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. Hofstede, G.
<https://www.bbvaopenmind.com/articulo/culturas-nacionales-culturas-organizacionales-y-el-papel-de-la-gestion-empresarial/?fullscreen=true>
[Consulta: 30 de marzo 2015].

ANEXO A: METODOLOGÍA

1. TIPO DE ESTUDIO

Este es un estudio descriptivo, cuyo producto es un Caso de Estudio, a través del cual se busca definir y describir los aspectos organizacionales relevantes para el crecimiento y expansión de la empresa, desde el discurso de los propios entrevistados

El estudio se enmarca dentro de la corriente de Investigación Cualitativa, dado que su objetivo consiste en conocer el funcionamiento organizacional, sus aspectos relevantes para el propósito planteado, a partir de lo señalado por las personas que componen la organización.

Este tipo de investigación es *“Una descripción detallada de situaciones, eventos, personas interacciones y comportamientos que son observables, además se incorpora lo que los participantes declaran, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal como fueron expresados por ellos mismos”*²⁰.

Todo ello sin perjuicio de que se presenta información de tipo cuantitativa, tal como tasa de crecimiento, estados de resultados financieros, tasas de accidentabilidad, entre otros.

Esta investigación cualitativa, orientada a describir las percepciones de los miembros componentes de la empresa Bbosch Ingeniería y Construcción, tiene sus bases teóricas en la denominada fenomenología, puesto que se intentará una aproximación al fenómeno en estudio desde la percepción de los entrevistados.

Esta perspectiva plantea que se deben estudiar las experiencias personales, de forma directa, es decir, tal cual aparecen desde la conciencia subjetiva, ya que el individuo construye su propia realidad social, atribuyendo significados de acuerdo a la forma en que experimenta y comprende su mundo social.

2. SELECCIÓN DE TIPO DE CASO

Para la definición del Tipo de Caso a realizar, se toma como referente lo señalado por el Autor William Ellet, "The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases" ²¹, quien señala que existen cuatro tipos de

²⁰ PÉREZ SERRANO, G. "Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes", Editorial La Muralla, España, 1994.

²¹ ELLET, W. "The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases", Paperback, 2007.

casos, a saber, Problema: su característica es que presentan una situación en la cual algo importante con resultados negativos ha ocurrido, pero no se conoce la causa; Decisión: aquí una importante distinción es la existencia de una decisión explícita, la que puede ser analizada sólo después de entender la estrategia actual de la empresa y cuán bien funciona ésta; Evaluación: se expresa un juicio sobre el valor o efectividad del desempeño o resultado y también puede envolver la evaluación de una acción o decisión que ha sido tomada. Incluye ambas perspectivas, positiva y negativa y por último, Reglas: aquí los métodos cuantitativos pueden proveer información crítica sobre negocios. El alcance de estos casos es limitado, pues son útiles sólo en circunstancias específicas, por ejemplo, al analizar el valor de una empresa o su liquidez. Según lo anterior, este caso es de Decisión y Evaluación.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utiliza el diseño de Investigación de Campo, ya que la información se recolectó desde fuentes primarias (sujetos de investigación) directamente desde la realidad, lo que permite recoger datos descriptivos. Más precisamente se recabará la información desde las personas que trabajan en la compañía en cuestión. Sin perjuicio de lo anterior, se toma también información cuantitativa, referente a indicadores financieros, de mercado entre otros.

4. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo considerado para el desarrollo de este trabajo son todos aquellos que en el momento de la aplicación de las entrevistas tenían un contrato como personal de planta en la empresa en Chile. De acuerdo a ello, el universo se compone por unos 1100 trabajadores aproximadamente.

La muestra se ha definido como no probabilística, la que se considera adecuada en el contexto de un estudio cualitativo y descriptivo, ya que el objetivo del estudio no se centra en la cuantificación de la información recabada, sino en la calidad y profundidad de dicha información.

Este tipo de muestras, no probabilísticas, se caracterizan por un proceso de selección más informal, en este caso se utiliza la Muestra Intencionada, la que requiere un cierto conocimiento del universo abordado, y consiste en que el investigador escoge intencionalmente sus unidades de estudio.

La muestra que se seleccionó para el estudio responde a los siguientes criterios:

- Disponibilidad para colaborar con la investigación.
- Sujetos que representen las distintas sub unidades de la compañía, considerando también características etarias, de antigüedad en la empresa, con contrato de planta, de género y de distintos niveles del organigrama (gerentes, sub gerentes, jefaturas, operarios).

- Informantes Calificados, es decir, aquellos que cuentan con conocimientos relevantes de las temáticas a tratar.

Por lo anteriormente planteado la muestra se compone de 16 personas, que se descompone como sigue:

- 5 gerencias y sub gerencias
- 7 cargos de jefaturas
- 4 operarios

Cabe señalar que en algunos casos de subgerencias y jefaturas, los entrevistados comenzaron desde puestos más hacia la base del organigrama y que con el pasar de los años fueron escalando en el mismo, por lo que sus relatos son desde una perspectiva transversal en este sentido.

Así mismo, es importante destacar que se utiliza la técnica de Rapport, que consiste en establecer un ambiente y comunicación que faciliten una interacción basada en la confianza.

5. UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis de la investigación son los enunciados o conjuntos de enunciados que forman parte del relato con el que los sujetos entrevistados dan cuenta de su quehacer, en los que se detectan recursos constructivos, adicionando información financiera y de mercado aportada por la compañía.

6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este estudio se utilizan como instrumento de recolección de la información la Entrevista Estructurada y la Entrevista Semiestructurada, lo que permite recabar información cualitativa como ideas, palabras y percepciones, lo que a su vez posibilita la flexibilidad de la aplicación, con lo que se hace posible la consecución de los objetivos de la investigación. Adicionalmente se solicitó información cuantitativa a la empresa.

La pauta utilizada para las entrevistas consideran los siguientes ítems referentes a aspectos de la organización:

- Cultura y clima organizacional
- Liderazgo
- Motivación
- Estrategia
- Productividad
- Creencias compartidas

7. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el análisis de la información se optó por el uso del Análisis de Contenido, por ser la técnica metodológica que mejor se adecua a los objetivos de esta investigación, ya que *“centra su búsqueda en los vocablos u otros símbolos que*

*configuran el contenido de las comunicaciones*²² presentes en las relaciones humanas. El análisis de contenido permite hacer inferencias válidas y confiables de datos respecto a su contexto y a su vez nos permite investigar sobre la naturaleza del discurso.

Se efectuó la transcripción del contenido del registro. Además se efectuaron las anotaciones correspondientes en un cuaderno de campo, antes, durante y después de cada actividad para consignar los aspectos relevantes.

La información recogida fue clasificada, categorizada y codificada de un modo inductivo mediante la identificación de contenidos emergentes siguiendo la premisa de construcción de teoría desde la base.

Se utilizó un sistema de archivo y esquema de codificación para transformar la información desde una forma narrativa a unidades comprensibles y organizadas que posteriormente son descritas en forma lógica. De este modo, la información cruda en forma de narraciones se derivó en categorías conceptuales. Se intenta que estas categorías conceptuales se mantengan fieles al sentido original otorgado por los informantes, para darle sentido a las observaciones y entrevistas originales.

8. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información recogida a través de las entrevistas es de carácter cualitativo, y como se mencionó anteriormente, fue analizada a través del procedimiento metodológico de Análisis de Contenido, el cual consiste en una categorización y ordenamiento de las unidades de análisis presentes en el discurso de los sujetos. Para llevar a cabo este procedimiento se realizaron secuencialmente los siguientes pasos:

- Indexación de las respuestas: este paso consistió en identificar y rescatar la esencia presente en el discurso de los sujetos.
- Inventario de todos los enunciados enumerados: en este paso se enumeraron correlativamente todas las ideas identificadas en el contenido de los mensajes de los sujetos de manera de realizar con ella un inventario codificado.
- Clasificación de los enunciados en categorías y subcategorías de contenido: en este paso se agruparon todos los enunciados por analogías de sentido, es decir, todos aquellos que tuvieran un mismo sentido del mensaje.
- Elaboración de esquemas de contenido: en este paso se sintetiza gráficamente la información ya ordenada y codificada de manera de darlo a conocer descriptivamente, a través de una interpretación preliminar de la información obtenida, guiada por lo planteado en los objetivos de la investigación.

²² PÉREZ SERRANO, G. "Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes", Editorial La Muralla, España, 1994.

- Interpretación de la información: la información obtenida se relacionó con el marco conceptual, para posteriormente concluir el proceso mediante las consideraciones finales.

ANEXO B: ENCUESTA DE EXPERIENCIA DE VIDA LABORAL

Figura 1. Compensaciones. (Fuente: Bbosch Chile)

Compensaciones

Promedio por secciones

Compensaciones	Resultados Generales		
	2009	2011	Variación
	841	781	
(5.1) Creo que mi compensación total (sueldo base, comisiones, bonos, incentivos, etc.) está bien en comparación con el mercado.	Prom 4,50	4,74	4,0% ▲ 0,00
	N 841	762	
(5.2) Creo que soy compensado justamente en comparación con otros colaboradores de igual responsabilidad en la Empresa.	Prom 4,18	4,41	3,8% ▲ 0,00
	N 838	761	
(5.3) Comprendo cómo se calcula mi sueldo variable (bonos, incentivos, etc.).	Prom 4,95	5,36	6,8% ▲ 0,00
	N 841	761	
Promedio Sección:	Prom 4,54	4,84	5,0% ▲

▲ Alza Significativa
▼ Baja Significativa
▲ Variación no significativa

bbosch



Figura 2. Vida Laboral. (Fuente: Bbosch Chile)

Vida Laboral

Promedio por secciones

Vida Laboral	Resultados Generales		
	2009	2011	Variación
	841	781	
(14.1) Es posible manejar la presión y rapidez exigida en el trabajo.	Prom 5,87	5,99	2,0% ▲ 0,00
	N 836	754	
(14.2) El estilo de trabajo en la Empresa me permite balancear mis compromisos personales y laborales.	Prom 5,53	5,74	3,5% ▲ 0,00
	N 837	755	
(14.3) En general, estoy contento con mi trabajo.	Prom 5,96	6,15	3,2% ▲ 0,00
	N 835	755	
(14.4) Mi trabajo utiliza al máximo mis habilidades y conocimientos.	Prom 5,74	5,84	1,7% ▲ 0,14
	N 838	755	
(14.5) Dispongo de los implementos de seguridad para hacer bien mi trabajo.	Prom 6,47	6,49	0,3% ▲ 0,71
	N 838	755	
Promedio Sección:	Prom 5,91	6,04	2,2% ▲

▲ Alza Significativa
▼ Baja Significativa
▲ Variación no significativa

bbosch



Figura 3. Oportunidades de Desarrollo (Fuente: Bbosch Chile)

Oportunidades de Desarrollo

Promedio por secciones

Oportunidades de Desarrollo		Resultados Generales		
		2009	2011	Variación
		841	781	
(4.1) Los ascensos o cambios de cargo que he observado han sido bien merecidos.	Prom	4,72	5,16	7,3% ▲ 0,00
	N	839	765	
(4.2) La Empresa busca primero los mejores candidatos al interior de ésta, antes de buscarlos en el mercado.	Prom	4,86	5,13	4,5% ▲ 0,00
	N	836	766	
(4.3) Estoy convencido que si me esfuerzo, la Empresa me dará la oportunidad de seguir avanzando en mi carrera laboral.	Prom	5,41	5,66	4,2% ▲ 0,00
	N	839	766	
(4.4) En los últimos 6 meses alguien en el trabajo ha hablado conmigo acerca de mi progreso.	Prom	4,19	4,70	8,5% ▲ 0,00
	N	835	764	
(4.5) Alguien en el trabajo incentiva mi desarrollo.	Prom	4,52	5,02	8,3% ▲ 0,00
	N	839	764	
Promedio Sección:	Prom	4,74	5,13	6,5% ▲

▲ Alza Significativa
▼ Baja Significativa
▲ Variación no significativa
▼ Variación no significativa



Figura 4. Comunicación. (Fuente: Bbosch Chile)

Comunicación

Promedio por secciones

Comunicación		Resultados Generales		
		2009	2011	Variación
		841	781	
(11.1) En la Empresa se informa periódicamente a los colaboradores acerca de la situación de la organización.	Prom	5,05	5,03	-0,3% ▼ 0,04
	N	839	756	
(11.2) En el trabajo mis opiniones cuentan.	Prom	5,17	5,46	4,8% ▲ 0,00
	N	840	755	
(11.3) Me gusta que la Empresa me invite a participar de este tipo de estudios.	Prom	6,06	6,08	0,3% ▲ 0,00
	N	839	756	
(11.4) La Empresa se comunica abierta y honestamente.	Prom	5,34	5,32	-0,3% ▼ 0,02
	N	840	755	
Promedio Sección:	Prom	5,40	5,47	1,2% ▲

▲ Alza Significativa
▼ Baja Significativa
▲ Variación no significativa
▼ Variación no significativa



Figura 5. Capacitación y Entrenamiento. (Fuente: Bbosch Chile)

Capacitación y Entrenamiento

Promedio por secciones

Capacitación y Entrenamiento		Resultados Generales		
		2009 841	2011 781	Variación
(3.1) La Empresa me apoya y da las facilidades para capacitarme.	Prom	5,57	5,75	3,0% ▲ 0,01
	N	839	763	
(3.2) Los nuevos colaboradores reciben inducción para hacer bien su trabajo.	Prom	5,80	5,94	2,3% ▲ 0,03
	N	838	763	
(3.3) Considero que la diversidad de temas, de los cursos en los que he participado, cubren mis necesidades.	Prom	5,43	5,53	1,7% ▲ 0,17
	N	838	762	
(3.4) Lo que aprendo en las capacitaciones lo aplico rápidamente en mi trabajo.	Prom	5,88	5,91	0,5% ▲ 0,03
	N	837	763	
(3.5) He tenido la oportunidad de aprender y crecer en el último año.	Prom	5,62	5,75	2,2% ▲ 0,07
	N	839	763	
Promedio Sección:	Prom	5,66	5,78	2,0% ▲

▲ Alza Significativa
▼ Baja Significativa
▲ Variación no significativa
▼ Variación no significativa



Figura 6. Valores y Cultura. (Fuente: Bbosch Chile)

Valores y Cultura

Promedio por secciones

Valores y Cultura		Resultados Generales		
		2009 841	2011 781	Variación
(16.1) Conozco y entiendo los valores de la Empresa.	Prom	5,39	5,36	-0,5% ▼ 0,03
	N	839	769	
(16.2) La Empresa actúa de acuerdo a los valores que ha fijado.	Prom	5,63	5,74	1,8% ▲ 0,10
	N	838	760	
(16.3) Me siento bien en la cultura de la Empresa.	Prom	5,98	6,08	1,7% ▲ 0,09
	N	838	759	
(16.4) Los colaboradores son importantes para la Empresa.	Prom	6,09	6,14	0,8% ▲ 0,05
	N	838	759	
(16.5) Tengo un mejor amigo (a) en el trabajo.	Prom	5,06	5,18	2,0% ▲ 0,12
	N	837	760	
Promedio Sección:	Prom	5,83	5,90	1,2% ▲

▲ Alza Significativa
▼ Baja Significativa
▲ Variación no significativa
▼ Variación no significativa



Figura 7. Información y Soporte. (Fuente: Bbosch Chile)

Información y Soporte

Promedio por secciones

Información y Soporte		Resultados Generales		
		2009	2011	Variación
		841	781	
(13.1) Tengo suficiente información para realizar mi trabajo en forma adecuada.	Prom	5,78	5,90	2,0% ▲ _{0,05}
	N	839	756	
(13.2) Tengo el equipamiento y recursos que necesito para hacer bien mi trabajo.	Prom	5,62	5,88	4,3% ▲ _{0,00}
	N	839	756	
(13.3) Obtengo soluciones rápidas a los problemas relacionados con los recursos y equipamiento asignados para mi trabajo.	Prom	5,12	5,41	4,8% ▲ _{0,00}
	N	839	755	
(13.4) Tengo los materiales y equipos necesarios para hacer un buen trabajo.	Prom	5,50	5,71	3,5% ▲ _{0,00}
	N	838	756	
(13.5) Tengo la oportunidad de hacer bien, lo que hago, todos los días.	Prom	5,96	6,08	2,0% ▲ _{0,03}
	N	838	755	
Promedio Sección:	Prom	5,60	5,80	3,3% ▲

▲ Alza Significativa
▼ Baja Significativa
▲ Variación no significativa
▼



Figura 8. Trabajo en Equipo. (Fuente: Bbosch Chile)

Trabajo en Equipo

Promedio por secciones

Trabajo en Equipo		Resultados Generales		
		2009	2011	Variación
		841	781	
(15.1) Mi equipo de trabajo colabora para hacer un trabajo bien hecho.	Prom	6,07	6,16	1,5% ▲ _{0,07}
	N	839	755	
(15.2) En general hay una buena cooperación entre las distintas unidades de trabajo.	Prom	5,43	5,69	3,3% ▲ _{0,00}
	N	838	756	
(15.3) Mi equipo de trabajo escucha y considera mi opinión.	Prom	5,92	6,09	2,8% ▲ _{0,00}
	N	837	756	
(15.4) Considero que formo parte de un equipo que comparte metas y objetivos.	Prom	5,87	6,05	3,0% ▲ _{0,00}
	N	840	755	
(15.5) En mi equipo de trabajo existen buenas relaciones interpersonales.	Prom	5,84	6,05	3,5% ▲ _{0,00}
	N	840	755	
Promedio Sección:	Prom	5,84	6,01	2,8% ▲

▲ Alza Significativa
▼ Baja Significativa
▲ Variación no significativa
▼



Figura 9. Lealtad a la Compañía. (Fuente: Bbosch Chile)

Esta figura presenta el índice de Lealtad de los empleados de la compañía, y en ella se puede observar que los resultados arrojan una alta tasa de aceptación y aprobación hacia la empresa. Para ello se utilizan las siguientes definiciones conceptuales.

Promotores: Colaboradores con alta lealtad hacia la compañía. Este grupo se caracteriza por no cuestionarse su permanencia en la compañía, al margen de los problemas u oportunidades de mejora que manifiesten en las distintas dimensiones o reactivos en estudio.

Contentos: Colaboradores que mantienen un nivel de lealtad moderada con la empresa. Este es el grupo de interés a analizar, ya que es deseable que se desarrollen acciones para moverlos al nivel de promotores. Si no se potencian las dimensiones o reactivos que afectan su percepción, pueden pasar a la categoría de insatisfechos.

Insatisfechos: Colaboradores que se encuentran desencantados con la compañía y en un mediano plazo, si no se ejecutan cambios en las dimensiones o reactivos con problemas, y si se le dan las condiciones, es probable que se desvinculen voluntariamente de la compañía.

Perdidos: Colaboradores que por su bajo nivel de lealtad no pierden oportunidad para hacer público su descontento con la compañía. Normalmente están a la espera de que se le den las condiciones para desvincularse voluntariamente de la empresa.

Lealtad

Índice de Lealtad de Empleados (ILE) Neto Consolidado: 47,76%

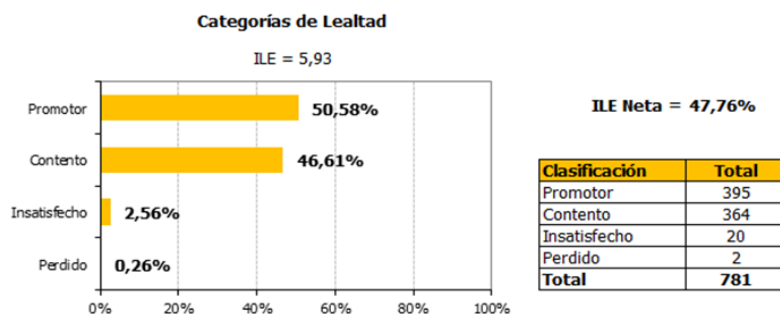


Figura 10. Participación de los Colaboradores. (Fuente: Bbosch Chile)

Participación de los Colaboradores

Promedio por secciones

Participación de los Colaboradores		Resultados Generales		
		2009	2011	Variación
(12.1) Participo en las decisiones relacionadas con mi trabajo.	Prom	5,82	6,08	4,3% ▲
	N	841	760	0,00
(12.2) Tengo libertad para planificar y organizar mi trabajo.	Prom	5,90	6,18	4,7% ▲
	N	841	759	0,00
(12.3) Conozco lo que se espera de mí en el trabajo.	Prom	5,87	6,03	▲
	N	838	760	2,7% ▲
(12.4) He recibido reconocimiento verbal por un buen trabajo en el último mes.	Prom	-	5,16	-
	N	0	759	-
(12.5) Los colaboradores están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	Prom	5,84	6,01	2,8% ▲
	N	841	760	0,00
(12.4) He recibido reconocimiento por un buen trabajo en los últimos 7 días.	Prom	3,82	-	-
	N	839	0	-
Promedio Sección:	Prom	5,45	5,89	7,3% ▲

▲	Alza Significativa
▼	Baja Significativa
▲	Variación no significativa

bosch

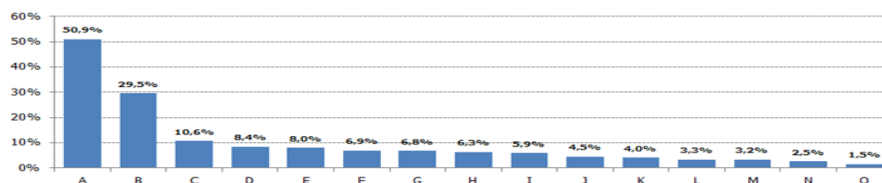


Figura 11. Preguntas Abiertas. (Fuente: Bbosch Chile)

Esta figura presenta los resultados obtenidos al realizar preguntas abiertas respecto de la percepción de los empleados sobre los factores que ellos consideran de mayor relevancia en la compañía. En ella se puede observar una alta tasa de valoración de los aspectos que se han señalado como relevantes en el desarrollo del estudio

Preguntas Abiertas

19. ¿Qué es lo que más le agrada de trabajar en B.BOSCH?



ID	Clasificaciones	Nº Menciones	Porcentaje
A	Vida Laboral	383	50,9%
B	Trabajo en Equipo	222	29,5%
C	Oportunidades de Desarrollo	80	10,6%
D	Comunicación	63	8,4%
E	Administración Superior	60	8,0%
F	Jefe Directo	52	6,9%
G	Compensaciones	51	6,8%
H	Participación de los Colaboradores	47	6,3%
I	Valores y Cultura	44	5,9%
J	Capacitación y Entrenamiento	34	4,5%
K	Imagen y Futuro	30	4,0%
L	Dirección y Estrategia	25	3,3%
M	Información y Soporte	24	3,2%
N	Beneficios	19	2,5%
O	Orientación al Cliente	11	1,5%
P	Gerencia	7	0,9%
Q	Sin Comentarios	2	
R	Sin Respuesta	29	
Total de Participantes		752	

bosch



Figura 12. Conclusiones de Encuesta de Satisfacción Laboral. (Fuente: Bbosch Chile)

La figura siguiente muestra las conclusiones de la Encuesta de Experiencia de Vida Laboral en Bbosch

Conclusiones

Se aprecia una clara mejora en la experiencia de vida laboral de los colaboradores respecto del año 2009.

Temas como, las Oportunidades de Desarrollo y las Compensaciones, presentan aumentos en todos los elementos evaluados y dichos aumentos son estadísticamente significativos. No obstante esto, el tema de beneficios merece ser revisado puesto que no tiene la misma tendencia.

La evaluación de la Gerencia y la Participación de los colaboradores, también presentan mejoras significativas en esta medición respecto del año 2009.

La dimensión Imagen y Futuro de la empresa presenta una mejora también y por lo tanto sigue siendo una fortaleza dentro de la experiencia laboral de los colaboradores de B.Bosch, al igual que la dimensión Vida Laboral, que además es lo más mencionado en las preguntas abiertas como algo que le agrada a las personas de trabajar en la empresa.

No se distinguen claramente, en el análisis numérico estándar, posibilidades de mejoras transversales (políticas públicas) de alguna dimensión o aspecto específico.

Respecto de áreas o grupos que requieran ser analizados a la luz de las evaluaciones de las dimensiones, existen solo dos grupos identificables claramente:

- El área TB Codelco Andina para el nivel de cargo Operativo (11 personas).
- El área TB Iquique para el nivel de cargo Profesionales (17 personas).

También merece ser destacada la positiva experiencia de vida laboral que declararon las personas de la empresa Galva 8, donde a nivel de mandos medios y profesionales presenta indicadores de lealtad cercanos al 6,5 y en la mayoría de sus dimensiones tienen notas que están en el 15% superior de la escala.

El análisis numérico que nos da este estudio nos muestra una empresa con un clima laboral bastante sano por lo que la recomendación es a continuar con el trabajo realizado hasta ahora, profundizar el análisis de los puntos ya mencionados y principalmente continuar trabajando en los temas que son importantes a la luz de la estrategia de B.Bosch.

ANEXO C: PROGRAMA DE BENEFICIOS

- 1) Programa de Apoyo al Colaborador
 - Atención en Caso Social
 - Visita a Terreno
 - Visita Domiciliaria
 - Asesoría Habitacional
 - Asesoría Previsional
 - Asesoría Manejo Problemático de Alcohol y drogas
 - Asesoría Manejo de Presupuesto Familiar
 - Talleres, Ferias y Campañas Educativas

- 2) Programa de Salud y Vida Sana
 - Convenio Colectivo de Salud
 - Isapre Seguro de Salud y Vida
 - Convenio con Redes de Salud
 - Convenio con Farmacia
 - Chequeo Médico
 - Campaña Nutricional
 - Actividades Deportivas, Recreativas y Culturales.

- 3) Programa de Recreación y Eventos
 - Día de La Mujer
 - Ceremonia Becas Sociales
 - Eventos de Integración
 - Día de La Madre
 - Ceremonia Escolar
 - Aniversario
 - Día del Padre
 - Ceremonia Años de Servicio
 - Celebración de Fiestas patrias
 - Celebración de Navidad
 - Actividad Social: Hogar de Niños.

- 4) Beneficios y Convenios
 - Nupcialidad
 - Nacimiento
 - Defunción
 - Escolar
 - Mayores de 65 años
 - Siniestro (Incendio)
 - Préstamo Médico, dental, óptico.
 - Préstamo Emergencia
 - Préstamo de Auxilio
 - Préstamo Escolar , Préstamo Escolar Superior Colaborador.

ANEXO D: TABLAS

Tabla 1: Evolución Estados de Resultados 2009–2013(%) Chile. (Fuente: Bbosch Chile)

Ítem/año	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos	100%	113%	152%	136%	125%
Costos Explotación	100%	116%	145%	136%	123%
Resultado explotación	100%	105%	169%	138%	131%
Gastos Adm. Ventas	100%	103%	116%	130%	129%
Resultado operacional	100%	107%	205%	143%	133%
Volumen Facturado Externo	100%	112%	154%	142%	136%
Volumen Facturado Interno	100%	85%	90%	55%	41%
Total Facturado	100%	106%	139%	121%	113%
Precio Medio externo	100%	106%	109%	113%	109%

Esta tabla muestra la evolución de los conceptos descritos en el mismo a partir de un año base, es decir si en el año 2009 la base es 100 y en los ingresos del 2011 el dato es 152 eso significa que desde el 2009 se creció un 52%. Todos los datos están considerando el 2009 como base cien. Este cuadro esta hecho de esta forma pues los datos reales son confidenciales.

Tablas 2 y 3: Evolución de consumo de acero y galvanizado. (Fuente: Bbosch Chile)

Tabla 2 año 1998

Tabla 3 año 2006

País	Consumo	Galv.	Galv/Acero	Pais	Consumo	Galv.	Galv/Acero
	Acero (MMT)	(MTon)	%		Acero (MMT)	(MTon)	%
Alemania	37	1,256	3,4%	Alemania	39	1,398	3,6%
Italia	29	883	3,0%	Italia	36	1,382	3,8%
Inglaterra	15		0,0%	Inglaterra	13	761	5,9%
Francia	18	667	3,7%	Francia	17	712	4,2%
España	16	328	2,1%	España	23	591	2,6%
Europa	141	5,130	3,6%	Europa	158	6,418	4,1%
EEUU	119	2,620	2,2%	EEUU	122	3,361	2,8%
Brasil	15	180	1,2%	Brasil	19	240	1,3%
Chile	1,6	56	3,5%	Chile	2,3	92	4,0%

Las tablas 2 y 3 presentan la evolución del consumo de acero y de galvanizado entre los años 1998 a 2006 para Europa, algunos países europeos de manera desagregada y de Brasil y Chile.

Tabla 4. Cantidad de Plantas de Galvanizado. (Fuente: Galva Brasil, facilitado por BBosch Chile)

País/Concepto	N° Plantas	Capacidad Instalada TM/año	Producción Promedio TM/año	% Producción Real v/s Capacidad Instalada	Consumo Aparente Kgs/Habitante
Argentina	8	80.000	40.000	50	1
América Central	10	80.000	50.000	62.5	1
Brasil	84	675.000	350.000	51.85	1.8
Chile	12	200.000	120.000	60	7.2
Colombia	14	180.000	90.000	50	1.9
Ecuador	8	120.000	60.000	50	3.75
México	20	380.000	190.000	50	1.6
Perú	6	80.000	40.000	50	1.3
Venezuela	8	130.000	40.000	30.77	1.4
Total	170	1.925.000	980.000	51	1.65

Comparación para países de Latinoamérica del número de Plantas de Galvanizado, Capacidad Productiva por país, Producción Promedio, Porcentaje de Producción en relación a la capacidad productiva instalada y Estimación de Consumo Per Cápita.

Tabla 5 y 6: Variación de Estado de Resultados para Chile y Brasil.

Tabla 5: Recubrimientos Chile (Fuente: Bbosch Chile).

Concepto/ Año Ref.	% Crecimiento		
	2009	2010	2011
Ingresos	100%	117,92%	161,00%
Costos	100%	119,69%	148,67%
Gastos Adm. y Vta.	100%	102,89%	117,78%
EBITDA	100%	99,71%	179,47%
Ton/Personas (mes)	100%	127,83%	135,37%
Producción	100%	104,37%	137,59%
Dotación Chile	100%	81,64%	101,64%

Ésta tabla muestra la variación de los años 2010 y 2011 respecto a lo sucedido el año 2009, considerando los principales indicadores financieros (Estado de resultados). Adicionalmente se puede observar los niveles de productividad, medido en toneladas por persona (dotación). Los datos se presentan como porcentaje por ser confidenciales.

Tabla 6: BBGB Brasil (Fuente: Bbosch Chile)

Concepto/ Año Ref.	% Crecimiento		
	2009	2010	2011
Ingresos	100%	134,63%	168,89%
Costos	100%	128,67%	147,43%
Gastos Adm. y Vta.	100%	167,40%	253,80%
EBITDA	100%	196,13%	269,50%
Ton/Personas (mes)	100%	123,89%	132,36%
Producción	100%	127,13%	134,09%
Dotación BBGB Brasil	100%	102,61%	101,31%

Ésta tabla muestra la variación de los años 2010 y 2011 respecto a lo sucedido el año 2009, considerando los principales indicadores financieros (Estado de resultados). Adicionalmente se puede observar los niveles de productividad, medido en toneladas por persona (dotación). Los datos se presentan como porcentaje por ser confidenciales.

Tablas 7 y 8: Proporcionalidad Sobre la Venta.

Tabla 7: Recubrimientos Chile (Fuente: Bbosch Chile)

Concepto/Año	% Sobre la Venta		
	2009	2010	2011
Costo Venta / Venta	75,94%	77,08%	70,12%
Gastos Adm. y Vta. / Venta	11,18%	9,75%	8,18%
EBITDA / Venta	24,74%	20,92%	27,58%

Ésta tabla representa la proporcionalidad respecto a la venta, es decir, por cada \$100 que se venden, cuando representan costos, gastos de administración y venta, y generación de EBITDA.

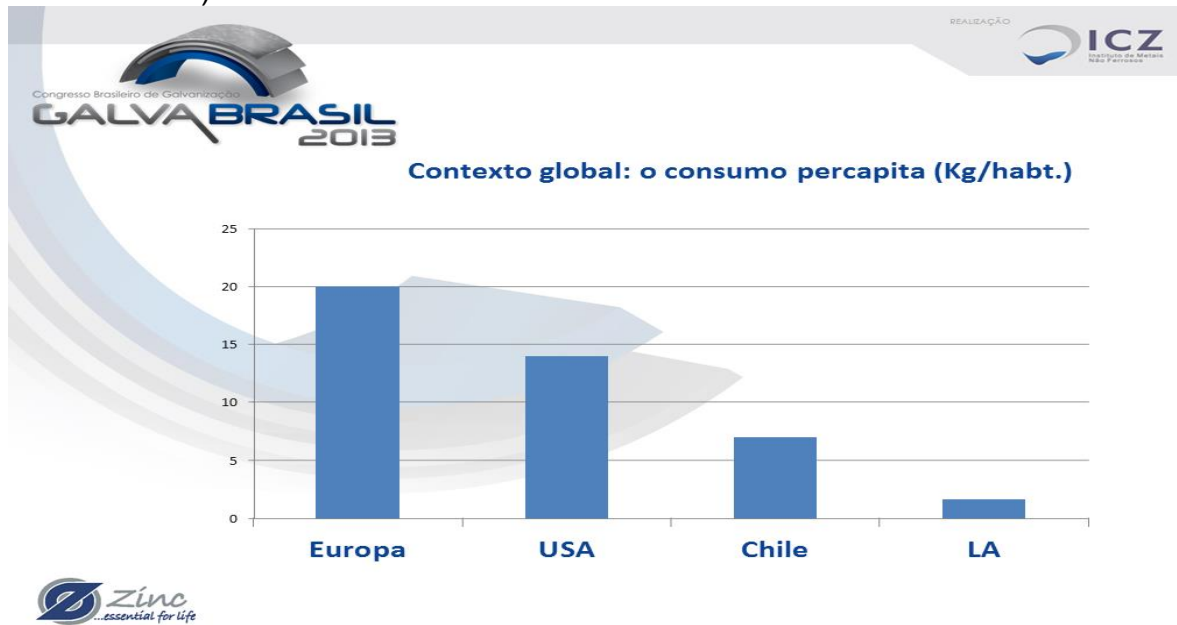
Tabla 8: BBGB Brasil (Fuente: Bbosch Chile)

Concepto/Año	% Sobre la Venta		
	2009	2010	2011
Costo Venta / Venta	73,92%	70,65%	64,53%
Gastos Adm. y Vta. / Venta	23,60%	29,35%	35,47%
EBITDA / Venta	9,06%	13,20%	14,45%

Ésta tabla representa la proporcionalidad respecto a la venta, es decir, por cada \$100 que se venden, cuando representan costos, gastos de administración y venta, y generación de EBITDA.

ANEXO E: GRÁFICOS

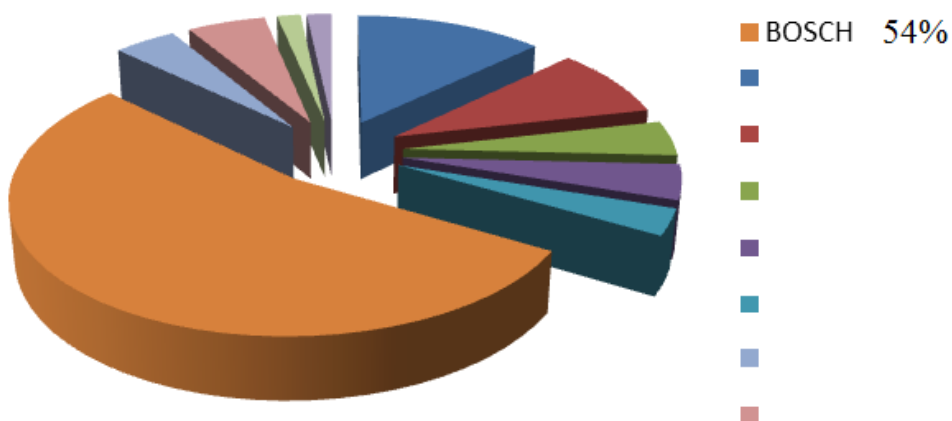
Gráfico 1: Consumo Per Cápita de Galvanizado (Fuente: Galva Brasil, facilitado por BBosch Chile)



Este gráfico nos muestra una comparación entre el consumo de galvanizado para Europa, EEUU, Chile y Latinoamérica.

Gráfico 2: Participación de Mercado de Bbosch en Chile. (Fuente: Bbosch Chile)

Particip. de Mercado (%) en Chile



La participación de mercado de Bbosch en Chile es de 54%. (No aparecen los nombres de las otras empresas puesto que sólo se busca establecer la participación de mercado de Bbosch)

ANEXO F: ENTREVISTAS

Pablo Bosch.

¿Cuándo se fundó la compañía?

En 1960, la fundó mi padre, Bautista Bosch. Empezó como contratista para Chilectra y luego fue creciendo.

¿Cuál es la Visión de la empresa?

Desde los propietarios nuestra Visión es ser un aporte a la sociedad, creando un modelo de empresa que sirva a los demás, que cree bienestar.

¿Cuál es la Misión de la empresa?

Crear desarrollo, crear valor. Ser líderes en lo que hacemos.

¿Hasta cuándo encabeza don Bautista Bosch la empresa?

Hasta el año 1990, fecha en la que dejó la presidencia del directorio.

¿Tiene la compañía mayores niveles de productividad en relación a la industria en Chile?

Si, bueno, nosotros estamos enfocados en lograr elevar nuestros niveles de productividad, es una preocupación constante, y como compañía entendemos que la forma de hacer las cosas es crucial para lograr resultados, por eso trabajamos constantemente con ese foco.

¿En qué año se abren las plantas en Brasil? Entiendo que ya hay dos en funcionamiento y que se proyecta una tercera en pocos años más.

La primera planta comenzó a operar a principios de 2001 y la segunda a comienzos de este año (2013), la tercera se proyecta para unos 2 o 3 años más, si todo sigue bien.

¿Cuál es la importancia que ha tenido el nivel de productividad en el desarrollo de la compañía en Brasil?

El rol que juega la productividad es fundamental; la productividad está en el centro de todo esto, es la piedra angular del asunto

Entiendo que en principio la productividad alcanzada en Brasil era menor a lo que se esperaba, ¿Cómo abordaron esa situación?

Con mucho orden, con técnica, con modelos de gestión, formación de líderes; con énfasis en los liderazgos, en los procesos, establecer claramente los procesos. Todo orientado a la productividad; los mayores incrementos en los niveles de productividad los hemos obtenido cuando afinamos bien los procesos.

¿ La cultura organizacional incide en los niveles de productividad de la empresa?

Absolutamente. Absolutamente, porque nuestra empresa está centrada en las personas y a partir de allí nosotros erradicamos el miedo y la rabia, liberamos un potencial enorme; sacamos la desconfianza, nos jugamos por la confianza y eso hace que las personas se sientan más seguras y se atrevan a correr más riesgos para mejorar las cosas. Hay una correlación entre ambas cosas; cuando estás centrado en las personas, tú te puedes dar cuenta si esa persona tiene miedo, si confía o no en quién tiene al lado. Nosotros dijimos *“Ok, nosotros nos vamos a centrar en las personas, pero lo vamos a hacer con toda la honestidad del mundo, ese va a ser nuestro compromiso”*, entonces nos dimos cuenta de que había miedo y nos propusimos erradicar el miedo, nos dimos cuenta que no confiaban en el sistema y nos propusimos crear confianza; primero se saca el miedo y luego comienzas a construir confianza. Eso es algo que yo te digo aquí, ahora, pero que es un proceso largo, que hay que trabajar y trabajar en serio, pero lo principal es la coherencia. En eso hay que ser súper claro y tener

determinación, si no todo se cae, no hay proceso que resista si tú no eres coherente, porque la gente se da cuenta de la coherencia, no porque tú se lo digas, no, sino que por que la coherencia se deja ver por sí sola, en cosas cotidianas. Para eso tú debes tener la capacidad para poner las prioridades claramente, establecerlas claramente, establecer cuáles son los valores que se van a resaltar. Yo no puedo llegar y decir que la gente es lo más importante en la empresa y a la vuelta priorizar sólo los resultados económicos. Tampoco puedo decir que estoy centrado en las personas y olvidarme de los resultados económicos, porque eso no es viable, te fijas, se va la compañía a la quiebra, desaparece y luego ya no hay empresa que se pueda centrar en las personas ni en nada.

¿Cómo se toma la decisión de internacionalizar la empresa?

La decisión se toma porque nos dimos cuenta que existía la posibilidad de seguir creciendo, cuando vimos que el mercado local estaba alcanzando su punto de saturación, es decir que el crecimiento se veía con limitantes, por tema de tamaño. No podíamos crecer en Chile más rápido, entonces la forma de hacerlo era expandir la geografía, ir más allá de nuestras fronteras. Mira, escogimos Brasil porque les creímos (a las personas claves con quienes se conversó allá) y por el tamaño del mercado que tiene un potencial enorme.

Tengo entendido que durante el primer período de la empresa en Brasil no se alcanzan los resultados esperados, sino que por el contrario se obtienen números rojos; ¿Cómo se enfrentan esos resultados negativos obtenidos?

Con visión de largo plazo. Mira, alcanzamos números positivos en un período relativamente corto, muy rápido, eso no fue un problema grave, llegamos pronto al punto de equilibrio; nos costó más salir del punto de equilibrio hacia arriba. Nos planteamos como estrategia seguir desarrollando el mercado y liderar el mercado. Esa estrategia está y ha estado siempre en la empresa, ser líderes del mercado.

Primero encontramos mucha resistencia de la competencia, ellos bajaron el precio para poner una barrera y luego nosotros tuvimos que hacer lo mismo, si no nos quedábamos fuera antes de entrar; mira, cada vez que entra un actor nuevo se hace eso, es la forma más simple, la menos sofisticada de poner barreras, pero nosotros nos enfocamos en dar un muy buen servicio, diferenciándonos por un muy buen servicio; estuvimos varios años en eso hasta que pudimos demostrarle que nosotros no íbamos a quitarles mercado, no, si no que por el contrario lo que buscábamos era hacer crecer el mercado y en eso nos íbamos a beneficiar todos, ellos y nosotros. Mira, ahora, en Chile, nosotros estamos tratando de promover una asociatividad en la empresa para promover cuestiones de desarrollo de la industria, nos hemos dado cuenta que hay que hacer crecer la industria para crecer nosotros, por lo tanto los competidores también deben ser parte de ese desarrollo, obvio, pertenecen a la industria también, te fijas. Claro, eso en Brasil no lo veían de esa forma, había miedo, miedo al competidor, entonces nosotros estratégicamente atacamos el miedo, y ¿cómo?, bueno, haciéndoles ver que no queríamos quitarles nada, por el contrario, lo que queríamos era hacer crecer el tamaño del mercado, y de esa forma nos íbamos a beneficiar todos, me entiendes tú.

¿Cuál cree que es la clave del éxito de la empresa?

La perseverancia, la visión de largo plazo y la coherencia en todo aspecto; hacemos lo que decimos, decimos lo que hacemos, y por supuesto, la pasión, pasión por lo que se hace. Como te decía, cuando nosotros decimos que somos una empresa centrada en las personas es porque es así, y esos son los valores que están presentes desde el comienzo; mi padre era así, así nos enseñó y así condujo esta empresa, nosotros lo

que hemos hecho es continuar por ese rumbo y tratar de ser cada vez mejores, que es uno de los valores que él también nos entregó, te fijas. Él era una gran persona, un formador de personas, me entiendes. Yo creo que lo que mi padre buscaba era crear una empresa para poder desarrollarse, y como consecuencia de eso viene la generación de empleo, a partir de ahí, bueno, viene la rentabilidad de lo que tú haces, pero la motivación va por el lado de desarrollarse, como una forma de ganarse el sustento, claro, pero que conlleva otra cosa también, te fijas, ayudas a que otras personas también se puedan desarrollar, de allí viene todo lo otro, el tener el tipo de compañía que tenemos y los resultados que hemos alcanzado. Mira, siempre hay un dilema, que yo considero que es un dilema falso, eso de que debes elegir entre estar centrado en las personas o ganar dinero, falso, mira esta empresa, hemos ganado mucho, la gente que trabaja con nosotros está contenta y se desarrolla, dime, dónde está la contradicción allí; eso es falso, no hay contradicción, son complementos. Obviamente esto es en una visión de largo plazo, claro, si cuando las cosas se quieren hacer bien se hacen con ésta visión de largo plazo, la visión de corto plazo sólo te lleva a una mala gestión, a hacer las cosas apurados, eso no sirve. La visión de largo plazo te ayuda a generar compromiso, una cultura organizacional sana, donde la gente trabaja en equipo. Eso es lo que te da buenos resultados.

¿Cómo es la relación con los proveedores?

Buena. Los respetamos, les pagamos a tiempo y con plazos apropiados, los ayudamos a progresar. Responsabilidad es la clave, todos somos parte de un mismo proceso y si ellos andan bien nosotros también.

¿Cómo es la relación de la empresa con el entorno, entendido en un sentido amplio?

Nosotros tenemos un prestigio muy grande, porque nosotros hacemos lo que mucha gente cree que se debe hacer; para nosotros nuestra misión es trascendente, es demostrar en la sociedad que el modelo de empresa centrado en las personas es rentable, es exitoso, es estable, muy resistente a las crisis y sustentable. Por eso yo me he comprometido con hacer que esta experiencia se conozca, no con un fin de elevarme a mí mismo, sino con el propósito de que esto se sepa, que es posible hacer empresa de esta forma y que en ella todos se benefician.

Luis Gallegos, se desempeña en el Área de Recubrimientos (Galvanizado) como Gerente de Recubrimientos, y está en la compañía hace 17 años. Don Luis también es Presidente del Círculo de Galvanizadores de Chile.

¿Qué me puede contar sobre el comienzo de la empresa Bbosch?

La compañía se fundó en 1960, su fundador fue don Bautista Bosch, quien egresó de Ingeniería Eléctrica en la U Católica. Trabajó en la administración pública, también en correos de Chile, en el MOP, para luego emprender el negocio de servicio de construcción y obras menores en el tema eléctrico, prestando servicios como contratista. Luego de tener su taller en el centro de Santiago, la empresa comienza poco a poco a crecer, y ya para el año 1992 se instalaba con la planta en Américo Vespucio; hoy en día tenemos plantas en Coronel, Puerto Montt y en Santiago. La decisión de expandirse a otras regiones está dada por la creciente demanda que se generaba en esos sectores debido a industrias en expansión que requerían el servicio de la empresa, esto es razones geográficas y también por razones técnicas (tamaño de las tinajas).

La capacidad productiva va de la mano con la demanda creciente durante los últimos años en Chile. También la productividad de los empleados es creciente en la compañía, considerando también los factores de orden tecnológicos y su avance continuo, con la consecuente mejora en la calidad, así como el tamaño de las plantas y especialmente por las continuas capacitaciones que se realizan a nuestros colaboradores.

Ese aumento en la demanda, ¿ayudó al crecimiento de la empresa?

Claro, el crecimiento de la demanda en Chile conlleva una expansión de la industria en general. Ha sido una constante preocupación de la compañía actuar con los otros componentes de la industria considerándolos como *partners*, de modo de posicionar a la industria firmemente ante los consumidores potenciales y la industrias opcionales, como la pintura, concreto o la madera (ésta última en menor medida), buscando elevar el nivel de calidad del producto y de servicio, de modo de convertirse en una alternativa atractiva para los consumidores y ganar espacio en el mercado. Para ello se trabaja en constante comunicación con gran parte de los oferentes de galvanizado en el país, persiguiendo que los clientes puedan barajar alternativas distintas de compra pero con un sello de calidad de la industria en general más que de una compañía en particular. Esta colaboración toma la forma de traspaso de conocimientos entre los galvanizadores, llegándose a la realización periódica de seminarios o congresos, los que hasta hace unos 7 u 8 años solo se realizaban en EEUU o Europa y en los que se exponen los avances de la industria.

Hay una visión de crecimiento potencial de la demanda, por lo que se considera vital que haya varios oferentes del servicio, como forma de otorgar a los clientes una variedad de opciones para considerar. Por ello es que el avance de la industria requiere un impulso al que debemos aportar en conjunto.

El mencionado crecimiento se dio también de la mano de estrategias de comercialización, llevadas a cabo a través de vendedores que salían a buscar clientes, mostrándoles las ventajas que ofrecía el galvanizado versus otras alternativas, siendo el que quizá se considere como su primer vendedor, a su gerente general, Pablo Bosch. El equipo comercial de la compañía ha llegado a tener 25 personas en su momento más alto. Fue un factor clave el dar a conocer las ventajas del servicio. Dado esto, toman gran relevancia las estrategias que se puedan levantar en el área comercial, revalorando el rol que pueda jugar, toda vez que en etapas anteriores no se consideraba relevante, al menos no de la forma que se consideraría posteriormente.

Un aspecto de los más importantes en la estrategia de crecimiento de la empresa se relaciona con el desarrollo del mercado, es decir, la capacidad que tiene la industria para ir captando cuotas de mercado, desde otras formas de protección del acero hacia el galvanizado, ello a la luz de cifras que señalan una cantidad de consumo de acero que eventualmente requerirá dicho servicio.

Los factores considerados relevantes en el crecimiento de la empresa son:

Precio de venta.

Tamaño-desarrollo de mercado.

Productividad.

Estos 3 elementos tienen diferente peso específico dependiendo de la etapa que se considere, es decir, en un primer momento serían 50 y 50 para precio y volumen; luego el mercado comienza a desarrollarse y se asume un determinado precio más o menos constante para dar paso luego a una estructura organizacional que requiere nuevas estrategias para lograr cierto nivel de control de costos y aumento de productividad. En

esta etapa se podría ponderar el porcentaje de incidencia del aspecto productividad con un 70% de importancia en relación a los logros de la compañía.

¿Qué me puede decir sobre la productividad en Bbosch?

La empresa tiene durante años un crecimiento sostenido, con índices de productividad por sobre la industria en el país. Dicho crecimiento está, sin duda, asociado a aspectos propios del mercado, tales como el precio y la demanda creciente. Así mismo se considera la calidad del producto como un factor importante en el proceso productivo, como componente de la productividad. Las mejoras en la calidad están, a su vez, asociadas a un componente tecnológico, así como de tamaño de las plantas y la continua capacitación. Por otra parte, en relación al mercado, Chile es el país que más galvaniza, en términos proporcionales en América Latina (más de 7 kilogramos per cápita anuales, lo que es más de tres veces la cantidad del país de América Latina que nos sigue, que es Ecuador, con 2,2 kilogramos), y en América estamos detrás de Canadá y EEUU. Estos son componentes fundamentales del nivel de productividad, pero el más importante es el factor humano; todos esos factores son complementarios e indivisibles; nuestros resultados, sean cuales sean, está atados a una ecuación donde las variables, en la práctica, son una sola cosa, una mezcla, ciertamente, pero el resultado de un proceso general. Mira, en definitiva estamos convencidos que la productividad de nuestros trabajadores se ve positivamente influenciada por el foco de nuestra organización, es decir centrado en las personas, en la generación de confianza al interior, creemos en la capacidad de las personas, una política de puertas abiertas para la conversación, cualquier trabajador puede acercarse a quien sea para plantear dudas o hacer comentarios de diversa índole, empoderar a nuestros colaboradores, la capacidad de delegar, es central para lograr mejorías en todos nuestros procesos. También es importante dar a conocer nuestros planes estratégicos de modo de poder alinear a todos con los objetivos de la compañía; darles a conocer cuáles son las dificultades que enfrentamos. Todo ello lleva a que los colaboradores sean un real aporte en la forma en que se logran avances en los diferentes procesos, ya que ellos son capaces de ver de más cerca situaciones que, por la naturaleza distinta de las labores, yo u otro gerente o jefe no somos capaces de visualizar.

¿Cómo logran ser competitivos?

Para asegurarse de ser una alternativa atractiva para los clientes, la compañía pone atención en los aspectos de importancia para ellos. A través de la aplicación de una encuesta de satisfacción del usuario se llega a establecer los parámetros relevantes; estos son, en orden de prioridad: Calidad, plazos y precio.

Parte importante del crecimiento de la compañía se basa en la experiencia que entregaban en principio a sus clientes, presentándose como una solución (de los 3 aspectos relevantes señalados) atractiva para la demanda del servicio. Es decir, se ve el resultado y ello atrae a otros potenciales compradores.

Todo se da en el contexto de análisis proyectivos que daban como resultado un contexto y una demanda potencialmente creciente. El nicho de mercado estaba allí, con potencial de crecimiento y espacio para competir por ganar ese mercado (contra las opciones, a saber, concreto, pintura y madera).

Es de gran importancia saber establecer quiénes son los competidores y quienes (y como) son los *partners* en este escenario. Esto es lo que nos permite enfocar de manera apropiada y coherente las estrategias a establecer para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de protección de estructuras metálicas. No sólo se debe saber quién es el competidor, sino que se lo debe visualizar en un escenario lo más

claro posible y en función de ello plantear alternativas estratégicas; focalizar los esfuerzos de manera más efectiva y eficiente.

Para que veas un poco más claro el panorama, te cuento lo siguiente: los clientes consideran relevantes los siguientes atributos para tomar la opción de compra, y estos son en este orden: Calidad, Plazo de entrega, Precio.

Lo curioso es que el tema que primero se toca a la hora de negociar es el precio, o sea que la calidad y los plazos se dan por sentados; ello habla por sí solo del posicionamiento que se ha logrado entre los consumidores.

¿Qué me puede contar acerca de la internacionalización de Bbosch?

La internacionalización de la empresa puede encontrar algunas de sus causas en lo que es la esencia de la compañía, para lo cual debemos comprender un poco el pensamiento de su fundador, Bautista Bosch, que dice relación con la posibilidad, además de lograr consolidar su empresa, de generar desarrollo, oportunidades de empleo; ante ello, él no se conformaba con lo que tenía, sino que buscaba donde pudieran existir oportunidades y poder así generar más empleo y oportunidades. De allí deriva esta visión de ir en busca de esas oportunidades que se van abriendo.

Para el año 2000, la compañía ya contaba con una visión bastante clara de la realidad de la industria en Europa, ya que don Pablo Bosch, a la fecha gerente general, asistía a los encuentros organizados por la industria en distintos países del viejo continente desde el año 1994 y a las cuales asisten unos 500 galvanizadores aproximadamente. La conclusión más clara era que el tamaño de la industria allá era más grande que en Chile, a lo cual surge la interrogante del porqué de aquello. La respuesta se da en torno a la asociatividad que se generaba entre las industrias europeas.

Al ver que la demanda por recubrimiento en Chile iba en expansión, surge la interrogante de cuál es el escenario en los otros países de América Latina, junto con la presencia en el directorio de un director que ya había tenido experiencia en expansión hacia Brasil, aunque con una empresa de otra industria, sin perjuicio de lo cual ya había un nivel de contactos y de conocimiento del contexto (tamaño de mercado, legislación, entre otros relevantes). Tras realizar un análisis más profundo se encontró que el consumo de acero iba en expansión y que el consumo de galvanización era, en aquella época, muchísimo menor que en Chile, más aún, hoy en día se galvaniza al ritmo que lo hacía Chile hace 20 años atrás, lo que, claro, se presentaba como una gran oportunidad para ingresar al ruedo en busca de captar cuotas de mercado que, dado el tamaño de éste en Brasil, significaba una inmejorable oportunidad de inversión.

Todo lo anterior respaldado en la expertise y los resultados de la compañía en Chile.

Se escoge Brasil debido a que un análisis de las opciones lo presentaba como un país con una estabilidad política apropiada, con una economía en crecimiento, la situación de la industria del galvanizado presentaba proyecciones optimistas y por último por la empatía entre ambos países, lo que, dadas las características de la compañía en términos de la relevancia otorgada al aspecto relacional, se torna como un aspecto primordial.

Imagínate la oportunidad; en Brasil hay 80 galvanizadores y se consume un promedio de 1,6 kilogramos de galvanizado per cápita en comparación con Chile que está alrededor de 7 kilogramos aproximadamente, España con consumo similar, Australia con 15 kilogramos, EEUU con 12 kilogramos, y así. ¿Te das cuenta? Claro que no te podría decir que todo fue fácil y rápido en Brasil, no, de ninguna manera; de hecho los primeros años fueron un tanto complicados, ya que durante unos 3 o 4 años, desde que ya estábamos instalados y operando allá, los resultados financieros nos arrojaban

números rojos, pero eso no nos hizo bajar los brazos ni mucho menos desesperarnos y empezar a tomar medidas parche. Acá influye mucho la visión de que los negocios deben mirarse en el largo plazo.

Hábleme de la Cultura Organizacional de Bbosch en Chile.

Lo que se busca a través de cultivar una Cultura Organizacional sana es que las personas se sientan bien, que se sientan como lo hacen en cualquier situación cotidiana, es decir con todas sus virtudes, penas, alegrías y preocupaciones y si nosotros no tenemos eso presente cuando las personas vengan aquí es muy difícil que podamos entendernos; ser conscientes de eso nos permite hacer que lo que queremos producir acá se relacione con eso, con entender que todos somos seres humanos, que nos miremos a los ojos, que nos saludemos, que se nos reconozcan los logros, entonces estaremos mejor dispuestos a escuchar cuando se nos corrige en algo, siempre con respeto, los valores de la compañía siempre presentes; entonces lo que logras es que la gente se sienta respetada, porque sus espacios, sus baños, su comida es digna, porque las jefaturas los tratan con respeto sin importar el cargo, porque los sueldos se pagan a tiempo, porque las promesas se cumplen, porque se entiende que para los trabajadores hay cosas importantes que no necesariamente lo son para uno, pero eso se respeta, porque no se puede pretender tener un mejor ambiente pensando solamente en lo que para mí es importante; cuando todo eso se da, se genera un valor para la compañía, la gente está más alegre, con más ganas, más comprometida con su trabajo; lo peor que puede pasar es que un trabajador al despertar en la mañana lo haga y no tenga ganas de venir. También es muy importante el empoderar a las personas en lo que saben hacer, prepararlos y si no lo saben hacer, los debemos preparar; es una cultura que tiene claro que se necesitan respetar los tiempos, así la gente se empodera y hace las cosas mejor. Se busca conseguir que las personas desarrollen su máximo potencial, pero siempre respetando que todos somos diferentes.

Hábleme de la Cultura Organizacional de Bbosch en Brasil.

Yo creo que estamos viviendo la tercera etapa de lo que es nuestro proyecto en Brasil en términos de desarrollo de la organización y de su cultura; me explico. Nosotros partimos creyendo que la cultura (organizacional) en Brasil era como la imagen que teníamos de como son los brasileños: pensábamos que debían tener libertad para hacer, que por ser 190 millones de habitantes, por ser pentacampeones en fútbol, tener obras de todo tipo muchísimo más grandes que en Chile, son 10 veces más grandes en cualquier cosa que imaginas... por lo tanto les dimos la oportunidad de venir a Chile (desde ejecutivos de distintos niveles hasta supervisores) a ver como es la cultura (organizacional) y la intentaran implementar allá sin perder lo que ellos consideraban primordial de su propia idiosincrasia, y para el caso de operarios, llevamos gente de Chile a Brasil para capacitar y también para tratar de transmitir un poco la forma en que se hacen las cosas en nuestro país. Esa fue la primera etapa. Nos dimos cuenta con el paso del tiempo (4 o 5 años) que las cosas no estaban funcionando como nosotros esperábamos, que no iban a la velocidad que queríamos, que no se producía una rigurosidad en los resultados, muy por el contrario... te lo voy a ejemplificar de la siguiente manera: cuando en Chile nos saludamos, a veces escuchamos cosas como “sí, aquí, más o menos” o “derechamente “ahí no más”, a veces también escuchamos un “mal”, estamos dispuestos a decir eso aun cuando se relacione con cosas que pueden no ser tan importantes; en Brasil la gente está más propensa a decir “tudo bem”, “beleza”, “jóia”, luego del saludo, para reafirmar una actitud más optimista, es

como que no conocen lo que es estar mal, es decir que aunque un resultado no sea bueno, no significa que sea malo, siempre hay un mañana en que se puede lograr; eso nos hizo pasar a la tercera etapa que fue cuando trajimos a un gerente de Brasil y él nos dijo que nosotros teníamos un error en nuestra visión de las cosas, y que ese error era pensar que los brasileños iban a ser capaces de hacer todo bien porque son alegres, porque es un país grande, por el “tudo bem”, y que no era necesario plantear ciertas exigencias... eso nos dejó un tanto sorprendidos; él nos dijo que nosotros éramos demasiado blandos, porque les habíamos aceptado prácticamente todas las exigencias que ellos nos habían planteado: locomoción, casino, descanso, café a disposición; todo ello nos hizo recapacitar y darnos cuenta que en su cultura, los brasileños no lo dicen, pero están dispuestos a dar más; nosotros pensábamos que al plantearles ciertas exigencias o desafíos se podría provocar un quiebre, que sería como contrariarlos, provocar una actitud negativa, lo que nos complicaba mucho. Luego de eso abrimos los ojos y empezamos a analizar mejor las cosas y entendimos que cometimos un error al no ser rigurosos respecto de lo que esperábamos lograr, ya que lo dábamos por sentado en base a nuestra experiencia en Chile, acá en ninguna parte está escrito esto de tratar de hacer las cosas mejor, es algo que se ha venido dando desde su inicio, con don Bautista, quien era muy enérgico pero también respondía ante las personas cuando ellos respondían a sus expectativas... nosotros creíamos que eso se daría en forma natural en Brasil, y eso no ocurrió. Nuestro error era no ser explícitos respecto del equilibrio entre lo que dábamos y lo que esperábamos. Nos faltó darnos cuenta que la Cultura Organizacional se ve influida por la propia idiosincrasia y que se pueden alcanzar los objetivos, pero poniendo atención en la forma en que se busca conseguirlos, en cómo direccionar las acciones para eso. Para ello tuvimos que entender que las cosas había que plantearlas primero, en forma clara y luego seguir en ese camino, con rigurosidad y claridad, y en ese camino claro que hemos visto resultados. Por ejemplo hemos modificado nuestro organigrama, buscando dinamizar las comunicaciones, con menos filtros, con contactos más directos, con ello se consiguió que las personas se empoderaran más y nos ha dado buenos resultados. En conclusión, una cultura, sea cual sea, tiene características propias y únicas que se deben tener en cuenta, no importa que tan bien funcione un método aquí, si queremos que funcione bien en otra parte debemos tener en cuenta esas características únicas y si es necesario, cambiar la forma en que se entrega el mensaje, aun cuando ello sea diferente a cómo estamos acostumbrados a hacerlo. Claro que llegar a entender esto nos costó, tardó varios años, ya que en términos de análisis no es fácil aislar las variables que influyen en los resultados; teníamos resultados variables pero que se relacionaban con otros factores como demanda, precios, entre otros, por lo tanto el peso relativo del aspecto organizacional no es fácil de aislar, menos aun cuando nuestra atención estaba centrada en aspectos de otra índole, como comerciales, de mercado, etc. debido a que estábamos entrando a este mercado con todo el desafío que significa.

Para mejorar los resultados en Brasil, ¿se intervino o se direccionó el desarrollo de cierto clima organizacional?

Por allá por el año 2011, teníamos un gerente que conocía muy bien algunas herramientas que se utilizan en Brasil, y que básicamente consiste en entregarles a las personas directrices muy claras, les rayas la cancha; al ponerlos dentro de un contexto logras que las personas comiencen a hacer comparaciones y autoevaluarse, es un

concepto que se llama Line Manufacturing, y que les genera un parámetro para visualizar un objetivo de forma más clara. En ello también influyeron dos gerentes más jóvenes que los que teníamos antes y ellos ayudaron mucho en aclararnos los hechos e implementar esta nueva visión, dónde comprendimos que debíamos entregar herramientas, hacer exigencias más estrictas, ya que si no lo hacíamos no íbamos a llegar a los objetivos de producción y crecimiento que teníamos, entendiendo que somos todos seres humanos, con similares capacidades, pero culturalmente nos motivan cosas distintas, o por decirlo de otra forma, debíamos ser más claros en el mensaje que queríamos comunicar para hacer ese tránsito, por lo tanto lo que se hizo fue eso, buscar una forma de ser efectivos en señalar lo que buscábamos y eso va generando cambios en los resultados, en la forma de hacer las cosas, fuimos poniendo un marco a la interpretación de las cosas. Todo este proceso también se facilitó porque tenemos muy buenas relaciones con el sindicato, hay una serie de beneficios que hemos entregado y no le habíamos sacado partido a eso.

¿Cuáles son las principales similitudes entre Chile y Brasil en cuanto a Cultura Organizacional?

Las personas; si uno crea el ambiente para que las cosas ocurran, esas cosas van a ocurrir. Si las personas son reconocidas, eso genera un efecto positivo.

¿Existe relación entre la cultura organizacional y la productividad?

Sin duda, 100%. Consideramos que es así, porque basamos la cultura en las personas, en la confianza, en que las personas deben ser empoderadas en su ámbito de acción porque eso aporta muchísimo más que una persona que sólo recibe órdenes, porque en la medida que descubran posibles mejoras o errores, si tienen la posibilidad de plantearlas ellos lo van a hacer si están empoderados, si entienden que su opinión es importante, se genera entonces sinergia. Es evidente que un hornero puede descubrir pequeños detalles que un ejecutivo no puede visualizar y si ellos están empoderados entonces lo van a comunicar y se van a implementar esas mejorías y si sumas una pequeña mejoría a otra y otra, entonces vas agregando valor en la cadena y eso es de ellos, se les reconoce y eso es muy valorado y parte esencial de nuestra compañía.

¿La Cultura Organizacional de Bbosch tiene mayor incidencia, en cuanto a resultados productivos, en Chile o en Brasil?

En Chile. Eso se explica porque la cultura se construye con el tiempo, hay cuestiones que necesitan sus procesos de maduración y luego se asientan; acá pasa eso, en Brasil tenemos plantas con 3 y 14 años y en Chile, si tomamos desde su inicio, la compañía tiene 50 años en los cuales los distintos valores nuestros se han reafirmado y ayudan a otorgar ese sello propio a la forma de hacer las cosas y, por supuesto, influye en nuestros resultados, en la forma de enfrentar desafíos y amenazas, te permite estar en mejor pie para abordar los cambios que se van produciendo en la industria, como efecto de la misma globalización. Ese es un factor importante en términos de estrategia de sustentabilidad, ya que el mundo cambió y seguirá cambiando y una cultura como la nuestra, sana, ayuda a enfrentar esos procesos de mejor manera.

¿Si Ud. pudiera dar un consejo o rehacer el proceso de internacionalización de Bbosch, pondría mayor atención al tema de la implementación de la Cultura Organizacional?

Si se pudiera volver atrás haría lo que estamos haciendo hoy, pondría muchos más interlocutores en contacto con la matriz y no uno o dos líderes que filtraban todo. Si duda que esos gerentes que teníamos acá estaban empoderados y entendían el concepto, pero al llegar allá seguían haciendo lo que su propia cultura les mostraba,

seguían siendo brasileños, en cambio hoy, al tener más personas conectadas con distintas áreas al mismo tiempo, eso crea muchísimo más valor; segundo, al no tener este gerente arriba y tener más conectados con los distintos estamentos, las personas toman las responsabilidades con más fuerza, son responsables de los recursos utilizados. Y tercero, está esto de que una Cultura Organizacional no es traspasable linealmente; las personas son personas en todas partes, la dignidad es la misma, se trata por el nombre, se mira a los ojos, se les pregunta por sus problemas, son integrales y debe haber siempre una preocupación de todos por eso, pero hay ciertas cosas que no se pueden permitir, dejar avanzar el proceso libremente sin poner atención a las diferencias culturales que hacen que los mismos mensajes sean interpretados de distinta manera, sin atender que para lograr algo en un mismo contexto empresarial, pero distinto contexto cultural, se deben hacer precisiones muy finas respecto de cómo gatillar el proceso para lograr los objetivos buscados, además de entender que por muy sana o fuerte que sea una cultura, a la hora de llevarla a otro país, eso no basta, también hay que considerar que es algo que tiene sus tiempos, todo ello poniendo cuidado en no perder la esencia.

¿La compañía ha influido en el desarrollo de mercado en Brasil?

Si, 100%. Si bien es cierto que las plantas han aumentado su tamaño o su número, en los últimos 12 años somos los únicos actores importantes que entraron al escenario en Brasil.

En principio costó mucho lograr un vínculo con los demás productores, costaba mucho acercarlos, incluso con invitaciones a visitar la planta de Bbosch, ya que veían a la compañía como una amenaza a su negocio, era evidente una gran desconfianza hacia nosotros, se veía una especie de “proteccionismo” en relación a una empresa extranjera, lo que impedía lograr avances más allá de una conversación, hacia medidas más concretas que permitieran a la industria propender a un mayor crecimiento. Hoy día eso ha variado considerablemente, sin embargo aún no a un 100%.

Nuestra compañía también ha estado siempre a la vanguardia en el uso de tecnologías lo que nos ha posicionado como referente dentro de la industria tanto en Chile como en Brasil, lo que sin duda mejora el nivel de la industria y de esa forma también sus resultados.

Es fundamental que la industria en Brasil, dado su enorme potencial de crecimiento, comprenda que se debe avanzar en nivelar el nivel de los distintos actores, como forma de posicionar a la industria como una opción cada vez más legitimada, dados los niveles de calidad de servicios y productos que se busca alcanzar; el crecimiento y mejora continua no debe ser privativo de una sola compañía, sino de la industria en general. Eso la hace más sustentable.

¿Cuál cree Ud. que ha sido la clave para el éxito de la empresa?

Yo creo que las razones son varias:

- Definitivamente una de ellas, la más importante, es el foco en las personas: hacer cosas con ellos, tomar en cuenta sus opiniones, plantearles desafíos, darles oportunidades y creer en ellos.
- Otro factor es la visión, primero don Bautista y luego Pablo Bosch, esto que dice relación con que las cosas son posibles y que nosotros somos capaces de hacerlo, enfrentar los desafíos creyendo en nuestras capacidades.
- La capacidad de innovar: personas comunes y corrientes haciendo cosas extraordinarias.

Todo ello es parte de nuestro ADN como compañía, nuestro objetivo es ser un referente en América del Sur en lo que es galvanización.

Ximena Müller, 40 años

Trabaja en la empresa hace 9 años y actualmente se desempeña en la Gerencia de Personas y Organización como Gerente de Personas y Organización.

¿Cuál es la estrategia de la empresa en relación a Clima y Cultura Organizacional y cuál es su objetivo?

En términos estratégicos lo que nosotros tratamos de hacer es mantener una cultura organizacional que está presente desde el comienzo de la compañía, no es algo que haya surgido ahora. Es un tema que está de siempre y el desafío para los ejecutivos es continuar con el legado que dejó la familia acá. En el área de Personas (gerencia) nosotros estamos haciendo énfasis en el concepto de Calidad de Vida, donde trabajaremos en forma fuerte para reforzar nuestros valores. La idea es reconocer cuándo las personas están practicando esos valores. Nuestra estrategia respecto del clima y la cultura laboral se basan en eso, en mantener vivos nuestros valores, esa es la esencia, es lo que lleva en definitiva a que las personas tengamos determinadas actitudes que van en consonancia con ello. Eso es lo que buscamos especialmente ahora que la empresa se aproxima a un período de cambios. Esto se refuerza ahora con la definición de ciertas virtudes esperadas, las que quizá antes estaban implícitas dentro de nuestros valores, que con el tiempo hemos ido aprendiendo y descubriendo, pero que ahora se declaran, se hacen explícitas: ser sencillo y responsable, la velocidad de respuesta, la apertura a escuchar, tener pasión y ambición, establecer relaciones de confianza, cumplir los compromisos, adaptabilidad y flexibilidad y por último ser innovador.

Lo que buscamos con esto es lograr que la gente este motivada, ya que ese es también un factor que ayuda al éxito de una empresa y nosotros creemos que esa motivación se puede dar en la medida que la gente esté conforme con su trabajo, que vengan a trabajar con agrado, que encuentren sentido a lo que hacen, que tenga confianza para hablar con alguna jefatura o quien sea, que tenga oportunidades y con la motivación los resultados llegan por sí solos, a menos que ocurra algo en el mercado que apunte hacia otro lado. Ahora mismo vengo de otra planta en donde conversé con harta gente y todos destacan estos elementos y dicen que es algo muy difícil de encontrar en otros lados y eso es algo muy gratificante.

¿Cree que estos elementos que menciona ayudan a fomentar la innovación?

Yo creo que sí, tenemos un concurso que se realiza cada cierto tiempo y en el que se ve que las ideas van aumentando cada vez. Todo esto va de la mano con el desarrollo de liderazgos y que es un tema del que también nos hacemos cargo; hemos implementado un programa de Formación de Líderes en lo que llevamos trabajando todo el año y en el cual se graduó el primer grupo. A través de ello buscamos seguir avanzando en la motivación de la gente. Ejemplos de esto hay varios, pero por nombrarte algunos está el programa de “Cero Daño” que busca bajar la tasa de accidentabilidad y que lo ha logrado de forma fantástica; también está el proceso de cambio de las tinas de galvanizado que ahora demora un tercio de lo que demoraba antes y este modelo ahora se implementó en la planta de galvanizado de Brasil; se implementó un patio, en Ingeniería y Construcción, para el entrenamiento en trabajo con alta tensión; imagínate que nuestra competencia nos pide que les ayudemos en el

entrenamiento de su personal!!! Y todo eso son cuestiones que han surgido aquí, desde nuestra gente.

¿Cómo es el sistema de incentivos?

Yo creo que los incentivos no pasan sólo por lo monetario, aquí tratamos de incentivar a la gente a través de las condiciones que tenemos, de nuevo relacionado con el clima, la cultura, el respeto, la motivación; por supuesto que también tenemos incentivos económicos, pero siempre desde la convicción de que no se enfoca con énfasis en lo transaccional, es decir que en la convicción de que ningún incentivo económico es ni de largo plazo ni suficiente por sí sólo. Ello no implica que no existan, sino que están y en eso tratamos de ser justos; si alguien hizo horas extras o se esforzó por un logro, se calcula de alguna forma y se refleja en su pago, pero lo abordamos, como te decía, más desde lo intangible, que sin embargo es lo más valioso. Están las capacitaciones, las becas, hay muchas historias de crecimiento que son reales; yo creo que esos incentivos afectan en la motivación y son cosas de largo plazo.

No nos quedamos ahí, ahora estamos investigando como podemos empezar a implementar modelos que apunten a la conciliación trabajo-familia, porque creemos que esas cosas, no monetarias son más importantes para las personas, insisto, sin desconocer la relevancia del factor dinero, pero ponderándolo como uno más entre otros igual o más importantes. Claro que debemos revisarlo bien, ya que como somos tres áreas diferentes dentro de la misma empresa, se nos presentan algunas complejidades, pero estamos trabajando en eso.

¿Cuál es la política de la empresa en relación al desarrollo de carrera?

Mira, nosotros entendemos que no podemos estar todos los años promoviendo a todas las personas; hay limitantes de tipo estructural que no lo permiten: la empresa tiene un tamaño determinado. Sin embargo nosotros tratamos de abordarlo desde el concepto de empleabilidad. Me refiero a que nosotros acá hacemos una inversión importante en lo que son nuestras capacitaciones y a partir de allí la meta es que al menos el 80% de las vacantes o cargos que se generan se llenen con personas de la empresa. En cierta forma tiene que ver con rentabilizar la inversión, pero principalmente con que la persona adquiera herramientas, habilidades que le permitan, dado el caso, buscar otras alternativas laborales con cierta facilidad. También tenemos el programa “¿Quién soy yo?” con el que buscamos descubrir el potencial de las personas, hacia donde deben apuntar para lograr ser una alternativa de mayor valor. Está dirigido a todos los niveles de la empresa. Sin perjuicio de ello realizamos movimientos de ascenso cuando lo requerimos y eso la gente lo percibe, y que también tiene sus tiempos, claro.

¿Qué me puedes decir del sistema de comunicación interna de Bbosch?

Bueno, nosotros tenemos un área oficial encargada de comunicaciones, radicada en el área de bienestar, que es la encargada de hacer fluir la comunicación desde la gerencia hacia el resto de la organización. Ahora de la gente hacia las jefaturas nos preocupamos de que las jefaturas siempre sean un canal abierto, de modo de poder detectar los temas relevantes y tratarlos, eso es lo primero, pero también están nuestras asistentes sociales que son otro canal que nos sirve para recoger mucha información y poder atender temas importantes que van surgiendo. Pero como te digo, hay una política de puertas abiertas donde la gente puede canalizar sus dudas o inquietudes hacia quien estime pertinente, y nadie se va a enojar porque alguien se fue directamente a hablar con un gerente sin pasar antes por uno.

María Teresa Matta, Psicóloga, 36 años.

Trabaja en Gerencia de Personas, Jefe Área de Desarrollo de Personas y Capacitación. En la empresa hace 7 años.

¿Cómo se aborda el tema del liderazgo?

Ese es un tema que se está abordando con la implementación de un Programa de Liderazgo desde hace tres años ya, y surgió a partir de reuniones de planificación estratégica en las que se crearon lo que hoy llamamos Círculos con distintos temas y de ellos se hacían cargo distintas personas, por temas, independiente del área de trabajo o profesión; en ese contexto se formó el Círculo de Liderazgo, en el cual estaba yo y nos fijamos como propósito definir cómo era el perfil del líder del futuro. Por una parte analizamos lo que había en el mercado al respecto, tomando contacto con personas, en nuestras redes, que trabajaban el tema. Además, en forma interna, en la empresa, hicimos entrevistas a personas que llevan muchos años con nosotros, a personas que visualizábamos como líderes, para hacer un levantamiento de información e ir definiendo cuáles eran las características que tenía o debía tener un líder en Bosch. Se hizo así porque se venía escuchando que las personas hablaban de estos temas en la empresa, había una sensación de que la gente estaba cambiando, inquietud respecto del mantener la cultura de la empresa, etc. Entonces encontramos que había algunas características comunes a las que debíamos apuntar, tratar de fomentar.

De éste trabajo que se hizo, tanto externo como interno, por así decirlo, llegamos a definir determinadas competencias.

1. Comunicación Efectiva
2. Credibilidad
3. Gestión del Negocio
4. Trabajo en Equipo
5. Capacidad Resolutiva
6. Autoconocimiento
7. Liderazgo Interpersonal
8. Gestión del Riesgo

Para encontrar la forma de implementar un proceso que persiguiera nuestro objetivo de formar liderazgos, yo asistí a un programa de Liderazgo en una universidad, un programa bastante bueno, intensivo en el que se desarrolla el Coaching y liderazgo. Justo en ese entonces nosotros estábamos trabajando con la mutual, y en el marco de conversaciones respecto de diversos temas, les comenté lo que estaba haciendo en este programa de liderazgo en la universidad y ellos me contaron que tenían un convenio con esta universidad, entonces de allí surge la posibilidad de acceder al desarrollo conjunto de un programa, con los mismos profesores, pero *in company* y, por supuesto, a un costo accesible, ya que por el canal “normal” los costos no se podían asumir. A partir de ahí estuvimos trabajando en el diseño de los talleres.

Finalmente lo que se decidió para este año 2013 fue trabajar en la formación de 50 líderes, que fueran personas que tuvieran personal a cargo, a través de la realización de talleres una vez al mes, buscando desarrollar conductas de liderazgo. Junto con ello, se formó un grupo de 10 personas, una especie de facilitadores (que ya habían sido formados con este fin) dentro de la empresa, que se encargaban de realizar reuniones individuales con el grupo de los 50, de modo de hacer un seguimiento, durante la marcha, al desarrollo del taller, las tareas que se asignaban. Este ciclo se cerró a mediados de noviembre de este año y se proyecta continuar durante el 2014. Anteriormente el liderazgo se trabajaba, pero de una manera no tan formal, no se había definido desde el punto de vista estratégico de la compañía. Se trabajaba en forma

individual, con la modalidad de coaching, pero ahora, con el proceso de crecimiento de la empresa se llegó a la conclusión de que se debía abordar en forma más masiva y sistemática, lo que llevó a la decisión estratégica que se tomó en ese sentido. Todo ello teniendo como eje orientador el conservar la cultura de la compañía, sus valores, es decir, no da lo mismo la forma en que se avance en el crecimiento de la empresa. Para la compañía es fundamental esto último, es algo en lo que los que trabajamos aquí creemos, algo que vivimos a diario y que cuidamos; te pongo como ejemplo que han llegado personas a trabajar a la compañía y que no se han podido adaptar a la forma de relacionarnos y que a pesar de intentos de alinearlos con nuestra cultura han persistido, finalmente lo que ocurre es que el sistema los va apartando, por así decirlo, y en definitiva dejan la empresa. Se constata la importancia central que esto tiene, no es sólo un discurso, esto se vive y hay coherencia. Esa es en parte la sustancia de nuestra cultura y que ha permitido que nuestra empresa no sólo se mantenga, sino que seamos líderes y que sigamos creciendo.

Todo lo anterior es coherente con el objetivo de crecimiento de la empresa, pero de la mano de nuestras buenas prácticas, es decir que somos unos convencidos de que el crecimiento puede y debe ir de la mano de una mayor productividad y que ésta a su vez se puede alcanzar con base en nuestra gente, ellos son nuestro principal motor y aliados en nuestros objetivos.

¿Cómo es el sistema de Evaluación de Desempeño que implementa Bbosch?

Tenemos un proceso de evaluación dónde se evalúa a los colaboradores que tienen un contrato indefinido. Para cada cargo de la compañía están definidas las competencias, con un perfil esperado y además con un peso relativo de ésta para la unidad del área específica. Tenemos alrededor de 12 niveles de cargo distintos, con competencias transversales para cada nivel pero que tiene un peso relativo según la importancia que tiene, para la unidad, esa competencia. Es un proceso anual, en dónde se evalúa a los subordinados y éstos a su vez se autoevalúan. La autoevaluación es desde el nivel técnico hacia arriba, el nivel operativo no las realiza. A partir de la evaluación se realiza el proceso de retroalimentación, con un análisis de las competencias, se detectan las mayores debilidades y fortalezas y a partir de ahí se definen compromisos, se hace un seguimiento, a los tres meses se hace una reunión para revisar el estado de avance de los compromisos. Este año se implementó un sistema informático de soporte al proceso.

Estos resultados nos entregan luces para planificar las capacitaciones, asignaciones de beca, promociones, aumentos salariales, etc.

Viviana Hidalgo, Asistente Social, 40 años.

Trabaja en la empresa hace 2 años, en Gerencia de Personas en el Área de Bienestar.

¿Cuál es el rol del Área de Bienestar?, ¿A qué apunta su estrategia?

Hoy estamos pasando del concepto de bienestar al concepto de calidad de vida, lo que implica una visión más integral. Antes, el otro concepto estaba más orientado a satisfacer necesidades más básicas, a asignaciones, como un préstamo de salud o a eventos, por ejemplo para navidad. Ahora lo que se busca es apuntar más a generar modelos de calidad de vida de sus trabajadores, en base a análisis socioeconómicos, visualizar al trabajador en forma más integral. Se trata de detectar posibles carencias y se apunta a prevenir situaciones problema que de allí puedan surgir. Se abordan temáticas como la Vida sana, salud, familia, en dónde el colaborador se vea integralmente. Se pasa de un enfoque más asistencial a uno de más empoderamiento.

La idea es que el trabajador se sienta más valorado y podamos alcanzar una mayor fidelización y a la larga eso nos lleva a una mayor productividad. La mirada estratégica es apuntar a lograr una mayor identificación y compromiso con la empresa. También esta empresa siempre se preocupa de las celebraciones, es algo muy importante aquí, el sentido de alegría, de compartir. También es importante comentarte que el refuerzo de nuestros valores es un trabajo permanente para poder seguir enriqueciendo a la cultura de la compañía. Para ello se busca implementar un sistema en que las jefaturas o los líderes o un compañero vayan reconociendo a quienes manifiesten de mejor manera los valores de la compañía, a la vez que motivarlos con algún tipo de reconocimiento.

¿Cuáles son los programas que se están empezando a implementar?

Esta el programa de Salud y Vida Sana, ya que al hacer chequeos médicos y considerando los trabajos de alto riesgo, vimos que era necesario hacer seguimiento continuo de indicadores de salud como la tensión arterial y el colesterol, para lo cual trabajamos la parte de nutrición; también lo abordamos desde la actividad física. Entonces se hace un seguimiento de modo de poder acercar a la gente a un estado de salud lo más óptimo posible. Eso es desde la parte preventiva, pero también está el enfoque curativo, relacionado con las redes de salud, orientarlos como utilizar mejor sus planes de salud, los distintos convenios que tenemos o cómo generar un complemento con los seguros de salud que tiene la compañía.

Otro tema relevante se relaciona con la parte habitacional, ya que habían personas que arrendaban o viven en casa de familiares con el riesgo potencial de hacinamiento; también lo relacionado con el tema del endeudamiento, para lo cual se trabaja en aportar a que los colaboradores adquieran herramientas que les permitan un mejor manejo del presupuesto familiar, desde una gestión propia.

Se aborda también, desde una perspectiva más preventiva, la temática del consumo problemático de alcohol y drogas, y si se detecta un caso que *está en rojo*, es decir que hay información de que el problema está presente en la práctica, entonces se aborda en forma personal, por medio de una asistente social primero y si se requiere se hace intervención clínica, para lo cual hay un convenio especial con una institución especializada.

Esos son los cuatro ejes del modelo de Calidad de Vida que se trabajan en la actualidad, pero para el año 2014 esperamos poder incorporar tres nuevos objetivos para poder potenciar el modelo: uno es ser capaz de extender el modelo a la familia, como forma de fortalecer los resultados positivos que el colaborador alcance, ya que si sólo se involucra él, es más probable que el efecto no tenga un impacto real. La metodología a utilizar será a través de charlas educativas en las que participe la familia o parte de ella. El segundo se trata de hacer un estudio, que busca establecer si estamos preparados como empresa para poder implementar un sistema de beneficios más flexible, que permita conciliar el trabajo y la vida familiar, aunque estamos en una etapa inicial para ello. Se trata de cosas como por ejemplo que el día de cumpleaños el colaborador se tome la tarde libre. El tercer objetivo es que más que aumentar la cantidad de beneficios, lograr que los colaboradores sean capaces de encontrarle un sentido a lo que ya tenemos y aumentar el nivel de participación en los distintos programas.

Todo este cambio de enfoque se comienza a implementar este año y esa decisión se toma a partir de una propuesta mía a la gerencia, la cual tuve que preparar y defender. Yo me di cuenta cuando llegue aquí que habían muchas cosas que se hacían, pero que

no se vinculaban y la idea fue tomar lo que ya había y potenciarlo, además de incorporar cosas nuevas. Por ejemplo el Sistema de Beneficios Flexibles.

¿Qué es el Sistema de Beneficios Flexibles?

Mira tiene que ver con el modelo de conciliación trabajo-familia; eso trata de una cierta cantidad de permisos que el trabajador tiene para el año, pero que sea el propio colaborador quien gestione el beneficio. Si por ejemplo un día equis desea asistir a una reunión del colegio de su hijo porque es importante, entonces, a través de una plataforma él hace la solicitud y se le descuentan créditos, que equivale a horas, y de esa forma se entrega la administración al propio colaborador. Ahora bien, este sistema requiere de una cierta madurez, de modo de evitar atochamientos de permisos. Hay que decir que ésta es sólo una opción, hay que ver si estamos preparados o no.

Además pretendemos generar indicadores para ver hasta qué punto esto le hace sentido a la gente, ya que es de esa forma que lograremos hacer partícipes a la gente y empoderarlos.

¿Qué es lo que se busca con la implementación de estos cambios?

Bueno, como te decía, se busca un cambio de enfoque hacia uno de mayor participación de la gente, pero en términos activos, más allá del enfoque asistencialista, detrás de eso está la idea de ser una mejor empresa, no sólo en lo productivo, que sin duda es uno de los ejes que orientan estos cambios, sino que también para ser más competitivos en el mercado del trabajo, ya ves tú que cada vez más las personas se fijan en distintos factores para elegir el lugar en que van a trabajar, claro, cuando la elección es una posibilidad, así podremos captar, atraer a los mejores profesionales, técnicos y operarios y así también entregar un servicio y productos cada vez mejores, pero sin descuidar lo más importante que es estar en sintonía con los valores que se practican en Bbosch, los aspectos técnicos están después. Lo que se busca es ser una mejor empresa en todos los ámbitos. Tratamos de ir al ritmo de los nuevos desafíos y del crecimiento de la empresa.

Entrevista Clima y Cultura Organizacional

¿Cuál es su nombre y edad?

Benito, 69 años.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Construcción, mi cargo es Jefe de Terreno y en ocasiones Administrador de Contratos y llevo 30 años aquí.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Antiguamente yo trabajaba en Chilectra, pero luego de la crisis del 81 ésta pasó a manos privadas, disminuyeron personal y yo quedé cesante, entonces un par de años después se externalizó el mantenimiento de las líneas, el que quedó a cargo de Bbosch y como ellos me conocían me recomendaron para ello, debido al conocimiento y experiencia que ellos sabían que yo tenía. Entonces fue cuando me llamaron de acá y desde el 02 de Mayo de 1983 que estoy en esta compañía. Empecé trabajando en mantención de sub estaciones y hoy trabajo en construcción montaje de sub estaciones y de líneas y bueno, trabajo acá porque hay que trabajar, pero más que nada porque ésta es una empresa bien especial, una empresa de familia, con una filosofía distinta a la de otras empresas, he sido siempre bien tratado y me quedo porque es lo que me

gusta hacer y me pagan por ello, se han creado lazos fuertes y el ambiente de trabajo es agradable.

¿Ha tenido otras ofertas?

Claro, pero yo creo que no tanto como otros porque saben que yo soy 100% Bbosch y en realidad nunca me ha interesado porque acá me encuentro muy bien y conforme.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

Eso acá existe, yo empecé como supervisor de montaje y mantenimiento, he sido jefe de terreno, administrador de contrato y un año como sub gerente, en el norte, remplazando a uno que se fue. Indudablemente que he progresado acá, no estoy como llegué sino que he ido subiendo.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Acá existe una cultura distinta a la de otras empresas, acá siempre hay una buena comunicación, en lo personal creo que favorece el hecho de trabajar en obras donde hay siempre una mayor dinámica entre los pares, ya que no estamos siempre con la misma gente, cambian los equipos, no hay una saturación en la relación entre los pares y en cuanto a los superiores jerárquicos ellos están siempre disponibles, uno puede conversar directamente con los gerentes o con el dueño de la empresa sobre cualquier cosa, no es necesario pedir una audiencia ni tanto trámite para acceder a ellos, incluso te puedes saltar a los intermedios a la hora de tratar un problema, también las jefaturas se comprometen con los valores de la empresa, hay mucho respeto, comunicación fluida sobre lo que sea, se genera transparencia, un clima muy agradable hacia arriba y hacia abajo, las cosas se dicen como son, eso es lo bueno de Bbosch. Ese tipo de cosas te llaman a quedarte en esta compañía.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Siempre se está preocupado de este tema, se comunican los lineamientos claramente en todas las áreas.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

El líder acá no se encasilla en un puesto, los liderazgos se dan a distintos niveles, por su forma de ser, sus acciones y ellos tienen espacios para desarrollar esos liderazgos, es una cuestión de la empresa posibilitar eso. Se entrega confianza y apoyo a las labores.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

La productividad va de la mano de los avances tecnológicos, hay una visión de los dueños que siempre han querido ir adelante con las mejoras que van apareciendo, sin embargo la empresa y sus particularidades en cuanto a cultura favorece que se genere una mayor productividad. Lo más importante es el capital humano y acá nos ponemos la camiseta, hay compromiso con la empresa.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Me parece que es un buen sistema, que responde a lo que la gente hace y yo estoy conforme. En mi caso eso está relacionado con los plazos de entrega de las obras.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

La empresa no inventó el tema de la seguridad, es una exigencia, sin embargo acá hay una gran preocupación por eso, queremos llevar el índice de accidentabilidad al mínimo, es una meta de la empresa. Es algo que se trabaja cotidianamente y eso nos lleva a estar bastante cerca de lo óptimo.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Para las personas que trabajamos en terreno o para mí en particular, no estamos muy al tanto de eso. Las personas que están acá pueden contarle más sobre eso.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Yo diría que la empresa está bastante bien, no sé si hay algo significativo que se pueda hacer. Hay algo relacionado con el tema de los sindicatos; antiguamente no había acá, pero con el crecimiento de la empresa y el número de trabajadores se volvió algo necesario, en algún momento hubo cierta disconformidad en ese sentido, pero hoy ya tenemos sindicato y creo que eso es bueno.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

Una gran persona, fundador de la empresa y mi primer jefe acá. Él es el responsable de la mística de la compañía y quien trajo los valores que le dan a esta empresa su impronta, su particularidad. Ese trabajo fue continuado por sus hijos, me imagino que él se los traspasó; fue una persona muy cercana y comprometido al mismo nivel con su empresa y con sus trabajadores, siempre con un saludo y demostrando una preocupación genuina por todos.

¿Cuál es su nombre y edad?

Juan, 44 años.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Trabajo en el área Industrial, soy Sub Gerente de Operaciones y llevo acá 25 años.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Primero porque lo que yo busqué iba con mi vocación, los fierros. Trabajo aquí porque se me ha dado la oportunidad de poder desarrollarme como profesional, he pasado por muchos cargos; yo llegué de un liceo industrial y me di cuenta que esta empresa tenía un gran potencial de desarrollo, de crecimiento. Me siento cómodo porque creo que las oportunidades que se me han dado en la compañía son invaluable. Yo pude estudiar gracias a las becas que me entregó la empresa. Jamás me imaginé que podría llegar a ser ingeniero y la empresa me pagó el 75% de la carrera. Antes de eso me pagó la carrera técnica en un 100%, luego de eso quise seguir más arriba y fue cuando estudié Ingeniería, se me dieron todas las facilidades para estudiar, estudiábamos medio día y trabajábamos medio día y creo que eso no es fácil de encontrar.

¿Ha tenido otras ofertas?

Si claro, pero no me he cambiado en parte por las condiciones de higiene laboral y de seguridad que tenemos aquí.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

Sí. Yo empecé acá como alumno en práctica, luego como ayudante, maestro de segunda, maestro de primera y fue en ese entonces que empecé a estudiar. Cuando terminé necesitaban un supervisor y me lo ofrecieron y me atreví, pero eso fue sólo un tiempo en los que aprendí mucho, fue un gran cambio y un desafío y eso es lo que me motiva. Luego pasé a control de calidad y después a la oficina técnica. Como te dije antes, ahora soy sub gerente, o sea que acá, para mí, la posibilidad de desarrollo de carrera es real.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Bueno, para mí ha sido un tema poder desarrollar esta faceta. Yo tengo un carácter fuerte y soy muy detallista y eso me llevó a tener algunos problemas. Luego, hace años me enteré de un concepto interesante, el saber escuchar. Eso lo he practicado y de la mano de las capacitaciones en liderazgo, coaching y mi motivación por mejorar esto han ido dando resultados. Yo trato de ser un libro abierto con la gente, trato de ayudar, de compartir mis conocimientos para hacer mejor las cosas. Respecto de la relación en

general de la empresa creo que se traduce en una frase: Línea directa. Acá hay una comunicación directa con cualquier persona. Eso da confianza y facilita todo. Los valores de la empresa son fundamentales: Respeto, compromiso, espíritu de superación y trabajo en equipo y a mi juicio todos los que estamos aquí en mayor o menor grado los compartimos. Acá hay un solo casino con el mismo menú para todos, los baños son apropiados y la gente valora todo eso. En su momento, con la partida de la familia Bosch de la empresa quizá hubo un quiebre, una pérdida de confianza por lo que se venía, quizá eso influyó en la formación del sindicato, pero creo que eso se ha ido superando de a poco, estamos enfrentando los cambios.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Se trabaja eso acá, siempre se pasan mensajes, se habla de innovación, eso está siempre presente, el incentivo. Yo creo que se puede mejorar esto y se trabaja constantemente en ello, es un desafío continuo.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

Hay una preocupación por desarrollar los liderazgos, se implementó un programa este año llamado Líderes del Futuro, es un programa amplio que entrega perspectiva, que te da una mirada un poco más amplia, no sólo del día a día.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

Yo creo que ésta va de la mano con las condiciones generales que la empresa entrega a sus colaboradores, la gente en la medida que se siente bien, apreciada en sus labores se motiva y eso da pie para que sean más productivos porque sienten un compromiso de responder a la confianza. La gente llega con una buena disposición y motivada.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Yo creo que es un modelo sencillo y que funciona bien. No hay disconformidad al respecto, en términos generales, ya que siempre va a haber alguien que no se siente conforme.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

La seguridad es un tema central, hay programas, hay prevenciónista de riesgos, los EPP (elementos de protección personal) está a disposición de todos siempre.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Es un sistema bueno, existen convenios y diferentes prestaciones que me parecen apropiadas, la empresa se preocupa de ver que está ocurriendo y como mejorarlos.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Yo creo que la forma de tomar ciertas decisiones, a veces no son bajo un mismo criterio en las distintas unidades, creo que eso se debe unificar.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

Yo llegué a tener un grado de cercanía con él, era una persona cercana a la gente, más allá de que tal vez la primera impresión era de una persona seria un tanto distante, pero el tiempo me cambió la opinión y eso me ha servido para entender que hay que darse el tiempo antes de formarse una imagen de la gente. Valorizaba mucho a la gente que buscaba crecer, alguien que cuidaba mucho el trato con la gente, no hacía diferencia en el trato con quien fuera, para él todos merecíamos consideración y yo creo que eso, en general se mantiene, en distintos grados, pero siempre se está reforzando aquello.

¿Cuál es su nombre y edad?

Luis, 56 años

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Trabajo en Centro de Distribución y Despacho como Maestro Logístico y estoy acá hace 16 años.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Bueno yo llegue acá por un contacto y llegué con mucho entusiasmo, entonces pude constatar que lo que se escuchaba sobre esta empresa era verdad, algo que es muy difícil encontrarlo en otras compañías. Esto es como una familia de la que todos somos parte. Yo tenía sólo mis estudios básicos cursados y la empresa me dio la oportunidad de sacar mi cuarto medio lo que para mí fue muy importante a mis 48 años en ese entonces. He ido aprendiendo a usar computadores, planillas Excel y eso lo promueve la empresa. Está el deportivo, del cual estoy a cargo, el programa de Vida Sana, para los que tenemos problemas de peso, de colesterol entre otras cosas que no son fáciles de encontrar en otras partes. Hay una preocupación por la gente, lo primordial es el respeto, acá todos se saludan. Se parte el día con una sesión de ejercicios, se conversa sobre los estados de ánimo y si es necesario entonces esa conversación se continúa en forma personal entre los jefes y el colaborador. Aquí todos comemos en el mismo lugar y las mismas comidas.

¿Ha tenido otras ofertas?

No. No he buscado y no me interesa. Acá estoy muy bien.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

Acá todos tenemos derecho a escalar, ¡todos!; las puertas están abiertas, yo mismo hice el curso de logística sin saber nada de logística, están los cursos de capacitación, está la sala Jarvar dónde llegan todos, desde el gerente hacia abajo, en ella nos capacitamos. Tenemos reuniones mensuales de capacitación donde se tratan los temas importantes pertinentes. Acá eso es increíble.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Acá el respeto es primordial no importa el cargo, todos se respetan y eso la gente lo valora mucho. También es importante que si tú te equivocas nadie te condena por eso, no hay castigo, por el contrario se busca que se puede aprender de ese error.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

En la empresa se trabaja mucho, sobre todo en el tema de la innovación. Los gerentes o jefes vienen donde la gente, te saludan, conversan y se trabaja la comunicación como algo fundamental.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

Es un tema que se trabaja continuamente. Algunos han tenido diferentes cursos donde esto se fomenta, en todos los niveles.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

El tema de la productividad es un tanto complejo, ya que hace un par de años se metieron los chinos y eso hace más difícil el tema, sin embargo igual les competimos y yo creo que eso es posible gracias al compromiso de los trabajadores. En los casos que se ha debido llegar a desvincular gente, esas personas son empleables y eso es parte de lo que la empresa te entrega.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Tenemos incentivos de producción que son atractivos y que claramente nos benefician. En los proyectos grandes y con cumplimiento de los plazos se entregan bonos que siempre son útiles. Con lo de las evaluaciones se puede decir que son apropiadas.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

En Bbosch es un tema primordial. La idea es que tu llegaste sanito en la mañana y en la tarde debes irte sanito.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Que es un buen sistema y que se nota que se trata de mejorar continuamente. Me gusta. Aquí todos te pueden decir que los beneficios que nosotros tenemos, afuera no los tiene nadie.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Es difícil decir que se puede cambiar, ya que nosotros gozamos de muchos privilegios. Ésta es una empresa muy buena para trabajar. En los casos en que los trabajadores requieren alguna ayuda urgente, ahí está la empresa siempre, para ayudarte.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

Una maravilla de hombre, un ejemplo para cualquiera. El responsable de que esta empresa sea lo que es, no sólo porque él fue el primer jefe aquí, sino también porque sus hijos continuaron lo que él empezó. El no hacía distinción, el almorzaba con todos sus trabajadores.

¿Cuál es su nombre y edad?

Sergio, 64 años.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

En Ingeniería y Construcción y soy Coordinador General de Obras, trabajo hace 36 años aquí.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Yo dejé la armada luego del golpe militar y me fui al área privada. Salí de Ingeniería Naval con mención en Electromecánica, entonces me fui a ENDESA, luego el año 75 desaparece el departamento de Ingeniería y Construcción. Luego de eso me fui al Ministerio de Vivienda dónde estaba mi ex comandante y en un trabajo que hice allí fue que me presentaron a don Bautista. En esa ocasión conversé con él y quedamos de reunirnos después. Esa reunión fue para ofrecermelo trabajo y me convenía mucho la oferta, así es que me vine a Bbosch, cuando era una empresa muy pequeña. Con el tiempo me fui encariñando con la empresa y aquí estoy. Me he quedado porque esta es una empresa familiar dónde la gente recibe un trato muy digno, imagínese que cuando salíamos con don Bautista a alguna obra y a la hora de comer a él le servían un bistec a lo pobre y veía que nosotros estábamos comiendo algo más sencillo, él pedía que le retiraran su plato y que le sirvieran lo mismo que a nosotros. Eso habla de la preocupación del hombre por su gente. Él siempre se preocupó de que uno estuviera bien descansado y alimentado para trabajar, siempre se conversaba con uno y preguntaba ¿cómo estás?, ¿tienes algún problema?. Eso es algo que se ha mantenido gracias a su legado y que hace de esta empresa un muy buen lugar para trabajar. Él nos enseñó que sin importar tu cargo, todos somos seres humanos. También es importante la responsabilidad en los compromisos, algo tan esencial como el sueldo siempre está en la fecha que corresponde, incluso antes, sin importar ocasiones en las que incluso estando parados, sin pega, el sueldo siempre está ahí y cuando los “viejos” han trabajado horas extras, se les paga todo. Nunca se le queda debiendo un peso a nadie, nadie puede decir eso.

¿Ha tenido otras ofertas?

Sí, he tenido varias veces, pero no me interesa trabajar en otro lugar. Aquí he desarrollado prácticamente toda mi vida laboral, estoy conforme porque ésta es una muy buena empresa.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

Aquí todos tienen opciones de progresar en tanto el tamaño de la empresa lo permita. Además de eso están las capacitaciones continuas que siempre te van a servir para mejorar lo que se hace, incluso capacitaciones de inglés, el que no ha completado su educación se le manda a terminar su cuarto medio. También están las becas de estudio, donde se le paga la carrera a los que obtienen el beneficio. Todo ello sirve como formación que les permitirá adquirir competencias y como consecuencia un mejor estándar de vida.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Es buena, la gente es respetuosa y eso es fundamental; el saludo, preguntar cómo estás, si hay algún problema conversar de eso, saber lo que pasa y tratar de buscar la forma de ayudar. Eso es parte de los valores que existen y se respetan dentro de la empresa, es una herencia de su fundador y algo que sus hijos se preocuparon de mantener aquí.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Siempre los jefes se preocupan de motivar a la gente, los gerentes y sub gerentes. Es algo necesario para poder avanzar. Si alguien hace algo bien, se le hace notar, si alguien hace algo mal también se conversa, pero no hay un castigo, se busca que de eso se aprenda. Hay algunos mandos medios que al llegar no saben de esto y actúan de mala manera, sin embargo, de a poco, se van dando cuenta y aprenden a hacer esto y los que no aprenden, de a poco, se van separando solos, hasta que al final se terminan por ir.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

Sí, claro que hay un trabajo en eso. Se conversa en todo grupo sobre la forma de llevar a cabo el trabajo, la jornada y dentro del mismo grupo eso también se trabaja; somos todos iguales y así debemos trabajar. Hay programas para el desarrollo de líderes y es un elemento constante que siempre está presente.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

Sin duda que esa es la realidad, las condiciones que entrega la empresa ayudan a tener buena productividad. Claro que a veces se dan casos en que algunos tratan de aprovecharse, pero eso es fácil de detectar y al final, a la hora de los incentivos ellos se quedan sin tenerlos; los mismos compañeros del grupo se encargan de alinear a esas personas. La idea es que todos trabajen parejo y así poder tener mejores resultados.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Está relacionado con los resultados que se dan en la empresa, hay bonos por productividad y yo creo que son justos, más allá de que se puedan mejorar. Las evaluaciones son anuales y en ellas los superiores evalúan a la gente a su cargo y yo creo que eso funciona. Además cuando llega algún trabajador nuevo se va buscando cuáles son sus fortalezas de modo de ubicarlo en el lugar donde mejor se desempeñe, de esa forma se hace posible que sean bien evaluados, en base a un buen rendimiento. Sin embargo yo creo que no sólo un bono es un incentivo por sí sólo; si se tiene un mal trato hacia la gente, no se saca nada. Es una mezcla de cosas.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

Eso es fundamental y se nota. Siempre se busca mejorar en seguridad y nuestra meta es ojalá no tener accidentes.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Es un buen sistema, entregan apoyo en situaciones de necesidad, por ejemplo si hay un gasto extra que no se alcanza a cubrir, entonces uno puede recurrir a esos beneficios.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Yo creo que lo que se puede mejorar es la parte comercial, pero de industrial, eso permitiría mejorar los resultados de la empresa; lo otro es que también la empresa participe más en proyectos chicos y de esa forma no nos quedamos sin pega.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

Yo lo consideré como un padre, me enseñó principios de honestidad, de hacer bien las cosas, de cumplir. Él es el responsable de esta obra, de esta empresa. Él entregó valores que nunca se olvidan.

¿Cuál es su nombre y edad?

Francisco, 30 años.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Trabajo en Recubrimiento como Jefe de Planta soy Ingeniero Civil Metalúrgico y estoy en la empresa hace 3 años.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Bueno, yo llegué aquí luego de trabajar en el área de la minería, en el norte, y es un trabajo súper agotador. En ese tiempo ya estaba un poco aburrido de ese trabajo y en un viaje a Santiago me enteré de una opción de trabajar aquí y me presente a las entrevistas. Quedé y comencé como “ingeniero en entrenamiento” que es cuando tú entras y te vas probando en distintas áreas hasta encontrar en la que mejor te puedes desempeñar. Me interesó esta empresa ya que me ofrecía interesantes desafíos. De la empresa no sabía mucho, sin embargo hay pequeñas cosas que te van dando luces, como por ejemplo cuando me presenté a las entrevistas y desde entonces notas cosas como el saludo, la calidez y el buen trato.

¿Ha tenido otras ofertas?

Sí, me han ofrecido pegas y también un sueldo un poco mejor, pero no he aceptado porque hay otras cosas significativas, me quedo porque me gusta lo que hago y he generado lazos con la gente y no hay nada como levantarte en la mañana y tener ganas de ir a trabajar, eso es impagable, acá me siento a gusto, me han dado todas las oportunidades de desarrollarme profesionalmente, se genera una red importante.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

Sí, claro, sólo hay que saber aprovecharlas. En mi caso, por ejemplo, entre como ingeniero en entrenamiento y eso ya es una apuesta, porque en definitiva no se sabe si vas a encajar apropiadamente en alguna parte; yo pasé por todas las áreas, comercial y gestión, producción, dónde finalmente me quedé y pasé como jefe de una planta pequeña a jefe de una más grande y luego a ser jefe de las dos plantas, y todo eso a los 30 años. Acá me siento muy cómodo y me gustaría continuar.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Esta es una empresa bien cercana, como te decía el tema del saludo es algo básico y que se respeta a concho. También está el tema de la cercanía entre los colaboradores, donde se permite un verdadero intercambio de opiniones, donde cualquiera puede venir y decirme que no está totalmente de acuerdo con algún proceso que le he indicado y entonces lo revisamos y sacamos lo mejor.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Bueno, eso está siempre presente, buscar la forma de mejorar las cosas. Por ejemplo en lo referente a innovación tenemos un concurso en el cual pueden participar todos. Si te ganas o no el concurso o si tu idea es buena o no, siempre se revisa, se conversa y se establecen los por qué. De esa forma siempre se aprende algo.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

El tema de la cultura de la empresa es algo permanente y eso incluye el liderazgo, con programas de desarrollo de líderes y eso te entrega herramientas muy importantes para lo cotidiano.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

En la actualidad tenemos una muy buena productividad respecto de los competidores, lo que está relacionado con nuestra posición en el mercado, la que nos permite tener una importante cuota de éste, pero también está el otro aspecto, el de las personas, dónde es vital que mantengamos a la gente motivada, poder hacerles ver la importancia de su trabajo del día a día en la empresa y hacerlos partícipes de los objetivos de la empresa. Creo que todo eso influye directamente en la productividad de nuestros trabajadores.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Sí, existen incentivos para el cumplimiento de metas, cosas como una gift card o hacer un asadito; esas cosas son importantes para la gente, pero yo creo que lo más importante es el reconocimiento. El sistema de evaluaciones es anual y es de arriba hacia abajo y bueno, yo tengo mis reparos en el sentido de que no es muy certera, creo que no entrega una visión tan exacta de tu desempeño.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

Es algo tan importante aquí y te lo refuerzan tanto que eso es algo que se convierte en una cosa del día a día. Buscamos disminuir al máximo el nivel de accidentes. La gente debe llegar sana e irse sana.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Hay un número importante de beneficios y siempre se trabaja en mejorarlos. Creo que la empresa se preocupa bastante de eso. El mejor ejemplo es la beca de estudios, claro que hay que cumplir ciertos requisitos, pero es un beneficio real. Eso sin duda ayuda en la formación de las nuevas generaciones, ya que los nuevos colaboradores pueden ver casos concretos, gente mayor que trabaja con ellos y que son la personificación de lo que te digo.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Siempre es posible mejorar cualquier cosa, pero si me preguntas algo concreto yo creo que lo que se puede mejorar es en relación a tomar las decisiones cuando hay que tomarlas, y aun cuando sean difíciles, como en el caso de desvincular a alguien, hay que hacerlo en su momento; somos una empresa y debemos obtener resultados.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

Es la persona que tuvo en su cabeza esta idea y que la llevó adelante, creó esto que también es una familia. Es increíble, cuando tú conversas con los más antiguos, la forma en que te hablan de él, te dicen que era un siete, que si tú tenías algún problema, por ejemplo económico, te acercabas a él y siempre tenía la disposición de ayudarte. El impregnó una verdadera mística en la empresa. Es el creador de esto y ahora somos nosotros los encargados de hacerlo perdurar.

¿Cuál es su nombre y edad?

Olga, 52 años.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Trabajo en Contraloría como Jefa de Administración y Pago de Proveedores. Estoy en la empresa hace 31 años.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Se medió la oportunidad a los 19 años, cuando venía saliendo del colegio. Como había tenido contabilidad 2 años se me dio la opción de trabajar en los libros de contabilidad, era prácticamente transcribir información. Luego fui creciendo y empecé a interiorizarme de lo que había y empecé a desarrollar algunas otras labores, aprendiendo y aprovechando la oportunidad. Y bueno, aún sigo aquí porque me gusta trabajar en la empresa, somos como una familia y el trato que se da habla del respeto hacia las personas, creo que eso es algo muy especial que nos impregna a todos. Yo estoy aquí desde antes que algunos de los hermanos y para mí esto es lo mío. La calidez y cercanía que hay aquí no se encuentran en otro lado.

¿Ha tenido otras ofertas?

Sí, me han tentado en plata y en cargos, pero creo que en esta compañía tengo mucho que dar aún, me siento cómoda, me siento feliz, se me dan oportunidades. Llevo 2 años y medio en este cargo y se me presentó como un desafío y eso me gusta.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

Sí, yo soy un ejemplo vivo de eso. Como te decía, yo entré aquí saliendo de un liceo técnico, he hecho cursos, diplomados, se me entregaron responsabilidades y he ocupado diferentes cargos y hoy soy jefa de un departamento. Yo fui la primera en obtener la beca que entrega la empresa.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Aquí las personas tienen el primer lugar, y esas son palabras de don Bautista. Él siempre les entregó responsabilidad y confianza a las personas y construyó su empresa a partir de esos valores. Acá importa la opinión de todos, sin importar su lugar en la empresa. Hay una relación buenísima. Acá tú tienes acceso a conversar con cualquier persona. El mejor ejemplo es el saludo; todos saludan a todos. Está también el caso de los retornados, que se van porque no valoraron la empresa en su momento y luego, cuando están fuera se dan cuenta de lo que han perdido y cuando vuelven se les da de nuevo la oportunidad. Tú aquí puedes decirle algo a una persona, hacerle una crítica y eso no se toma como algo personal, porque se hace con respeto. Yo creo que todo eso es la herencia de don Bautista.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Sí, en Bbosch siempre las jefaturas están preocupadas de entregar motivación a la gente, en todos los niveles en realidad, se practica el refuerzo positivo y motivar la innovación.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

Es un tema que está presente, incluso hay programas que buscan formar líderes y ellos se preocupan de motivar siempre, en forma natural.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

Yo creo que hay una relación fuerte entre la productividad de los trabajadores y la mística de la empresa; cuando la gente se siente bien en su trabajo, con las personas, con sus labores siempre habrá mejores resultados. La gente está comprometida con la empresa, no desaprovechan el tiempo, ocupan cada momento que tienen en cumplir con sus responsabilidades.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Para mí, lo referente al incentivo económico está bien, pero yo creo que lo más importante es el compromiso de la empresa para con sus trabajadores y viceversa y eso se ve en el respeto hacia las personas. Respecto del sistema de evaluaciones se realiza con una evaluación de los superiores y con una autoevaluación; a partir de allí se conversa y se establecen acuerdos y compromisos, consensuado, no hay imposición.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

Es algo de todos los días, se estimula el autocuidado, el orden del lugar de trabajo como forma de prevenir. El cuidado de las personas aquí es lo más importante.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Existe un número de beneficios que son importantes, y aunque hay gente que no lo valora para mí es algo valioso, porque también se nota una preocupación de la empresa hacia sus trabajadores.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Bueno, no sé si cambiaría algo, sólo puedo decir que quizá se pueda mejorar un poco la parte de los beneficios, de modo de hacer sentir aún mejor a las personas, buscar como apoyarlos por ejemplo en el tema de alejarlos del endeudamiento, no sé, a través de capacitaciones, y aunque algo se ha hecho yo creo que a la gente le falta todavía.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

¡Ay! Don Bautista es mi mentor. Me emociono un poco al hablar de él. Él entregó muchos valores a los empleados y yo creo que esa es la principal razón de que esta empresa sea lo que es. Siempre preocupado de los detalles, si se iba de viaje llegaba con un regalo, pero más allá de lo material es ese espíritu que él tenía. Esto es su obra, él sigue vivo aquí y la persona con quien hables aquí te va a decir sólo cosas buenas de él, un gran líder.

¿Cuál es su nombre y edad?

Allain, 34 años y soy Ingeniero Comercial.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Trabajo en la Gerencia de Personas como jefe de Administración de Personas y Compensaciones y estoy en la empresa hace 15 años.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Empecé acá en el verano del 98 haciendo mi práctica de contabilidad, luego estuve part-time a honorarios mientras estudiaba y en el 2003 cuando salí de la universidad pasé a ser contratado de planta.

Y sigo acá porque siento que siempre he tenido posibilidades de seguir creciendo, se han presentado interesantes desafíos y creo que aún puedo dar más. Si en algún momento siento que esas posibilidades se van agotando, entonces será tiempo de buscar otras opciones, pero por ahora estoy muy bien aquí. Además este es un lugar donde es muy cómodo trabajar, hay un buen ambiente y eso sin duda facilita tu labor.

¿Ha tenido otras ofertas?

Sí, siempre existen posibilidades, pero como te decía, por el momento mi trabajo me plantea interesantes desafíos y creo que puedo aportar mucho aun, así es que por ahora no me interesa moverme.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

Mira, para ser bien sincero, dado las limitantes de tamaño de la empresa no es posible garantizar el desarrollo de la carrera de todos en la empresa, así como porque ello

también depende mucho del interés de la persona, desarrollar apropiadamente sus capacidades. Pero más allá de eso acá lo que si te podemos garantizar es la empleabilidad. Tú si por equis razón debes irte de la empresa, lo más probable es que no te cueste encontrar trabajo fuera. Ahora bien, si las condiciones están dadas, la persona que cumpla con los requisitos claramente puede acceder a puestos de mayor responsabilidad.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Quizás tú te pudiste dar cuenta al venir acá que todos te saludan; yo creo que eso es un elemento fundamental, el reconocer al otro como una persona antes que como un elemento dentro del engranaje que es una organización, aceptar al otro como un ser humano; la política de puertas abiertas, imagino que tú viste el casino, ahí almorzamos todos, eso es parte del reconocernos todos como iguales, sin perjuicio de las diferencias de roles, pero al menos en esta cultura es muy valiosos reconocernos todos como iguales, en lo esencial, en el trato. Y esto nace desde la fundación de esta compañía, donde el fundador daba el ejemplo, se comprometía y se involucraba en las labores, eso te da un sentido de trabajo en equipo y eso se ha ido manteniendo durante el crecimiento de la empresa, se ha cuidado mucho eso de mantener esa cultura y es algo en lo que debemos seguir trabajando, es algo que tenemos que cuidar periódicamente, es algo que se hizo, que se está haciendo y que se debe continuar.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Desde mi punto de vista, estamos siempre preocupados de que las jefaturas estén en conexión con la gente a su cargo, que la comunicación sea apropiada y tratamos de facilitar todo para mejorar la forma de hacer las cosas. Se motiva la innovación dónde la gente presenta sus ideas de sus respectivas áreas e incluso entre áreas distintas se asocian y las presentan y más allá del resultado de nuestro concurso, lo que se busca es incentivar la creatividad y si la idea no resulta, eso no es motivo de reprimenda ni nada por el estilo; acá todos los aportes son importantes y se reconoce igual el esfuerzo, tener la capacidad de proponer. Acá no se penaliza el error.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

Si, bueno, acá ahora mismo estamos implementando programas de formación de liderazgos, ya que hoy en día el entorno es muy dinámico, en el cual las condiciones de un liderazgo efectivo cambian por lo tanto hay que cuidar que todo ello esté en sintonía con lo que se requiere.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

Bueno, yo creo que se puede decir que hace algún tiempo atrás con una determinada dotación se producía menos que ahora a igual dotación, o sea que la productividad ha aumentado. Hay que decir que esto va de la mano con los adelantos tecnológicos que se incorporan, pero también es cierto que las continuas capacitaciones son claves en esto. Desarrollar habilidades diversas en forma continua es un factor primordial, así como también el nivel de compromiso de las personas con la organización, la cultura de respetar nuestros valores, el asumir el compromiso hacia los liderazgos para cumplir con los compromisos, los plazos, etc. No es algo que se pueda comprar; son los lazos de confianza, la gente se siente reconocida y eso es algo real en Bbosch.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Si me preguntas a mí, yo creo que los (incentivos) más importantes son aquellos no económicos, lo que hemos hablado de esa imagen y autoimagen que hay en la compañía. Y las evaluaciones, desde mi punto de vista, y como alguien a quien le toca evaluar, lo hacemos en función del perfil del cargo, competencias asociadas a ese

perfil, una definición del perfil esperado que se evalúa y se hace una vez al año y luego de eso viene la conversación, que es lo más importante del proceso, el establecer compromisos y objetivos; identificar los puntos importantes y elaborar planes para ello. Hay que decir que estamos buscando madurar esta forma de evaluar, de arriba hacia abajo, para luego ver como la podemos mejorar o complementar, no nos cerramos a los cambios.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

Mira, te lo podría resumir de la siguiente manera: primero la seguridad, después los resultados. Aquí la seguridad es muy importante, cuidar la salud de un trabajador que llega aquí con su cuerpo sano en la mañana debe salir de aquí y llegar a su casa de la misma forma y cuando ocurre algún accidente se investiga exhaustivamente para tratar de que no se repita y la seguridad se aborda desde distintas perspectivas, no solo de la higiene laboral sino que también de aspectos más psicológicos, es decir que si alguien tiene preocupaciones o problemas, tratar de detectarlos, ya que esas preocupaciones pueden distraer al colaborador, entonces indagamos en eso y vemos la conveniencia de asignarlo a alguna labor menos riesgosa.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Tenemos una variada gama de beneficios, están las becas, préstamos, un seguro compartido, capacitaciones, bonificaciones de ciertos gastos, etc. Yo creo que sin duda la estrella de nuestros beneficios son las becas, o sea imagínate, una oportunidad como esa le permite a alguien dar un salto cualitativo en su forma de vida, yo creo que eso es excepcional. Yo creo que aun cuando siempre se puede mejorar, nuestro sistema de beneficios es bueno.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Yo creo que la comunicación es algo en lo que se puede seguir trabajando, aun cuando en general es buena, yo creo que se puede trabajar más en el sentido de comunicar de mejor manera los objetivos de un momento dado, mantener más fluidez en eso, aprovechar de mejor manera los canales de comunicación que ya están instalados, lograr mejorar la efectividad de la comunicación. Cuando logramos hacer eso es sorprendente como la gente se pone las pilas, se motiva porque se siente parte de un logro.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

Un soñador. Tuvo un sueño y lo hizo realidad. Lo que hoy hay en esta empresa es su labor; el impregnó esta empresa con su visión, con su idea. Sin embargo esa es una labor que es parte de todos, el continuar con la obra, con los valores, con una forma de hacer las cosas que muchos de nosotros creemos que debe ser una forma de vida.

¿Cuál es su nombre y edad?

Claudio, tengo 42 años.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Trabajo en la empresa hace 15 años y en este momento en el Centro de Distribución como Maestro de Logística.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Bueno, como alguna vez lo dije en una entrevista, esto es como una familia, una grande, desde el gerente general hasta quien hace el aseo. Cuando digo familia me refiero al respeto, porque hay preocupación, te apoyan para salir adelante, te apoyan cuando tienes algún problema, te dan los espacios para desarrollarte, a eso me refiero,

eso uno lo valora, acá me encuentro súper conforme, con mis compañeros, eso no quiere decir que no hayan problemas, pero está el respeto, la comunicación, el trabajo en equipo, el compromiso, eso es muy fuerte aquí, eso te ayuda a afiatarte, te involucras en esto y cuando ves que los mandos medios, los gerentes, todos estamos alineados para el mismo lado entonces eso toma sentido.

¿Ha tenido otras ofertas?

No me interesa buscar, porque aquí me encuentro valorado, seguro, aquí se me han dado las oportunidades. Yo creo que me desempeño bien y eso ha sido valorado, el cumplir, ser respetuoso, trabajar en equipo, la lealtad, así que eso me tiene contento.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

La empresa siempre nos da herramientas, capacitaciones y el que quiere aprovecharlas puede hacerlo, aquí crecemos porque somos empleables por todo lo que vamos aprendiendo.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Yo creo que el ambiente laboral también lo construye uno; aquí hay buenos jefes, buenos compañeros, buen ambiente, ahora si uno quiere andar enojado siempre, bueno, entonces no lo va a pasar bien. Yo creo que la comunicación es la base de todo, permite generar un mejor ambiente, el respeto, los valores son fundamentales. No digo que no haya asperezas, pero la comunicación efectiva nos ayuda a salir adelante, el respeto, el compartir, imagínese que aquí hay un solo casino, en el que además se preocupan de los que necesitamos alguna dieta, cosas con menos sal, más saludables, eso es mirar a todos por igual, claro que manteniendo la diferencia de roles, pero el ver un trato igual con todos nos da confianza y con ello un mejor desempeño.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Ese es un aspecto muy importante, estamos siempre preocupados de eso, de preguntar cómo está la gente, su familia, su entorno y eso nos ayuda a trabajar más motivados siempre, que la gente se sienta apoyada. También se trabaja el tema de la innovación, hay un concurso que se anuncia, la gente se compromete y hay cosas que se han implementado. Y si la idea no da un resultado a esa persona igual se le reconoce, se le motiva a seguir adelante, a que se atreva, todas las ideas son buenas, se entregan más herramientas para seguir.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

Yo soy un maestro líder y eso es un ejemplo que aquí el tema del liderazgo es algo importante porque ayuda a mejorar la empresa.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

Yo creo que aquí las personas trabajan mejor porque se sienten bien y eso hace que seamos personas más productivas, que seamos más comprometidos con la empresa y eso pasa por todo lo que le dije antes, por la comunicación, el respeto, el compromiso, eso es lo que nos ayuda a trabajar de mejor manera.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Aquí se nos incentiva con bonos por cumplimiento de metas, de plazos, pero no creo que eso sea todo, porque la forma en que se da el trato aquí es lo principal.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

La seguridad es aquí el tema número uno, está por sobre todas las cosas. Se refuerza con capacitaciones, cursos, charlas, está siempre presente, es importante que todos estemos seguros y bien, no importa si te demoras un poquito más, pero que eso se haga sin accidentes. Yo creo que aquí eso es un eslogan, seguridad ante todo.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Son variados y buenos; tenemos el club deportivo, vida sana en dónde comparten todos, operarios, gerentes, hombres mujeres. Tenemos la cancha de tenis, profesores que nos indican ejercicios para los que estamos más gorditos, tenemos paseos, áreas verdes, un casino grande, beneficios de trekking, buceo, celebraciones del 18, de navidad con los regalos, tenemos hartos beneficios y son buenos.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Yo creo que para los nuevos que llegan hay que reforzar el tema del saludo, eso pasa a veces, pero de a poco ellos se van dando cuenta y al final lo hacen como todos. Cuando llegan a veces no saben, pero con el tiempo eso cambia, pero eso siempre pasa, en todos lados no todos pueden ser exactamente iguales.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

Gran papá, igual que don Pablo Bosch, siempre el saludo. Cuando llegaba iba a saludar a su amigo allá al taller, luego regaba sus rosas; él siempre dijo que el trabajador es el núcleo de la empresa y eso ha continuado con don Pablo Bosch, como dicen por ahí, una gran persona cría a otra gran persona y eso es algo que aquí pasó. Entregó el respeto que es la gran riqueza de esta gran familia, con el trabajo en equipo y la confianza. Una gran persona don Bautista.

¿Cuál es su nombre y edad?

Michel, 44 años.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Contraloría, soy en Contralor de la empresa de profesión Contador Auditor y llevo acá 10 años.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Por qué Bbosch, a ver, soy de permanencias largas en mis trabajos y en el anterior estuve 9 años; luego de ver que allí ya había cumplido un ciclo salí en busca de algo que me acomodara, en el sentido de que presentara desafíos y la posibilidad de tener un equilibrio entre el desarrollo de la vida familiar y oportunidades de desarrollo profesional. Aquí se me dio esta oportunidad, vi que era una empresa que estaba en crecimiento, me ofrecía un buen puesto y también el respeto, en el amplio sentido, desde lo formal hasta el cumplimiento de los compromisos; también se me dieron las facilidades para poder seguir haciendo mis clases que es un pasión para mí. Me parece que esta es una compañía sana.

¿Ha tenido otras ofertas?

(...), algunas de esas cosas han salido. Mira, hablando en serio, sí, he tenido ofertas que he declinado en ocasiones por que no son atractivas en términos económicos, pero fundamentalmente porque no he visto que me puedan dar un equilibrio en lo que te decía antes, trabajo-familia. Mira, cuando hay que trabajar mucho se trabaja mucho, pero cuando hay que irse veinte para las seis, te vas y nadie te puede mirar feo, porque detrás hay una familia y eso no se encuentra en cualquier parte. Y para ser honesto, más allá de la importancia que tiene, el dinero no es lo más importante. En definitiva ha habido ofertas que siendo más atractivas económicamente se caen o por el tema de los equilibrios o por las posibilidades de desarrollo y crecimiento de la empresa o sencillamente por el respeto y para mí esa mezcla de cosas están acá.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

Bueno, yo acá siempre he sido contralor, pero eso se debe a que en este departamento la estructura es bastante plana, pero más allá de eso, mi interés se relaciona con las

posibilidades de crecimiento de la empresa. Pero claramente en esta empresa se dan oportunidades de avanzar, claro que siempre que eso lo permita la estructura de la empresa, las limitantes de tamaño que son reales también, pero el tema de las capacitaciones es bien fuerte aquí. Pero para darte un ejemplo de las oportunidades que se dan, nosotros teníamos aquí un chico que nos ayudaba con trámites, pero que estaba muy interesado en el tema de seguridad, entonces se decidió pagarle un curso del área y hoy trabaja en el área de prevención de riesgos, imagínate, además de hacer lo que le gustaba tiene un nivel de sueldo que acá en su función antigua jamás habría podido alcanzar. Yo creo que eso es un sello de Bbosch, que tiene que ver con una mirada de largo plazo.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Yo te diría que es una relación donde se entienden las jerarquías, lo que genera mucho respeto, pero un respeto bidireccional, pero también se da mucho la confianza; como anécdota, hace unos 3 o 4 años atrás se me ocurre meterme a un taller de industrial y sale un caballero y me dice “hey, ¿para dónde va jefe?” y yo le digo voy a ver tal cosa, entonces él me dice “no puede entrar aquí, no tiene puestos los implementos de seguridad”, entonces tú comprenderás que toda la razón la tenía él, o sea en su taller el que sabe es él y obviamente yo me fui, pero lo destacable es que él tiene la confianza y autoridad para decirle eso a alguien sin importar el cargo que ocupa, y yo entiendo que debo respetarlo y en ningún caso sentir que me pasó a llevar o me faltó el respeto, no es algo personal, y eso es un caso que ejemplifica muy bien todo lo que te digo. En otra cultura eso no habría pasado. También está lo que te decía antes, el tema del respeto, aquí todos se saludan, hay un tema de mantener un buen ambiente. Sin perjuicio de los roles, que se entienden, el trato es igualitario, basado en el respeto del otro como una persona antes que cualquier otra cosa.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Yo te puedo hablar de mi experiencia. Claramente la motivación tiene un componente económico, pero que para mí es parte de la higiene laboral. O sea no se concibe no pagar horas extras o algo así, porque las personas van teniendo más necesidades, el hijo entra a la universidad o se compran su casa, en fin, pero hay temas que tienen que ver con las posibilidades de desarrollo profesional. Con mi equipo yo trabajo con miras al aprendizaje, los desafíos, se pueden desarrollar en su campo de interés, pero si no tienes el interés el sistema te va sacando y si a esos dos componente le agregamos métrica entonces nos podemos hacer una imagen bastante real de lo que ocurre y cómo abordarlo para lograr tener gente bien motivada, vía cumplimiento de sus expectativas en la medida en que nos sea posible.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

Bueno, se dan los formales y los informales, y por lo general son estos últimos los que funcionan más rápido, ja ja ja, no, en serio, sí, hay un interés de trabajar los liderazgos, tenemos programas, por ejemplo uno de la Adolfo Ibáñez uno de altísima calidad, es un diplomado que yo creo que sin el convenio que logramos te podría costar afuera cinco millones fácilmente. Es un programa de la más altísima calidad. Hay una preocupación real por ir formando líderes, tiene que ver de nuevo con una visión de largo plazo, es parte de nuestra cultura. Y se estimula a los nuevos y futuros líderes a mantener nuestra cultura, nuestros valores.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

Sin duda yo creo que todos estos elementos que hemos tratado se relacionan y decantan en resultados de productividad que van mejorando con el tiempo. La gente no

es indiferente a algo que les toca vivir a diario y tarde o temprano eso permea sus actitudes, su disposición, más aún cuando son grupos afiatados que también te van impulsando a eso.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Me parece que es un sistema que se puede mejorar, pero también veo que se trabaja en ello, que hay una preocupación por ese tema.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

Bueno, acá no es algo que vivamos tan fuertemente, es decir, este no es una repartición particularmente peligrosa, pero si te puedo decir que en la empresa es un tema relevante, queda claro con lo que te contaba cuando quise entrar a un taller y no me dejaron. Eso lo grafica muy bien.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Yo creo que es un sistema que también se puede mejorar, que también es un tema sobre el que hay preocupación, pero que igualmente funciona, la gente al parecer está conforme.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Yo creo que es una empresa muy buena, sin embargo también es cierto que las cosas siempre son perfectibles; me refiero a que yo creo que a veces hay cosas que no se ponderan apropiadamente, cómo decirlo, a ver, yo creo que esta empresa tiene un enorme potencial y creo que nuestro norte debiera orientarse fuertemente a explotar al máximo ese potencial, claro que sin perder el equilibrio de centrarse en la personas, pero que ese foco en las personas no nos haga perder de vista que somos una empresa, un negocio y que si nos desequilibramos hacia un lado entonces estamos en riesgo de irnos abajo como negocio y en ese caso, entonces ya no habría empresa que se pudiera centrar en las personas, ¿me explico?.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

Bueno, yo llegue acá cuando su hijo ya estaba en la administración, sin embargo te puedo decir que él era una persona muy cercana, muy de enseñar, de contar historias, hablar de la cultura que quería crear, la empresa que buscaba. Era un visionario, siempre buscaba cosas y cuando encontraba algo, te llamaba. Era una persona muy carismática y yo creo que sus hijos, cada uno de ellos heredaron alguna característica de él y los que lo conocimos también nos impregnamos de eso. Yo creo que lo que la empresa es hoy es producto de la forma en que él hizo las cosas, sin embargo creo también que cuando las cosas se dan por hechas se corre el peligro de perderlas, creo que es algo en lo que se debe seguir trabajando para que no se pierda.

¿Cuál es su nombre y edad?

Patricia, tengo 53 años.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Trabajo en la Unidad de Recubrimientos donde me desempeño como Asistente de Gerencia y llevo 18 años en la empresa.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Bueno, yo llegué acá porque estaba buscando trabajo y bueno, me quedé aquí porque me siento a gusto, es una empresa que respeta a los trabajadores, dónde se incentiva el trabajo en equipo y me siento cómoda aquí. Es un lugar en el que se respetan valores esenciales como la cordialidad la buena convivencia y me gusta lo que hago.

¿Ha tenido otras ofertas?

La verdad es que no y tampoco he buscado porque aquí estoy muy bien.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

En mi caso he trabajado siempre con don Luis (Gallegos) como su asistente y me han ofrecido trabajar en otras áreas, me ofrecieron irme a la parte de ventas, pero yo no quise. En todo caso cuando llegué aquí lo que yo hacía principalmente atender a clientes por teléfono y ayudar a don Luis con algunas planillas y algo más, pero con el paso del tiempo he ido adquiriendo muchas más responsabilidades, por ejemplo coordinar reuniones, revisar traslados, armar la agenda y así he ido adquiriendo más responsabilidades, se me ha ido asignando un mayor poder de decisión respecto de algunas cosas concernientes a mi pega. De a poco se me ha entregado más confianza, por ejemplo la gente de pronto me hace bromas, dicen que cuando don Luis no está la jefa soy yo, ja ja ja. Pero en fin, mis responsabilidades han ido creciendo y eso es importante para mí. He aprendido muchas cosas también, antes era menos tolerante, explotaba con algunas cosas, pero de a poco he ido adquiriendo la capacidad de manejar eso, de comprender un poco más a las personas y eso va de la mano con lo que es la cultura de Bbosch, el respeto, una cultura con foco en las personas.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Bueno, el mejor ejemplo de eso es cuando tú llegas y te saludas con todo el mundo, eso es consideración por las personas, uno nunca deja de saludar aunque no conozcas a la persona, pero eso está presente siempre, porque todos somos parte de la familia y ese trato se da en todos los niveles. Cuando voy a almorzar a veces me siento con las secretarias de otras áreas otras veces con gente de acá o con un gerente, no hay distinción con eso. Hay un respeto presente siempre.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Es algo que se trabaja siempre, se motivan a las personas a que estudien que lleven el mensaje a sus casas, que les digan a sus hijos que estudien, hay una preocupación genuina con las personas y eso es algo que motiva a cualquiera.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

No sé muy bien cómo está funcionando eso en otras áreas, en mi área nuestro líder es don Luis y siempre ha sido cercano.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

Mira, con todo lo que hemos hablado tú te puedes hacer una imagen de cómo se siente la gente aquí y yo creo que eso es algo que está presente en todo momento y que motiva a la gente a hacer su trabajo de mejor manera, a ser un mejor aporte a la empresa, a sus equipos, a sus jefes.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Acá hay un sistema de incentivos por cumplimiento de metas, son bonos. También hay evaluaciones que se hacen una vez al año y a partir de ahí, una evaluación de tu jefe y una autoevaluación, donde después se conversa y se establecen los compromisos que se van a cumplir o tratar de cumplir.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

La verdad es que a mí no me toca vivir este tema tan fuerte, pero sí sé que es algo de lo que todo el mundo se preocupa. Es un tema muy relevante para la gente.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Creo que es un buen sistema, están los reembolsos por cuestiones médicas, los convenios con la caja, hay un préstamo de auxilio y yo creo que es algo que ha funcionado bastante bien.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

No sé. Yo creo que a veces hay personas que permanecen acá más de lo que deberían. Hay casos en que la gente está en la empresa y después de mucho tiempo se dan cuenta que no servían, pero la decisión se demora mucho. Creo que ahí hay que tener mayor frialdad para desvincular gente que no muestra compromiso real con la empresa y el tiempo pasa y pasa y no logran la sintonía con los demás.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

Una persona muy buena, siempre la recuerdo con cariño, siempre me ayudó, siempre se acordaba de su secretaria, cada vez que volvía de un viaje llegaba con un regalito. Una gran persona. Yo creo que él dejó su marca en la empresa, él inculcó esos valores que hacen de esta empresa un lugar tan bueno para trabajar y su hijo también lo mantuvo. Hoy en día yo creo que eso hay que cuidarlo, estamos en un proceso de cambio que no debería preocuparnos pero que tampoco podemos descuidar. Sin duda lo que hoy tenemos es un legado de esa gran persona que fue don Bautista.

¿Cuál es su nombre y edad?

Francisco, 45 años.

¿Cuál es su área de trabajo, cargo y cuántos años lleva trabajando en la empresa?

Trabajo en Industrial como Maestro logístico y estoy aquí hace 6 años.

¿Por qué trabaja en Bbosch?

Principalmente porque se me abrieron las puertas luego de estar un poco más de un año sin trabajo, lo que fue bien dramático y aquí había un conocido por intermedio del cual llegué aquí.

¿Ha tenido otras ofertas?

Sí, bastante, pero no lo he hecho por la cercanía que tengo aquí con mi hogar, creo que eso es invaluable. He tenido oportunidad de irme al norte, ganando mucho más que aquí, pero hay casos de personas que incluso han perdido a su familia, por la distancia, la ausencia y para mí la estabilidad familiar es muy importante.

¿Cómo es la posibilidad de desarrollo de carrera en Bbosch?

Desarrollo de carrera, claro, eso es algo que uno ve, se ve que la gente va surgiendo en su trabajo cuando son personas que tienen interés y que la posibilidad se da en la empresa, eso es algo que la gente valora, porque tú no quieres estar toda la vida en el mismo puesto, ¿cierto?, y si tú tienes la certeza de que vas a poder mejorar tu posición con tu propio esfuerzo, entonces eso te va a tirar para arriba como sea.

¿Cómo es la relación interpersonal en Bbosch?

Yo creo que comparado con otras empresas la cultura que está implantada acá, desde el fundador de la empresa y que han continuado sus hijos, es diferente; el hecho de ver que el mismo dueño de la empresa te saluda, a ti, a la gente que hace el aseo, a todos, yo creo que eso hace la diferencia; se ve respeto hacia todos.

También está el tema del sindicato, que se formó hace un tiempo, como tres años y que tiene que ver con un tema de liderazgos. Mira, se buscaba respuesta a algo que los trabajadores pedían, no tiene que ver con plata ni nada, y siempre se decía que eso iba a llegar, se nos hizo esperar mucho tiempo, como un año, entonces los trabajadores dijeron que bueno, si no hay respuesta entonces debemos buscar de otra forma y fue así como se inició el sindicato. Yo creo que ahí faltó liderazgo, tomar las riendas de lo que pasaba y entregar una respuesta concreta y a tiempo, pero eso no se hizo. Tampoco se trata de que el sindicato sea el enemigo de la empresa o que queramos dañarla, sino que busquemos mejores formas de resolver y eso va a lograr que la gente

esté mejor, más tranquila y que entonces podamos seguir en el camino de mejorar cada día. Yo creo que ahí hubo una crisis de liderazgo y yo creo que la formación del sindicato ayudó a superar esa crisis, a que de a poco la confianza se fuera restableciendo. Tampoco tuvimos una posición negativa de parte de la empresa, lo que si hubo fue un quiebre, una reflexión para ver en qué se había fallado y al final resulto en que fue bueno. Eso no fue problema con el dueño de la empresa, con los gerentes, quizá provocó un poco de ruido en los mandos medios, quizá sintieron una amenaza, pero del dueño, cero problema, incluso él nos dijo que si íbamos a formar un sindicato teníamos que ser el mejor sindicato de Chile, y que debíamos ser un aporte para la empresa, que él creía que no debía haber confrontación sino trabajar en conjunto y yo creo que tiene razón, que el sindicato puede ayudar a mejorar la empresa, porque acá las condiciones son buenas, no es una empresa donde uno quiera enfrentarse con la gente, por el contrario, que esto nos convenga a todos; no sirve irse en contra, porque entendemos que si a la empresa le va bien a sus trabajadores les va a ir bien. Yo creo que en los tiempos que estamos viviendo ojalá otras empresas tomen como ejemplo a Bbosch, que se practique el respeto, que se valore lo que la gente hace.

¿Qué me puede decir acerca de la motivación?

Eso es algo que se conversa siempre, se busca como elevar la moral, como mejorar el trabajo en equipo y eso es en todos los niveles y se ve constantemente.

¿Qué me puede decir acerca del liderazgo?

Siempre hay gente que actúa como líderes, a veces son negativos, pero ahí es cuando se les trata de canalizar de otra forma, de hacerlo algo más positivo, en lo demás existen líderes que ayudan a trabajar con la gente de mejor manera. Yo creo que los líderes son muy importantes para un buen trabajo en equipo.

¿Cuál es su opinión acerca de la productividad y el desarrollo de la empresa?

Yo creo que la gente trabaja muy bien aquí porque el trato siempre es bueno, muchísimo, el hecho de ver el respeto que hay aquí dónde tú vas a estar ocho horas hace que tú te motives a trabajar mejor, que seas más productivo. Está la preocupación por tu lugar de trabajo, que las instalaciones sean buenas, todo eso influye.

¿Qué opina del sistema de evaluaciones e incentivos?

Yo creo que son apropiados, están los bonos por metas y plazos y las evaluaciones que se hacen una vez al año y que te dicen como poder mejorar ciertas cosas que pueden estar un poco bajas, eso se conversa con quien te evalúa y se adquieren los compromisos importantes.

¿Qué opina sobre las medidas de seguridad que implementa la compañía?

Esa es una preocupación continua en la empresa, las medidas que se van implementando siempre son para mejorar cada vez más. Uno puede ver que la seguridad es bastante importante porque siempre te lo refuerzan y se hacen cosas. En las mañanas se hace un ejercicio previo a comenzar la jornada y después el jefe te pregunta ¿cómo estás?, y si se detecta que alguien no está bien se busca dónde colocarlo para evitar que esa persona se distraiga y le pase algo por estar con problemas que lo distraen.

¿Cuál es su opinión del sistema de beneficios que existe en la empresa?

Son muy buenos y yo creo que pueden ser mucho mejores, se trabaja siempre en eso, en ir mejorándolos. Yo estoy conforme con lo que se hace.

¿Qué cambiaría o que se puede mejorar?

Cambiar, nada. Mejorar sí, yo creo que el tema del liderazgo, yo creo que eso es fundamental.

¿Qué sabe de Bautista Bosch?

El pilar fundamental para esta compañía, es el responsable de que los que estamos aquí estemos bien. Él fue un visionario y dejó en esta empresa valores que hacen bien a las personas y a la empresa.