



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

**“PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA
ORIENTAR LA CULTURA DE BSH HACIA LA EFICIENCIA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Sr. Vladimir Javier Alania Malpartida

Sra. Karen Giuliana Bustamante Arce

Sr. Juan Carlos Pásara Gheri

Srta. Lucy Quillahuamán Alvaro

Sr. Marcos Andrés Soto Asalde

Asesor: Profesor Daniel Soto Torres

[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)

Lima, noviembre 2021

A nuestras familias, quienes fueron fuente de inspiración y soporte durante el desarrollo de este proyecto. Gracias por motivarnos cada día a ser mejores personas y profesionales.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de consultoría tuvo como objetivo diseñar un programa de desarrollo organizacional con el fin de orientar la cultura de BSH hacia la eficiencia, impulsado por la necesidad de asegurar su competitividad en el mercado nacional y más en la coyuntura generada, a nivel mundial, por el COVID-19.

En el marco teórico se analizaron diversos autores que se refieren a la cultura organizacional, destacando los rasgos culturales y la relación de estos con el desempeño organizacional, seguida por la vinculación de la cultura y la eficiencia, y los factores que afectan de manera positiva o negativa al proceso de cambio y transformación.

El análisis del macroentorno de la empresa permitió conocer los diversos aspectos externos que influyen en el comportamiento de esta, siendo los aspectos económico y político los que tienen una perspectiva con mayor reserva; también se realizó el análisis del microentorno para entender el funcionamiento de la organización a través de su estructura organizacional y su modelo de negocio.

Para la fase de diagnóstico se realizó un análisis cuantitativo a través de un instrumento adaptado al español, mientras que el análisis cualitativo utilizó una guía de entrevista cuyo fin es identificar la necesidad y el significado de la eficiencia como un impulsor de los objetivos de la compañía, contando con la participación de los colaboradores.

Para finalizar se presenta una propuesta de desarrollo organizacional que tiene como objetivo el fortalecimiento de la cultura organizacional de BSH para impactar en la eficiencia, a través del desarrollo de capacidades adaptativas como el desarrollo de competencias y el alineamiento cultural, influyendo en el proceso estratégico y el fortalecimiento de procesos operacionales, todo esto soportado en un equipo de liderazgo, un plan de comunicación y el reconocimiento dentro de la organización.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Relación y acuerdos entre consultor y cliente	2
2.1 Perfil competitivo de la empresa	2
2.1.1 La empresa	2
2.1.2 Industria en la que participa	3
2.1.3 Mercado en que participa y su posición en él	3
2.1.4 Producto o servicio específico que genera	3
2.1.5 Propuesta de valor (elemento diferenciador)	4
2.1.6 Principales competidores	4
2.1.7 Desafíos estratégicos que enfrenta BSH en la actualidad	4
2.1.8 Modelo del negocio	5
2.2 Identificación inicial del problema y de la oportunidad	5
2.2.1 Problema	5
2.2.2 Oportunidad	7
2.3 Análisis de actores para el proceso de cambio	8
2.3.1 La ruta de cambio de BSH: La iniciativa Súmate al cambio	8
2.3.2 Actores en el proceso de cambio	9
2.3.3 Áreas influenciadas en el proceso de cambio	9
2.4 Objetivos de este proyecto	9
2.4.1 Objetivo general	9
2.4.2 Objetivos específicos	9
Capítulo III. Marco teórico	10
3.1 Cultura organizacional	10
3.2 Relación entre cultura organizacional y eficiencia	16

3.3 Cambio o transformación cultural	19
Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional	21
4.1 Análisis del macroentorno (PESTEG)	21
4.1.1 Entorno político	21
4.1.2 Entorno económico	21
4.1.3 Entorno social	22
4.1.4 Entorno tecnológico	22
4.1.5 Entorno ecológico	22
4.1.6 Entorno global	22
4.2 Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)	23
4.2.1 Poder de negociación de los proveedores	23
4.2.2 Poder de negociación de los clientes	23
4.2.3 Amenaza de nuevos competidores	23
4.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos	24
4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	24
Capítulo V. Análisis interno de la empresa	25
5.1 Modelo de negocio	25
5.2 Estructura organizacional	25
5.3 Recursos Humanos	25
5.4 Sales & Marketing	26
5.5 Technology	27
5.6 Sistemas de gestión	27
5.7 Cadena de valor	28
5.8 Análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado)	29
Capítulo VI. Diagnóstico del problema	30
6.1 Objetivos del diagnóstico	30
6.1.1 Objetivo general	30
6.1.2 Objetivos específicos	30
6.2 Preguntas diagnósticas	30
6.3 Metodología del diagnóstico	31
6.3.1 Instrumento	31

6.3.2 Población y muestra	32
6.3.3 Guía de entrevista	32
6.4 Resultados del diagnóstico	32
6.4.1 Estudio cuantitativo: Escala de cultura organizacional de Denison (DOCS)	32
6.4.2 Estudio cualitativo: Entrevistas a actores claves	37
6.5 Conclusiones del diagnóstico	45
Capítulo VII. Propuesta de desarrollo organizacional	51
7.1 Objetivos de la propuesta	51
7.1.1 Objetivo general	51
7.1.2 Objetivos específicos	51
7.2 Propuesta de mejora	52
7.3 Programa de Evolución Cultural de BSH	54
7.3.1 Programa BSH Strategic Reflection	54
7.3.2 Plan de fortalecimiento de procesos operacionales y sistemas de gestión	57
7.3.3 Plan de desarrollo de competencias	60
7.3.4 Programa de alineamiento cultural	63
7.4 Entregables del Programa de Evolución Cultural de BSH	66
7.4.1 Informe sobre el Reenfoque del propósito BSH (PRO)	67
7.4.2 Guía instruccional BSH Strategic Reflection para Comité Ejecutivo y para líderes de BSH (GSR)	67
7.4.3 Operation Master Plan (OMP)	68
7.4.4 Plan de revisión de objetivos mensual (ROM)	68
7.4.5 Matriz de competencias BSH (MC)	68
7.4.6 Plan de desarrollo individual (PDI)	68
7.4.7 Manual de proceso de evolución Hoja de ruta BSH (RUT)	68
7.4.8 Proyecto de evolución cultural (EVO)	69
7.4.9 Guía instruccional ¿Cuánto conoces a BSH? (GCC)	69
7.4.10 Guía de retroalimentación y reconocimiento (GRR)	69
7.4.11 Plan de comunicación (PC)	69
7.4.12 Plan de sostenibilidad de evolución cultural (PSC)	69
7.5 Indicadores del Programa de Evolución Cultural de BSH	70
7.6 Costos de la consultoría	72

Capítulo VIII. Reflexiones finales	73
Referencias	76
Anexos	80
Notas biográficas	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Organización general: Resultados por dimensiones DOCS	33
Tabla 2.	Puntuaciones medias de las dimensiones DOCS según áreas de BSH	35
Tabla 3.	Puntuaciones medias de las dimensiones DOCS según tipo de puesto en BSH	36
Tabla 4.	Estructura de la propuesta	52
Tabla 5.	Entregables de la consultoría	67
Tabla 6.	Indicadores del Programa de Evolución Cultural de BSH	70
Tabla 7.	Costo de la consultoría	72

Índice de figuras

Figura 1.	Organización general: Resultados por subdimensiones DOCS	34
Figura 2.	Aspectos que facilitan la transformación organizacional	38
Figura 3.	Aspectos que dificultan la transformación organizacional	40
Figura 4.	Eficiencia para la mejora organizacional	42
Figura 5.	Cultura organizacional BSH	44
Figura 6.	Modelo de intervención: Programa de Evolución Cultural de BSH	53
Figura 7.	Flujo de acciones transformadoras	71

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo Canvas de BSH	81
Anexo 2.	Mapa de problemas de BSH	81
Anexo 3.	Mapa de oportunidad de BSH	82
Anexo 4.	Actores en el proceso de cambio	82
Anexo 5.	Áreas influenciadas en el proceso de cambio	82
Anexo 6.	Elementos de la Escala de Cultura Organizacional de Denison	83
Anexo 7.	Organigrama de BSH	83
Anexo 8.	Planilla de BSH	83
Anexo 9.	Organigrama de Recursos Humanos de BSH	83
Anexo 10.	Cadena de valor de BSH	84
Anexo 11.	Análisis VRIO de BSH	84
Anexo 12.	Distribución de ítems de la Escala de Cultura Organizacional de Denison	84
Anexo 13.	Preguntas de entrevista a los actores claves	84
Anexo 14.	Resultados de las subdimensiones de la DOCS por áreas de BSH	85
Anexo 15.	Resultados de las subdimensiones de la DOCS por puestos de BSH	85
Anexo 16.	Cronograma del Programa de Evolución Cultural de BSH	86
Anexo 17.	Presupuesto del Programa de Evolución Cultural de BSH	86

Capítulo I. Introducción

BSH Electrodomésticos S.A.C. posee una trayectoria de más de 50 años en el mercado nacional. Fundada como Coldex S.A., una fábrica peruana comercializadora de productos de línea blanca, fue posteriormente adquirida por Bosch Home Appliances Group, multinacional de origen alemán especializada en la fabricación de electrodomésticos.

A partir del 2010 inició un proceso de estandarización de sus procesos críticos con miras a cumplir con las exigencias de la corporación y así mantener su posición en el mercado. A la fecha, ha obtenido las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.

Poco ha cambiado en la gestión de BSH Electrodomésticos S.A.C. desde la adquisición por parte de Bosch Home Appliances Group, en cuanto a la forma de gestionar la empresa. Desde sus inicios se mantienen algunos procedimientos típicos de una empresa familiar, tales como decisiones unidireccionales tomadas por la alta dirección, y una gestión poco ágil y flexible, a la que le cuesta adaptarse al entorno. En consecuencia, la gestión del personal para la fabricación de productos es tradicional en cuanto a los métodos de producción y motivación.

La competencia en el mercado y, en general, los cambios en el entorno, hacen necesario contar con una cultura renovada, capaz de afrontar estos nuevos desafíos. Por ello, el presente trabajo propone alternativas para que BSH Electrodomésticos S.A.C. desarrolle una cultura orientada a la eficiencia que apoye las estrategias de la empresa para generar rentabilidad y viabilidad del negocio en el tiempo.

Capítulo II. Relación y acuerdos entre consultor y cliente

2.1 Perfil competitivo de la empresa

2.1.1 La empresa

BSH Electrodomésticos S.A.C. (en adelante, BSH) posee una trayectoria de más de 50 años en el mercado nacional. Fundada con capital peruano, nació como Coldex S.A., una fábrica y comercializadora de productos de línea blanca que logró posicionarse como un referente nacional de calidad y tecnología. A finales de la década de 1990 fue adquirida por Bosch Home Appliances Group (en adelante, Bosch), una multinacional de origen alemán especializada en la fabricación de electrodomésticos, como parte de un plan para extender su presencia en el mercado latinoamericano.

A partir del 2010 inició un proceso de estandarización de sus procesos críticos con miras a cumplir con las exigencias de la corporación y así mantener su posición en el mercado. A la fecha, ha obtenido las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Como parte de su estrategia de expansión, BSH inició un negocio de casas comerciales propias a través de las cuales se alcanza al consumidor final. De este modo, a diciembre de 2020 contaba con tres locales en el país: una fábrica, tres locales comerciales, y una casa comercial en el extranjero.

BSH ha establecido un completo servicio técnico postventa y de asistencia al consumidor, garantizando que las dudas sean aclaradas rápida y eficientemente. La estructura del área postventa opera como un sector independiente dirigido exclusivamente al consumidor mediante una atención personalizada que se ofrece en todas las regiones del Perú.

2.1.2 Industria en la que participa

BSH participa en dos industrias: (i) la de manufactura metalmecánica, en la que se dedica a la fabricación de electrodomésticos de línea blanca; y, (ii) la comercial, para la cual importa y distribuye dichos productos en el mercado nacional e internacional.

En general, la industria de electrodomésticos se encontraba en pleno crecimiento antes del brote del COVID-19, con un crecimiento de alrededor del 7% en el primer trimestre del año 2020. Sin embargo, fuentes del gremio de electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima indican una caída respecto al año 2019, siendo que a diciembre de 2020 el sector cerró con una caída de 8% como consecuencia del cierre temporal de fábricas y establecimientos comerciales en el contexto de la pandemia del COVID-19. Esto ha llevado a que todas las empresas del sector reduzcan gastos disminuyendo la publicidad, así como realizando ajustes al personal para reducir sus pérdidas.

Para la colocación de sus productos, BSH trabaja con distribuidores, venta directa en locales propios y recientemente, venta por Internet.

2.1.3 Mercado en que participa y su posición en él

BSH administra marcas locales y globales, lo que le permite estar presente en los Niveles Socioeconómicos (NSE) A, B, C y D. La competencia con la diversidad de marcas presentes en el mercado, así como las características de precio y promoción existentes, hacen que sea difícil mantener una posición sólida constante. En consecuencia, según fuentes de la compañía, la participación promedio en el sector de electrodomésticos es de aproximadamente 8%, mientras que en las principales categorías en las que participa es de 2% en refrigeradoras, 22% en cocinas y de 40% en congeladoras.

2.1.4 Producto o servicio específico que genera

BSH se dedica al diseño, fabricación y comercialización de productos electrodomésticos de línea blanca de las marcas Coldex y Bosch. Cada marca va dirigida a un

sector y público distinto: Coldex se posiciona en los NSE C/D y en la mente de familias jóvenes que buscan precios accesibles en cocinas y refrigeradoras con calidad y respaldo, mientras que Bosch se dirige a los NSE A/B que estén enfocados en productos de calidad y exclusivos para atender sus necesidades dentro de las categorías de cocina, lavado, refrigeración y pequeños electrodomésticos.

2.1.5 Propuesta de valor (elemento diferenciador)

BSH fabrica y comercializa productos electrodomésticos para mejorar la calidad de vida de las personas, con un equilibrio adecuado entre tecnología, calidad y precio, y un servicio al cliente cercano al usuario final.

2.1.6 Principales competidores

Los principales competidores de BSH en el país son los siguientes:

- **Indurama.** Empresa ecuatoriana especialista en la fabricación y comercialización de cocinas y congeladoras en el mercado latinoamericano. Tiene más de 40 años en el mercado peruano y posee el 30% de participación en el comercio de cocinas.
- **LG.** Empresa coreana con presencia mundial dedicada al desarrollo y fabricación de productos electrónicos, dentro de ellos, electrodomésticos. En el Perú, se dedican a la distribución de todo tipo de productos de línea blanca.
- **Mabe.** Empresa multinacional mexicana dedicada al desarrollo y fabricación de productos de línea blanca. En Perú, comercializa productos de refrigeración, cocina y lavado para el hogar.
- **Samsung Electronics.** Empresa coreana con más de 50 años en el mercado mundial. En una de sus múltiples divisiones, se dedica al desarrollo y fabricación de electrodomésticos de línea blanca. En el país distribuye lavadoras, refrigeradores y hornos microondas.

2.1.7 Desafíos estratégicos que enfrenta BSH en la actualidad

- Mejorar los procesos dentro de la organización.

- Detener la caída en su participación en el *market share*.
- Abrir nuevos canales comerciales.
- Disminuir el impacto económico ocasionado por el COVID-19.

2.1.8 Modelo del negocio

El modelo de negocio de BSH permite que la empresa establezca relaciones con clientes comerciales y con consumidores directos de sus productos y servicios, resaltando la calidad en los diversos segmentos que atiende. Así, se plantea como propuesta de valor que BSH fabrica y comercializa productos electrodomésticos para mejorar la calidad de vida de las personas, con un equilibrio adecuado entre tecnología, calidad y precio, y un servicio al cliente cercano al usuario final (ver anexo 1).

2.2 Identificación inicial del problema y de la oportunidad

2.2.1 Problema

Es innegable que durante casi toda su historia BSH ha cumplido con sus metas comerciales, en un ambiente de equilibrio y poca competencia del mercado nacional; sin embargo, a partir del año 2012 se produjo el ingreso masivo de competidores asiáticos cuyos productos de buena calidad y bajo precio impactaron ampliamente en la participación de mercado de la empresa en estudio.

Un evento trascendental en la historia de BSH, relacionado con sus problemas comerciales, es la llegada en 2013 de un nuevo *Chief Financial Officer* (en adelante, CFO) extranjero, enviado por la Casa Matriz, con el claro objetivo de tener un mayor control del negocio y definir el futuro de este. La situación financiera se volvió casi insostenible por la dificultad de BSH de flexibilizar su estrategia competitiva para hacer frente a sus competidores de forma sostenible. Esta situación la llevó a tomar la decisión de cerrar la producción de una de sus líneas más representativas en mayo de 2018, con el fin de

sobrevivir en el mercado, dedicándose en adelante a la fabricación y comercialización de productos más rentables.

Poco ha cambiado desde la adquisición de BSH por parte de Bosch, en cuanto a la forma de gestionar la empresa. Desde sus inicios se mantienen algunos procedimientos típicos de una empresa familiar, tales como decisiones unidireccionales tomadas por la alta dirección, y una gestión poco ágil y flexible, a la que le cuesta adaptarse al entorno. En consecuencia, la gestión del personal para la fabricación de productos es tradicional en cuanto a los métodos de producción y motivación.

Hasta el año 2017 el único punto de contacto entre la dirección de la empresa y los trabajadores se daba a través de una figura no sindical denominada “representantes de los trabajadores”, quienes tenían la responsabilidad de abogar por los derechos de los obreros, por un lado, y canalizar las instrucciones de la gerencia, por otro. Sin embargo, ninguna de estas acciones se materializó en los últimos años: la dirección no escuchó a los representantes de los trabajadores y ellos, a su vez, no informaron de los cambios en la dinámica de la empresa a sus pares.

Esta situación generó una sensación de desatención en muchos obreros, lo que dio lugar junto con la grave crisis financiera por la que atravesaba la compañía en ese momento, a la formación del Sindicato de Trabajadores Obreros de BSH Electrodomésticos S.A.C. (en adelante, SITO), cuya finalidad era la de exigir mejores condiciones laborales y una mayor participación en las decisiones de la compañía. La creación del SITO cambió la forma de trabajo en la fábrica. Como medio de protesta ante la desatención de su pliego de reclamos, los obreros renunciaron a hacer horas extras y tomaron una postura en contra de los cambios de puestos y turnos de trabajo sin notificación previa, lo que representa un problema para la forma de trabajo regular con la que se desenvuelve la fábrica, que requiere de obreros multifuncionales. A los supervisores de producción les resultó difícil afrontar este cambio en

el estilo de trabajo lo que generó gran número de fricciones entre ambas partes, incrementándose el número de amonestaciones hacia los obreros, y los reclamos del personal por malos tratos de los supervisores.

Como parte del plan de Bosch para mejorar y controlar la situación financiera de BSH en Perú, se designa a un expatriado para ocupar el puesto de CFO de la compañía peruana. Es bajo la gestión del actual CFO, a cargo del puesto desde el 2016, que se han realizado los cambios más significativos en la compañía y se ha iniciado el camino hacia la recuperación financiera. El costo ha sido alto, pues se optó por iniciar un programa de reestructuración de la compañía que requirió cerrar una de sus líneas de producción emblemáticas e invitar al retiro a muchos integrantes de la empresa. El papel de reestructurador del CFO juega un doble rol en la empresa: si bien es un catalizador para el cambio y la búsqueda de resultados positivos, también cuestiona la eficiencia actual de los procesos y puestos, lo cual genera situaciones conflictivas que se reflejan en el clima laboral.

Estos problemas evidencian un impacto significativo entre la cultura anterior de la empresa y la de Bosch. Dado que ésta se encuentra orientada a resultados, se origina resistencia a todo nivel, afectando el *performance* y el *engagement* de los colaboradores, lo que finalmente impacta en el modo en el que BSH afronta sus desafíos estratégicos.

Según lo indicado, los autores de la presente investigación definen el problema a abordar en BSH como un desajuste entre la cultura actual y la cultura que se necesita para lograr eficiencia en sus procesos sobre la base de las capacidades humanas de sus colaboradores, lo que contribuye a generar una baja rentabilidad y menor viabilidad en el negocio. Los factores que se relacionan con el problema señalado se presentan en el anexo 2.

2.2.2 Oportunidad

Como se mencionó anteriormente, los cambios en el entorno hacen que sea necesaria una nueva cultura capaz de afrontar estos nuevos desafíos en el entorno de cambio en el que

BSH se encuentra ahora, pero que no podrán obtenerse si las áreas, líderes y trabajadores en general mantienen una visión aislada de aquello que les corresponde como integrantes de la organización. Por ello, se considera que BSH tiene una oportunidad de desarrollar una cultura orientada a la eficiencia que apoye las estrategias de la empresa para generar rentabilidad y viabilidad del negocio en el tiempo. La relación entre todos los factores mencionados se encuentra graficada en el mapa de oportunidad de BSH (ver anexo 3).

2.3 Análisis de actores para el proceso de cambio

2.3.1 La ruta de cambio de BSH: La iniciativa Súmate al cambio

En el año 2019 el CFO actual encarga al departamento de Recursos Humanos la implementación de un programa que centralice las iniciativas de cambio, con el fin de lograr que se obtengan mejoras observables en cuanto al comportamiento eficiente y el desempeño de los procesos. Para ello se creó la iniciativa “Súmate al cambio”, un programa de diagnóstico, sensibilización y reestructuración de procesos para el logro de la eficiencia organizacional.

El diagnóstico cualitativo y cuantitativo permitió que el departamento de Recursos Humanos proponga cuatro elementos clave que están afectando el alineamiento de la cultura con la visión del negocio y con ello, la eficiencia de los trabajadores y los procesos: la coordinación bilateral, la comunicación, la planificación, y la gestión de procesos. Ante ello, Recursos Humanos realizó una serie de acciones para atacar los elementos claves descritos anteriormente.

A mediados del 2020, el programa se encuentra en la fase de sostenibilidad, pero algunos trabajadores de la empresa no conocen del todo la iniciativa o no han escuchado de ella.

2.3.2 Actores en el proceso de cambio

Los actores son personas o grupos específicos como accionistas, trabajadores, clientes, comunidad, sindicato, etcétera, a quienes pueden afectar, de una u otra manera, las acciones y decisiones del proceso de cambio en BSH (ver anexo 4).

2.3.3 Áreas influenciadas en el proceso de cambio

Este mismo proceso de cambio influye, de una u otra manera, en distintas áreas críticas y claves de la empresa, y su impacto en BSH se puede apreciar en el anexo 5.

2.4 Objetivos de este proyecto

2.4.1 Objetivo general

Diseñar un programa de desarrollo organizacional para orientar la cultura de BSH hacia la eficiencia, como un recurso necesario para apoyar los objetivos estratégicos de rentabilidad y permanencia en el mercado.

2.4.2 Objetivos específicos

- Identificar y describir necesidades estratégicas de la empresa, que requieren iniciativas de desarrollo de capacidades humanas y de transformación cultural.
- Indagar e identificar un instrumento de medición de cultura organizacional que tenga validez y que sea pertinente para el cambio que busca BSH.
- Diagnosticar la cultura organizacional con el instrumento elegido para identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Recopilar información mediante entrevistas para conseguir una mejor comprensión de la cultura de BSH y sus actuales tensiones.
- Diseñar y presentar al Comité Ejecutivo el programa de desarrollo organizacional sustentado en la literatura académica para el alineamiento cultural de la organización.

Capítulo III. Marco teórico

3.1 Cultura organizacional

Luego de revisar e investigar a distintos autores que refieren a este fenómeno Méndez (2019) concluye que la cultura organizacional es un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización.

Si bien muchos autores han reflexionado sobre el significado, concepto, y modelos para medir la cultura organizacional, los autores del presente documento han identificado algunas investigaciones que han trascendido en el tiempo, a la vez que han servido de referencia y fuente de inspiración para muchas otras.

El aporte de Schein a la literatura actual sobre cultura organizacional es profundamente significativo. Según Schein (1990), la cultura es lo que aprende un grupo durante un período de tiempo con el fin de resolver sus problemas de supervivencia considerando el entorno externo y los problemas de integración interna. Este autor menciona que en las organizaciones existen tareas externas que han de ser adaptadas. Es la cultura de una organización la que ayuda a generar consenso respecto de: 1) la misión, funciones y tareas principales de la organización, considerando su ambiente; 2) los objetivos específicos perseguidos por la organización; 3) los criterios a utilizar para la medición de resultados; y, 4) las acciones correctivas o estrategias de reparación si no se logran los objetivos.

Así pues, Schein (2004) define la cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización que influye en su forma de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de adaptación interna y externa que enfrenta la

organización. De acuerdo con el autor, los supuestos se aprendieron con el tiempo, a medida que se fueron resolviendo asuntos críticos de una manera válida y se han enseñado a los nuevos miembros como una manera correcta de incorporarse a su trabajo. Para este autor existen cuatro elementos asociados al concepto de cultura organizacional: estabilidad estructural, profundidad, amplitud, e integración.

Como se desprende de lo anterior, Schein (2004) analiza la cultura desde una perspectiva integral, utilizando para ello tres niveles que se relacionan con el grado en que el fenómeno cultural puede ser visible para una persona: Artefactos, fenómenos que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con una cultura organizacional; Valores y creencias expuestos, plataforma estratégica de la organización en sus diferentes componentes; y Supuestos básicos subyacentes, valores o creencias que han probado funcionar en repetidas ocasiones y que se dan por hecho. Si bien las dimensiones propuestas por Schein permiten establecer una relación directa entre la cultura organizacional y los objetivos de la empresa, no se explica de manera clara cuál es la relación entre la cultura y el desempeño; relación de especial importancia para nuestra propuesta, como veremos más adelante.

Por otro lado, Cameron y Quinn (citados en Carro, Sarmiento & Rosano, 2017) consideran que la cultura organizacional debe ser identificada con atención, a fin de analizar adecuadamente los aspectos que conviven al interior de una organización. Según estos autores, la cultura desempeña un papel primordial en las organizaciones, siendo uno de los principales determinantes del fracaso o éxito. Cameron y Quinn proponen la existencia de cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía; en otras palabras, las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

El modelo de medición de la cultura propuesto por Cameron y Quinn se denomina Competing Values Framework (CVF) y gira en torno a las cuatro dimensiones indicadas

previamente. Este modelo ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, así como sus valores y suposiciones, y la forma como procesan la información. Dicho modelo plantea una metodología para el estudio de la cultura mediante un instrumento llamado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), el cual es presentado en forma de cuestionario para diagnosticar e interpretar aspectos de la cultura organizacional. Este instrumento toma como base seis dimensiones que permiten identificar la situación actual de la empresa, su nivel de gestión ante el cambio, su ambiente, el grado de participación de sus funcionarios, o si hace parte de un concepto de formalidad, estructura y jerarquía (Díaz & Duque, 2019).

Si bien el modelo de Cameron y Quinn ha sido aplicado largamente a distintos tipos de organización, los autores de la presente investigación consideran que su mayor limitación es que proporciona la descripción del estado actual de la cultura dominante (clan, adhocracia, mercado y jerarquía) sin brindar mayores herramientas para vincular esta información con indicadores de rendimiento organizacional.

Finalmente, se presenta a Denison, Cho & Young (2000), quienes sostienen que la cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explican la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros.

Denison (2012, citado en Gómez & Ricardo, 2012) concluyen que la cultura organizacional impacta en el desempeño organizacional a través de la creación de un sentido de misión y dirección; la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso de las personas, así como el establecimiento de una consistencia institucional enraizada en un conjunto de valores. Denison, basado en

diversos estudios, elaboró un modelo para llevar un diagnóstico de la cultura en las organizaciones, centrándose en la identificación de los rasgos culturales que tienen un impacto en el desempeño y en los resultados de las organizaciones.

A diferencia de otras investigaciones, Denison basa su modelo en los rasgos culturales y la relación de estos con el desempeño organizacional. Este modelo se fundamenta en cuatro dimensiones o características que expresan creencias y supuestos que intervienen en la conducta y determinan la cultura organizacional. Estas dimensiones son evaluadas mediante tres índices y cada uno de ellos se mide a través de cinco preguntas o ítems. Estos rasgos están presentes en las diferentes culturas organizacionales y se encuentran positivamente relacionados con las percepciones del desempeño, medidas sobre variables como el retorno sobre los activos (ROA), el crecimiento de las ventas y la innovación. Cada uno de los cuatro rasgos está compuesto por tres índices o sub dimensiones que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización (Martínez, 2010).

Denison, Haaland, & Goelzer (2003) describen un modelo de cultura organizacional como una teoría que se relaciona con el desempeño de la empresa, representado como un círculo, en cuyo centro se encuentran las creencias y los supuestos de la organización. Estas creencias y supuestos expresan e identifican los cuatro rasgos de la cultura de la empresa, formando cuadrantes donde cada uno representa un elemento de gran influencia: Implicación, Adaptabilidad, Misión y Consistencia.

A continuación, se describen las cuatro dimensiones según Denison (1991, citado en Cerpa, 2018):

- **Implicación.** Las organizaciones se estructuran en equipos y desarrollan competencias. Es de suma importancia que los colaboradores se sientan parte de la empresa y se comprometan con esta. Las denominadas organizaciones efectivas se caracterizan por delegar y dar poder a la gente, y por organizarse a través de equipos y reconocer la

capacidad humana en los diferentes niveles de la organización para participar en la toma de decisiones. Responde a la pregunta: ¿nuestra gente está alineada, comprometida y cuenta con la capacidad necesaria para desarrollar determinada actividad? Dentro de esta dimensión se encuentran las subescalas: empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

- **Consistencia.** La efectividad de las organizaciones surge cuando estas son coordinadas y están bien integradas. La conducta de las personas está influenciada por los valores que inducen a los líderes y seguidores a llegar a un acuerdo común. La consistencia es considerada como fuente de estabilidad e integración interna dando como resultado una visión compartida y un alto grado de conformidad. Responde a la pregunta: ¿tenemos valores, sistemas y procesos para ejecutar? Se mide a través de los siguientes índices: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.
- **Adaptabilidad.** El cambio al nuevo entorno de retos y desafíos es indispensable. Las organizaciones adaptativas aprenden de sus errores, se enfocan en las oportunidades y viven de la experiencia para introducir cambios. Se mide por las subescalas: orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo.
- **Misión.** Las organizaciones deben saber a dónde se dirigen, contar con un propósito y una dirección. La misión define una dirección significativa de largo plazo en la organización, y responde a la pregunta: ¿sabemos a dónde nos dirigimos? Los índices que componen esta dimensión son: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y visión.

Los estudios de Denison evidencian relación directa entre indicadores claves de desempeño enfocados a la rentabilidad, crecimiento de ventas, participación en el mercado, satisfacción al cliente, satisfacción de empleados e innovación, con conexiones a los factores culturales de orientación a la flexibilidad versus estabilidad, y de enfoque interno versus externo.

Por último, según el modelo de Denison, la cultura de las organizaciones presenta los siguientes enfoques:

- **Enfoque externo (Adaptabilidad + Misión).** Organizaciones con un fuerte enfoque externo, orientadas a la adaptación y al cambio que el entorno exige; enfocadas en el mercado organizacional y donde este se conduce. Un enfoque externo impacta en los ingresos, el crecimiento de ventas y la cuota de mercado.
- **Enfoque interno (Implicación + Consistencia).** Enfocada en la dinámica de la integración de los procesos, las estructuras y los sistemas. Vincula los altos niveles de calidad, reducción de defectos del trabajo con la correcta utilización de recursos y alta satisfacción laboral.
- **Flexibilidad (Adaptabilidad + Implicación).** Las organizaciones flexibles están vinculadas con altos niveles de producción, innovación y creatividad, prestando atención de manera rápida a las necesidades del cliente.
- **Estabilidad (Misión + Consistencia).** Una organización estable tiene la capacidad de mantenerse enfocada y ser predecible a través de la sostenibilidad de sus procesos en el tiempo (Cerpa, 2018).

Cada concepto, modelo y autor muestra características definidas, pero con algunos puntos en común con respecto a la relación y dinámica entre la cultura organizacional, por lo que la presente investigación tomará como modelo de medición de la cultura el propuesto por Denison, que asocia la cultura organizacional con los indicadores de ventas, rentabilidad sobre recursos propios (ROE), retorno de la inversión (ROI), innovación, satisfacción del cliente y del empleado, entre otros.

De los estudios realizados y sobre la base del modelo descrito anteriormente, Denison (2001, pp. 347-372) construye la primera versión de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS, por sus siglas en inglés) tras una amplia revisión de la influencia de la

cultura en la efectividad organizacional y la validación correlacional en diferentes países y contextos europeos, americanos y asiáticos. Para Bonavia; Prado, & García-Hernández (2010), la relación validada en los estudios de Denison entre cultura y desempeño organizacional es una característica específica de este instrumento que lo diferencia de otros cuestionarios sobre cultura organizacional y le dota de un importante valor añadido. La escala evalúa cuatro dimensiones o características culturales básicas: implicancia, consistencia, adaptabilidad y misión, y define tres subdimensiones para cada dimensión (ver anexo 6).

La validación de la escala al español puede observarse en los esfuerzos de Bonavia *et al.* (2010), quienes obtienen resultados que demuestran propiedades psicométricas y consistencia interna adecuadas. Asimismo, Cancino & Mellado (2019) validaron las características psicométricas del instrumento en su versión traducida al español, obteniendo una adecuada consistencia interna y estructura factorial, brindando algunas sugerencias como eliminar algunos ítems para fortalecer los niveles de confiabilidad del instrumento y redactar en un sentido positivo otros ítems para eliminar los sesgos derivados de esta situación.

Finalmente, Martínez (2010) -en su estudio con una muestra de empresas colombianas- sugiere que antes de aplicar el instrumento se consideren las culturas particulares de los países o de las regiones para obtener evidencias de relaciones significativas con algunas medidas de desempeño.

3.2 Relación entre cultura organizacional y eficiencia

De la revisión teórica realizada se entiende como eficiencia organizacional a la concordancia entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles; dicho de otra manera, es la correspondencia entre la producción de un bien o servicio y los *inputs* que fueron utilizados para conseguir ese nivel de producción. Involucra, por lo tanto, que el logro de las metas deba realizarse considerando una apropiada estructura de costos (Ganga; Cassinelli; Díaz, & Maluk, 2016). En las diferentes definiciones de

eficiencia se encuentra una constante interrelación entre la efectividad y eficacia, siendo necesario explicar estos conceptos.

El rendimiento o desempeño organizacional tiene diferentes connotaciones semánticas; sin embargo, de forma general, se define como el alcance de la efectividad organizacional, expresada en términos contable financieros y no financieros propios de cada organización. Asimismo, se considera como un constructo integral en los sistemas de medición de la gestión, a través de los cuadros de mando integral u otros. La efectividad organizacional ha sido especificada como la concomitancia entre la eficacia y la eficiencia; la eficacia asumida como el logro de los objetivos y la eficiencia asumida como la óptima utilización de los recursos (Marín & Cuartas, 2019). Por lo tanto, la efectividad de cualquier organización implica integrar la eficiencia y la eficacia para dar respuestas significativas a las exigencias de los usuarios internos y externos, ello fundamentado en la premisa de que una organización relaciona los recursos-productos con los resultados como aspecto clave de evaluación de la eficiencia y la efectividad de la gestión de la productividad (Favela, Escobedo, Romero, & Hernández, 2019).

Una vez aclarado el concepto de eficiencia se puede advertir su connotación en la gestión de la productividad; ante ello Mukherjee & Singh (1975, citados en Favela *et al.*, 2019) proponen una clasificación con dos categorías principales de factores de productividad denominados externos porque quedan fuera del control de una empresa determinada; e internos, que están sujetos a su control, ya que se modifican más fácilmente que otros. Prokopenko (1989, citado en Favela *et al.*, 2019) clasifica estos últimos en dos grupos: duros, que no son fácilmente cambiables; y blandos, que son fáciles de cambiar. Lo anterior sirve de referencia para establecer prioridades, es decir, cuáles son los factores en los que es más fácil influir a través de herramientas de gestión e intervención.

Muchas empresas han incrementado su rendimiento y eficiencia a través del desarrollo de la manufactura esbelta, o mejor conocida como Lean, debido a que muestra un fuerte apoyo para aumentar el desempeño de la compañía en términos de mejor calidad y productividad laboral (Delgado *et al.*, 2010; George, 2002; Shah & Ward, 2003; en Favela *et al.*, 2019). Mathew (2019) manifiesta que la investigación entre cultura y efectividad organizacional tiene una larga data, desde los primeros intentos de vincular estos conceptos, y cómo la cultura de la empresa tenía un impacto significativo en su rendimiento, rentabilidad y sostenibilidad financiera.

En la actualidad, los estudios de Denison y sus colegas (Denison *et al.*, 2000; Denison *et al.*, 2003) son los más aceptados académicamente. Estos demostraron la asociación entre la cultura y el desempeño financiero, la satisfacción de los empleados, resultados en las ventas y calidad de las salidas de los procesos de innovación. También consideraron la administración de la cultura como una competencia administrativa crítica que exige al gerente determinar cuál es el tipo de cultura más efectiva para su organización y qué cambios podría requerir la cultura presente para que mejore su efectividad.

De la teoría revisada se destaca el papel fundamental de la cultura como uno de los principales determinantes del éxito o el fracaso de una organización. La relación entre cultura y efectividad es la razón por la cual la presente investigación toma el modelo de la cultura organizacional de Denison (Denison, 1990; Denison *et al.*, 2003) como marco de referencia para el proceso diagnóstico. Denison y sus colegas presentan un modelo que relaciona la cultura con el desempeño organizacional, cuyo centro son las creencias y supuestos como el corazón de la organización. Como se ha visto, estas creencias y supuestos forman cuadrantes o rasgos influyentes de la cultura: Implicación, Adaptabilidad, Misión y Consistencia. Este modelo es usado como parte del proceso de diagnóstico para determinar el perfil de una

organización, con el fin de destacar las fortalezas y debilidades de su cultura y determinar estrategias que impulsen su efectividad y sustentabilidad (Carro *et al.*, 2017).

3.3 Cambio o transformación cultural

La transformación cultural es un proceso que tiene la finalidad de lograr un cambio en el ADN de la organización; es decir, pasar de la cultura actual hacia la cultura deseada por la organización. Dicho cambio ocurre por la necesidad de la misma organización en un momento específico, no se decide por decreto, no basta con que haya voluntad política (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015); se realiza porque la organización está atravesando un momento crítico que demanda esa transformación.

Todo proceso de cambio en las organizaciones requiere del apoyo y respaldo de la alta dirección y la participación de los colaboradores en general, por ello, como detalla Carazo (2017), es muy importante que en todas las fases de la transformación cultural participen los colaboradores más involucrados y comprometidos con la organización como agentes de cambio, ocupando diversos roles entre los que podemos identificar *sponsors*, facilitadores, contagiadores y *coachs*.

Durante el proceso de cambio y, en particular, en la fase del diagnóstico, es importante identificar a los inhibidores que impactan en la predisposición al cambio (Carazo, 2017), para ello se requiere de un instrumento que cumpla esa función, tenga la validez necesaria y se adecue a la realidad de la organización. Es necesario resaltar que un cambio o transformación organizacional supone una alteración del *status quo*, por ende, implica un entorno en donde se crea un estado diferente respecto a la coordinación de personas para el logro de una meta (Coria, Valderrama, Neme & Rivera, 2016). Como cualquier tipo de cambio, genera desajustes psicológicos y psicosociales creando desafíos en términos de resistencia que disminuyen la eficacia, afecta los procesos y su eficiencia, y reducen las posibilidades de crecimiento. Por lo tanto, el éxito de cualquier proyecto de cambio requiere

la identificación cuidadosa de estas barreras para una adecuada planificación del proceso.

Jones *et al.* (2014, citados en Coria *et al.*, 2016) identifica 10 fuerzas impulsoras concretas para administrar el cambio en el personal y comprometerse en el proceso: dirigir de manera sistémica el lado humano; iniciar desde lo más alto; involucrar a todas las capas; formalizar el caso; apropiación de los líderes; comunicar y reforzar el mensaje; evaluar el panorama cultural a través del diagnóstico; definir explícitamente la cultura; esperar lo inesperado, y hablar con el personal. Para Guízar (2013) sí hay una predominancia de fuerzas impulsoras en una organización, que sería considerada como una organización sana y tendría un fuerte sentido de su propia identidad y misión, y una apropiada capacidad de adaptación al cambio y eficacia.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

4.1 Análisis del macroentorno (PESTEG¹)²

4.1.1 Entorno político

BSH ejecuta sus actividades en un entorno político inestable. El cambio de gobierno y sus modificaciones sustanciales generan un ambiente de incertidumbre profunda que impide planear a largo plazo. Sin perjuicio de ello, las actividades ordinarias de la empresa se siguen desarrollando con normalidad. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), durante el año 2020 el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú retrocedió un 11%, el mayor retroceso en los últimos 30 años. A pesar de la pandemia, el INEI proyecta que el Perú seguirá destacando entre sus pares regionales por sus fortalezas macroeconómicas, y retomará el liderazgo en el crecimiento económico regional; a pesar del choque negativo de la pandemia de la COVID-19, los indicadores macroeconómicos de Perú continúan mostrándose resilientes (INEI, 2021).

Con respecto a la legislación vigente, el Perú se rige por un marco laboral y tributario bastante rígido y con una serie de obligaciones que suponen sobrecostos para las empresas, especialmente privadas. El cambio de Gobierno trae consigo incertidumbre también en el aspecto legislativo, puesto que se apunta a volver aún más rígidas las modalidades de trabajo.

4.1.2 Entorno económico

Luego de superar los primeros estragos económicos de la pandemia, el INEI proyecta que para el periodo 2022-2024 la actividad económica crecería 4,5% en promedio, sostenida por un mayor impulso de la demanda interna y de las exportaciones debido al inicio de producción de proyectos cupríferos y la recuperación de la demanda externa. La recuperación

¹ PESTEG es el acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, y Globales que afectan al macroentorno de las organizaciones.

² David, 2003.

de la economía peruana estará sostenida por el retorno a la normalidad de las operaciones de la mayoría de los sectores económicos impulsada por el avance del proceso de inmunización de la población contra la COVID-19 y por el incremento del gasto de los hogares. Se espera que el Perú continúe liderando el crecimiento económico en la región, siendo uno de los países que más rápido recuperará los niveles de producción pre pandemia (INEI, 2021).

4.1.3 Entorno social

Las características socioeconómicas del país y la actual coyuntura de permanencia en hogares debido al COVID-19 generan una serie de compradores potenciales, siendo que el 47.5% de familias no cuenta con electrodomésticos de refrigeración en sus hogares y el 30%, no posee lavadoras.

4.1.4 Entorno tecnológico

Existe una brecha tecnológica en algunos productos, como lavaplatos y pequeños electrodomésticos (licuadora, batidora, entre otros), campos en los que el mercado no se encuentra saturado aún y que son productos fácilmente asociados con la marca. BSH cuenta con un fuerte respaldo corporativo de Investigación y Desarrollo que podría ser aprovechado de manera local.

4.1.5 Entorno ecológico

El Decreto Supremo N° 009-2019-MINAM por medio del cual se aprueba el Reglamento Nacional para la Gestión y Manejo de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos afecta a la empresa al obligarla a trabajar y promover un sistema de economía circular de sus productos (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2019).

4.1.6 Entorno global

La crisis financiera provocada por el COVID-19 ha afectado profundamente el consumo; sin embargo, el avance de la inmunización a nivel global viene reactivando todas las actividades de manera gradual. Si bien en términos sanitarios, el panorama se pinta más

claro, es el entorno político y sus decisiones de comercio internacional lo que podría suponer un reto en los próximos meses.

4.2 Análisis del microentorno (Cinco Fuerzas de Porter³)

4.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En el mercado existe una gran variedad de proveedores que se han clasificado en directos, propios de la producción, e indirectos. Entre los directos existe un grupo muy selecto que son los proveedores corporativos, con poder de negociación, ya que ofrecen artículos indispensables para la producción como, por ejemplo, el acero. Adicionalmente, no es fácil cambiar de proveedores ya que el proceso es muy complejo. Por ejemplo, las investigaciones y pruebas a las que se les someten demandan un tiempo considerable, esto aplica tanto para los proveedores de servicio al cliente como a los de producción que abastecen a BSH de insumos críticos para la elaboración de los productos de línea blanca.

4.2.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen una gama amplia de alternativas para elegir los productos de línea blanca, eso les da poder en la negociación. En los últimos años, cada vez más clientes tienen acceso a crédito, lo que les permite realizar la compra/renovación de estos artículos. De otro lado, se han ampliado los proyectos inmobiliarios, los que potencialmente requerirán de electrodomésticos para su implementación. A estos factores se suman los descuentos que se ofrecen en el mercado, producto de la guerra de precios entre los competidores. Todo ello hace que los clientes tengan un buen poder de negociación.

4.2.3 Amenaza de nuevos competidores

En los últimos años han ingresado competidores procedentes de Asia, empresas que ingresan al mercado con precios muy competitivos. El ingreso de estos nuevos competidores genera que los demás participantes deban reducir el margen de ganancia para mantener la

³ Porter, 2008.

presencia en el mercado, además de reforzar la publicidad remarcando las principales características de los electrodomésticos de línea blanca que BSH produce y comercializa. Esta situación configura un nivel alto de amenaza de nuevos competidores.

4.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los productos de línea blanca actualmente no tienen producto sustituto; sin embargo, algunos de ellos consumen demasiada energía eléctrica. Por ejemplo, una refrigeradora consume en promedio el equivalente a 5.8 focos de 100 watts; el horno eléctrico, un equivalente a 10 focos; la lavadora, 3.8 focos. Por ello, es muy probable que, con los rápidos avances de la tecnología, los productos de clase A (aquellos que no consumen tanta energía) se vuelvan más accesibles y los consumidores de diferentes segmentos puedan adquirirlos, lo que podría generar un reemplazo paulatino de los electrodomésticos que usan actualmente los consumidores.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

El mercado de línea blanca, conformado principalmente por las categorías de refrigeración, cocinas, congeladoras y lavadoras, ha registrado una tendencia de crecimiento hasta el último trimestre del 2019. La presencia de cinco empresas que compiten por mantener o ampliar su participación de mercado hace que se genere una gran rivalidad entre ellas. Las marcas compiten y se diferencian de acuerdo con el segmento objetivo, siendo el principal componente diferenciador la relación calidad/precio.

Capítulo V. Análisis interno de la empresa

5.1 Modelo de negocio

BSH se dedica al desarrollo, fabricación y comercialización de electrodomésticos de línea blanca de las marcas Coldex y Bosch. Para colocar sus productos, BSH negocia con tiendas minoristas *retail* o digitales, y por medio de un local propio, coloca también productos directamente al alcance del consumidor final.

5.2 Estructura organizacional

A diciembre del 2020 la organización está dirigida por un Comité Ejecutivo con la siguiente composición (ver anexo 7):

- Presidente del Comité Ejecutivo y Gerente General, a cargo del área de Technology (TE), donde se encuentran todos los departamentos encargados de los procesos productivos, como Gerencia de Fábrica, Calidad, Ingeniería de Desarrollo, entre otros.
- Vicepresidente Comercial, a cargo del área de Sales & Marketing (SM), en la que se encuentran los departamentos relacionados a la comercialización de los productos como Ventas, Marketing y Servicio al cliente.
- Vicepresidente de Administración y Finanzas, y CFO el cual lidera el área de Business Administration, en la que se gestionan todos los procesos de soporte de la empresa con departamentos como Controlling, Finanzas y Contabilidad, y Recursos Humanos.
- Administrativamente, el personal se clasifica en tres tipos de planilla, de acuerdo con el tipo de trabajo que realizan (ver anexo 8).

5.3 Recursos Humanos

Este departamento está compuesto por 7 empleados y 3 practicantes, y es liderado por una gerente con 23 años de servicio en la compañía. Reporta directamente al VPE de Administración y Finanzas (ver anexo 9). Sus tareas se dividen en dos bloques organizativos:

- **Relaciones laborales.** A cargo de un coordinador y en el que se administran las tareas de relaciones laborales, administración de planillas, y administración patrimonial.
- **Desarrollo.** A cargo de un coordinador y en el que se administran las actividades de selección de personal, capacitación, bienestar, entre otras.

Los principales procesos de recursos humanos -selección, capacitación e inducción de personal- se encuentran estandarizados bajo el sistema ISO 9001 desde el año 2010. Si bien los objetivos del departamento se definen localmente, estos deben mantenerse siempre bajo una serie de lineamientos corporativos que regulan cierta estandarización en los procesos de recursos humanos en todas las locaciones de Bosch. Algunos procesos, como la evaluación de desempeño y la medición del clima laboral, se ejecutan por medio de herramientas corporativas, las cuales se aplican en coordinación constante con la casa matriz en Alemania.

5.4 Sales & Marketing

Esta área administra todos los procesos comerciales y de servicio al cliente de la empresa. Está compuesta por los siguientes departamentos:

- **Ventas.** Este departamento es responsable de la colocación de los productos. Para ello, cuenta con un equipo de 5 representantes de ventas distribuidos por zonas y tipo de cadena, incluyendo los negocios de *retail*, local propio, y *on line*. Además, gestiona la promoción del producto, actividad con la que los *retails* impulsan la compra por parte del consumidor final.
- **Servicio al cliente.** Administra todos los procesos de postventa de las marcas, los cuales incluyen la adquisición, promoción y venta de repuestos, accesorios y garantías; la administración de los Centros de Servicio -que realizan las instalaciones y reparaciones de los productos comercializados-, y la auditoría de especificaciones técnicas de los productos importados o desarrollados en la compañía.

- **Marketing.** Se gestiona la estrategia de marca de los productos, la investigación de mercado para el ingreso de nuevos modelos y adaptación de desarrollos propios.

5.5 Technology

Esta área es la responsable de todo el proceso productivo: desde el diseño y desarrollo del producto, hasta su ensamble y disposición para su almacenamiento. Está compuesta por tres gerencias:

- **Operational supply chain.** Es responsable de la compra y abastecimiento de suministros para la fabricación, para ello, negocia contratos locales y administra proveedores corporativos. Además, gestiona las compras y administra el almacén de insumos por medio de un tercero.
- **Gerencia de fábrica.** Aquí se administra el proceso de fabricación en su conjunto. Cuenta con personal dedicado a la creación de nuevos productos, el diseño del sistema de producción y su mantenimiento, así como el aseguramiento de la calidad de insumos, procesos y productos. En esta área se ejecuta la producción por lo que concentra a todo el personal obrero y técnico.
- **Sistemas de gestión.** Es responsable de la administración de todos los sistemas de gestión de la empresa, principalmente las certificaciones de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, y Calidad.

5.6 Sistemas de gestión

BSH cuenta con un sistema integrado de gestión bajo las normas internacionales ISO de Calidad (9001), Seguridad y salud ocupacional (45001) y Gestión ambiental (14001), las cuales tienen como alcance el desarrollo, fabricación y comercialización de electrodomésticos de línea blanca. La primera certificación obtenida fue de Calidad en el año 2010, lo que ha permitido que, a la fecha, BSH cuente con un sistema de gestión maduro e integrado a la cultura de la empresa, muestra de ello es que no se identificaron observaciones

mayores en la última auditoría de recertificación del año 2020. Adicionalmente, BSH trabaja con otros sistemas de gestión internacionales que le facilitan sus procesos de comercialización internacional, tales como el ISO CASCO 5 y el sistema de Operador Económico Autorizado.

Más allá de los certificados obtenidos, la empresa cuenta con un sistema de gestión interno y estándar en todas las demás filiales de Bosch denominado *Production System*, el cual implementa principios, métodos y herramientas de administración *Lean Manufacturing* a los procesos productivos para el logro de objetivos de forma eficiente. Estas herramientas son de manejo de personal administrativo de fábrica, pero también por el personal obrero; sin embargo, el despliegue de las herramientas del sistema no se ha realizado de manera sostenida en las áreas administrativas y comerciales, y su enfoque está relacionado principalmente a la producción.

5.7 Cadena de valor

La cadena de valor (Porter, 1985), la que representa el modelo de negocio de BSH, considera como actividades principales a la logística de entrada; las operaciones; la logística de salida; marketing y ventas; y servicios con los que se busca incrementar la eficiencia en la producción para generar valor en la compañía y mantenerse en el mercado. Como actividades de soporte se consideran la infraestructura de la empresa; la gestión de recursos humanos; el desarrollo de tecnología; y compras, y dentro de estas actividades de apoyo destacan el tener un centro de logística cerca al Puerto del Callao, contar con procedimientos con certificación ISO, desarrollar plataformas para comprar por Internet, y contar con proveedores corporativos con precios preestablecidos. Todas estas actividades (primarias y secundarias) tienen como objetivo poder aumentar el margen de ingresos y lograr generar su ventaja competitiva. La cadena de valor de la empresa se presenta en el anexo 10.

5.8 Análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado⁴)

Las principales ventajas competitivas están relacionadas con el valor de sus marcas que son prestigiosas y reconocidas en el país y la región, pero también se relacionan con el *know how* construido a lo largo de los años de actividad de la empresa, así como aquel que puede ser obtenido de otras locaciones a lo largo del mundo. La matriz VRIO de la empresa se presenta en el anexo 11.

⁴ Barney & Hesterly, 2010.

Capítulo VI. Diagnóstico del problema

6.1 Objetivos del diagnóstico

6.1.1 Objetivo general

Identificar las percepciones de los actores claves sobre la necesidad y significado de la eficiencia como factor impulsor de los objetivos estratégicos de la compañía.

6.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la cultura organizacional de BSH según la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) (2001) aplicada a la muestra de trabajadores elegida.
- Identificar las percepciones de los actores claves sobre la relación entre eficiencia y cultura a través de entrevistas y grupos focales.
- Identificar los aspectos que facilitan y obstaculizan el proceso de transformación orientado a la eficiencia.
- Analizar la información cuantitativa de la muestra y cualitativa de los actores claves de la organización.
- Presentar los resultados de la fase de diagnóstico al cliente.

6.2 Preguntas diagnósticas

Las preguntas guía engloban los distintos temas que se quiere recopilar con la aplicación de la herramienta de análisis y durante las entrevistas.

- ¿Cuál es la cultura actual de BSH de acuerdo con las herramientas de diagnóstico?
- ¿Cómo definen los colaboradores los conceptos de cultura y eficiencia, y cuál es su percepción de cómo las están viviendo en la compañía?
- ¿Cuál es la nueva cultura que requiere BSH para lograr la eficiencia en sus procesos y las capacidades humanas de sus colaboradores?

- ¿Cuáles son los aspectos que facilitan o dificultan la transformación que requiere generar BSH?

6.3 Metodología del diagnóstico

El levantamiento de información para esta consultoría se realizará con herramientas cuantitativas y cualitativas con las que se identificará la situación actual de la cultura de la empresa. De esta manera se podrá comparar con la expectativa que existe actualmente de la misma y, al mismo tiempo, se conocerían las brechas para alcanzarla. Como herramienta cuantitativa se usará la Escala de Cultura Organizacional de Denison en su versión adaptada al español y validada por Bonavia *et al.* (2010); mientras que el estudio cualitativo se realizará por medio de entrevistas y grupos focales a personas clave de la compañía, considerando los principales *stakeholders* que intervienen en el cambio. Se realizará un análisis de la información obtenida para responder las preguntas diagnósticas formuladas. Finalmente, posterior al diseño de la propuesta, se hará una devolución de información a los *stakeholders* del cambio para realizar los ajustes requeridos.

6.3.1 Instrumento

El instrumento seleccionado para medir el índice de cultura organizacional en BSH es la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS, por sus siglas en inglés) en su versión adaptada al español y validada por Bonavia *et al.* (2010). Esta escala constituida por 60 preguntas cerradas bajo el diseño de una escala tipo Likert evalúa cuatro dimensiones o características culturales básicas: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. El modelo define tres sub dimensiones para cada dimensión, los cuales son medidos por cinco ítems (ver anexo 12).

La escala muestra una adecuada consistencia interna y validez de constructo. Además, cuenta con fuerte apoyo empírico en lo que concierne a la estructura de las 12 sub

dimensiones y su pertenencia a las 4 dimensiones culturales más generales, la cual avala su utilización en su versión al español (Bonavia *et al.* 2010).

6.3.2 Población y muestra

La población de estudio para la aplicación de la encuesta está conformada por 378 trabajadores de BSH, debido a que se descarta a los puestos de practicante y a colaboradores con menos de un año de servicio en la empresa. Para el diagnóstico cultural actual de BSH se tomó una muestra de 282 trabajadores de BSH, lo que representa el 75% de la población total de la empresa.

6.3.3 Guía de entrevista

Las entrevistas a los actores claves para el proceso de cambio en BSH se orientará en temas como los objetivos institucionales; la eficiencia organizacional; la cultura y la eficiencia; el liderazgo; la comunicación; las iniciativas realizadas; las propuestas de mejora; los comportamientos deseados; y las posibles resistencias en BSH durante el proceso de cambio. Las preguntas de las entrevistas se pueden apreciar en el anexo 13.

6.4 Resultados del diagnóstico

6.4.1 Estudio cuantitativo: Escala de cultura organizacional de Denison

(DOCS)

Organización general

Los resultados generales de la organización, obtenidos a través de la aplicación de la DOCS muestran que las cuatro dimensiones (Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión), se encuentran dentro del Cuartil 3 (Q3), con medias sin diferencias muy amplias con respecto al valor central como se puede ver en la tabla 1. Se evidencia que la dimensión Implicación, relacionada con el sentido de participación crea sentido de propiedad y responsabilidad en los empleados, la cual es de suma importancia para que los colaboradores se sientan parte de la empresa y se comprometan con esta. Esta dimensión se destaca

mínimamente con respecto a las demás dimensiones. Finalmente, la dimensión Consistencia, que proporciona una fuente central de integración, coordinación y control, obtuvo un puntaje menor respecto de las demás dimensiones.

Tabla 1

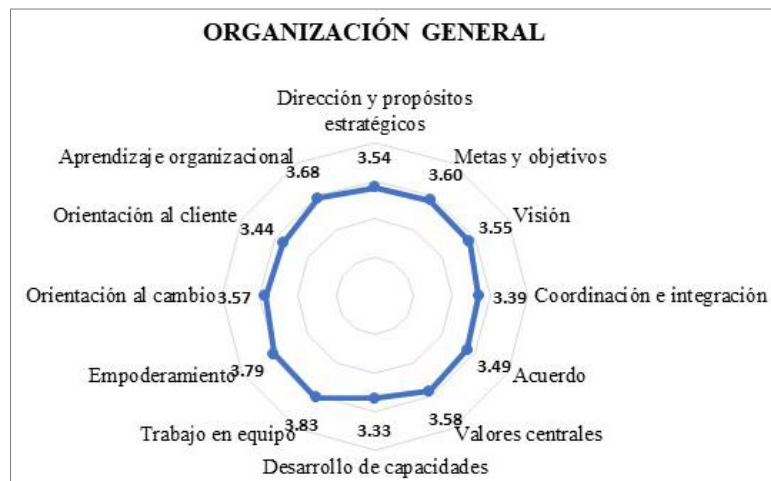
Organización general: Resultados por dimensiones DOCS

		Dimensión Implicación	Dimensión Consistencia	Dimensión Adaptabilidad	Dimensión Misión
N°	Válido	282	282	282	282
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3.65	3.48	3.56	3.56
Mediana		3.73	3.53	3.60	3.67
Desviación		0.67	0.61	0.60	0.72
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00

Nota: Elaboración propia, 2021.

Al analizar los resultados obtenidos de las subdimensiones de la organización en general por la DOCS, como se puede apreciar en la figura 1, se evidencia que la gran mayoría de puntajes en todas las subdimensiones se encuentran dentro del Q3. Solo las subdimensiones Trabajo en equipo, con puntaje 3.83, y Empoderamiento, con puntaje 3.79, obtuvieron un puntaje mayor que los ubica dentro del Cuartil 4 (Q4). Sin embargo, la subdimensión Desarrollo de capacidades, con puntaje 3.33, que pertenece a Implicación, la misma dimensión de las anteriores, muestra el puntaje más bajo obtenido de todas las subdimensiones del DOCS.

Figura 1. Organización general: Resultados por subdimensiones DOCS



Nota: Elaboración propia, 2021.

Análisis por áreas

Después de haber aplicado la DOCS en las tres áreas de trabajo que existen en BSH; Business Administration; Sales & Marketing; y Technology, los resultados obtenidos de las medias muestran que las cuatro dimensiones (Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) se encuentran dentro del Q3, con medias sin diferencias muy amplias entre ellas con respecto al valor central como se puede ver en la tabla 2, salvo en el área de Sales & Marketing en donde las dimensiones Implicación y Misión presentan medias que las ubican en el Q4. Se evidencia que la dimensión Implicación -que está relacionada con el sentido de participación, creando sentido de propiedad y responsabilidad en los empleados- se destaca mínimamente de las otras, en las tres áreas. La dimensión Misión es la segunda que destaca en las áreas de Business Administration y Sales & Marketing, incluso en el área de S&M por su puntaje llega a ubicarse en el Q4, esta dimensión se define como el elemento que provee un propósito y significado a la organización, definiendo el rol interno y los objetivos externos. Finalmente, la dimensión Consistencia -que proporciona una fuente central de integración, coordinación y control- obtuvo un puntaje menor en relación con las demás dimensiones, teniendo en cuenta los resultados de las tres áreas.

Tabla 2***Puntuaciones medias de las dimensiones DOCS según áreas de BSH***

	Dimensión Implicación	Dimensión Consistencia	Dimensión Adaptabilidad	Dimensión Misión
Business Administration	3.74	3.68	3.57	3.71
Sales & Marketing	3.94	3.64	3.68	3.81
Technology	3.51	3.38	3.51	3.43

Nota: Elaboración propia, 2021.

Al analizar los resultados obtenidos por la DOCS en las subdimensiones de las tres áreas de BSH, se evidencia que la gran mayoría de las subdimensiones se encuentran en Q3. En el área de Business Administration y Sales & Marketing algunas subdimensiones se ubican en el Q4, entre ellas destacan Empoderamiento, con puntajes de 3.93 y 4.14 respectivamente; Trabajo en equipo, con puntajes de 3.92 y 4.07, respectivamente; Metas y Objetivos, con puntajes de 3.79 y 3.92, respectivamente, y Valores Centrales, con puntajes de 3.93 y 3.75, respectivamente. La subdimensión Desarrollo de capacidades es la que presenta el puntaje más bajo de las subdimensiones a pesar de compartir la dimensión Implicación junto con Trabajo en Equipo y Empoderamiento. Los resultados de las subdimensiones de la DOCS por áreas de BSH se pueden apreciar en el anexo 14.

Análisis por puestos

Al aplicar la DOCS a los colaboradores de las diferentes categorías (empleados; promotoría, y operarios de las diferentes áreas de trabajo) se identificó que los resultados obtenidos de las medias se encuentran en el Q3 en las cuatro dimensiones: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, con medias relativamente similares como se puede apreciar en la tabla 3, salvo el grupo de promotoría que en las dimensiones Implicación, Misión y Adaptabilidad se encuentra en Q4. Se evidencia que en el grupo de empleados del área de Business Administration; y en el grupo de empleados y promotoría del área de Sales & Marketing, la dimensión Implicación está relacionada con el sentido de participación,

creando sentido de propiedad y responsabilidad en los empleados. La dimensión Misión es vista como el elemento que provee un propósito y significado a la organización, definiendo el rol interno y los objetivos externos que destacan sobre las otras, mientras que en el grupo de empleados y operarios de Technology destacan las dimensiones Implicación y Adaptabilidad; esta última relacionada como la capacidad de percibir y responder al entorno externo.

Finalmente, en esta división de los resultados también se evidencia que la dimensión Consistencia proporciona una fuente central de integración, coordinación y control, y es la que presenta la media más baja en los grupos de empleados y promotoría de las áreas de Sales & Marketing, y empleados y operarios de Technology.

Tabla 3

Puntuaciones medias de las dimensiones DOCS según tipo de puesto en BSH

	Dimensión Implicación	Dimensión Consistencia	Dimensión Adaptabilidad	Dimensión Misión
Empleados del área BA	3.74	3.68	3.57	3.71
Empleados del área SM	3.54	3.36	3.41	3.47
Promotoría del área SM	4.07	3.73	3.77	3.92
Empleado del área TE	3.51	3.38	3.44	3.37
Operarios del área TE	3.51	3.38	3.53	3.44

Nota: Elaboración propia, 2021.

Al analizar los resultados obtenidos por la DOCS en las subdimensiones de las distintas categorías de trabajadores, la mayor cantidad de las subdimensiones del grupo de promotoría del área de Sales & Marketing tienen medias que las ubican en el Q4 considerándolas como fortalezas, las demás categorías de trabajadores presentan medias que las ubican en el Q3, salvo algunas subdimensiones de la categoría empleados del área de Business Administration que por sus resultados, también llegan al Q4, entre ellas destacan Empoderamiento y Trabajo en Equipo de la dimensión Implicación, con puntajes de 3.93 y 3.92, respectivamente. También resaltan los resultados de la subdimensión Metas y Objetivos de la dimensión Misión, con una media de 3.79. De la misma manera que en el análisis de

resultados por el corte de áreas de trabajo, en la categoría de trabajador, la subdimensión de Desarrollo de capacidades es la que presenta la media más baja en empleados del área de Sales & Marketing, y de empleados y operarios de Technology (ver anexo 15).

De los puntajes obtenidos se evidencia, según el modelo de cultura organizacional de Denison y su vínculo con el desempeño (Bonavia *et al.*, 2010), que la organización evaluada muestra una cultura estable con dimensiones y subdimensiones desarrolladas de manera similar. Sin embargo, no se evidencia una orientación cultural clara según las métricas claves de desempeño organizacional propuestas por la DOCS; solo se identifica una relativa flexibilidad con orientación a la creatividad y satisfacción al cliente según los puntajes mayores obtenidos en las dimensiones Implicación, Adaptabilidad, y Misión, lo que indica que hay un desempeño orientado hacia lo externo, y una estabilidad de la organización con menor grado de consistencia.

6.4.2 Estudio cualitativo: Entrevistas a actores claves

Las entrevistas realizadas a los actores clave tuvieron como objeto recoger información directa y conseguir una mejor comprensión de la cultura de BSH, sus actuales tensiones y complementar los resultados obtenidos en el estudio cuantitativo a través de la encuesta DOCS. Para ello se entrevistó a personal representativo de los tres niveles directivos; asimismo, y debido a las características de la empresa, se entrevistó a representantes del sindicato (SITOB). Para obtener la información cualitativa se entrevistaron a once puestos: gerente general y presidente del Directorio, vicepresidente comercial, gerente de Contabilidad, gerente de Ventas, gerente de fábrica, gerente de Recursos Humanos, jefe de Sistemas de Gestión, coordinador de Brand Marketing, supervisor de Ingeniería de Desarrollo, secretario general del SITOB, y secretario de Defensa del SITOB.

El análisis de la información cualitativa se realizó usando QDA ATLAS.ti (*software* profesional para el análisis cualitativo de datos por sus siglas en inglés). Del análisis de las

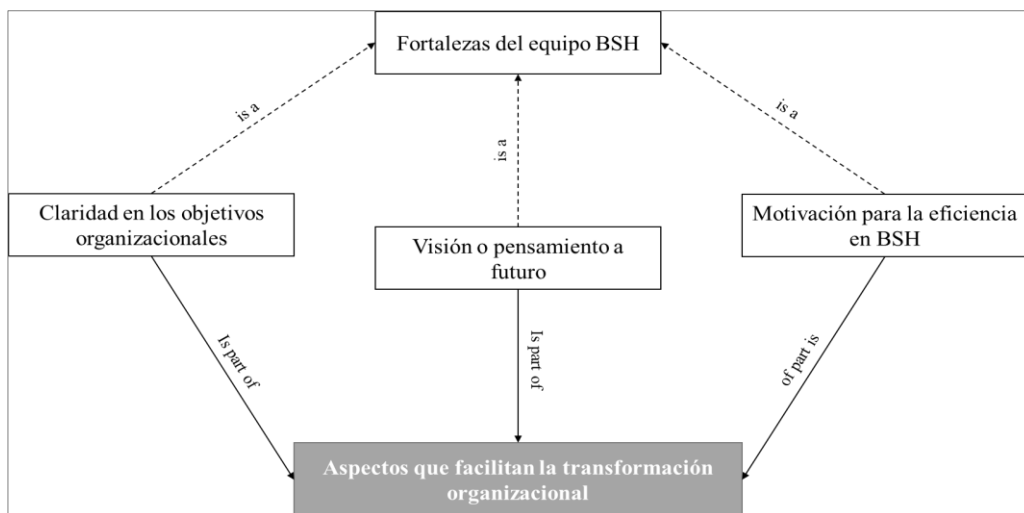
transcripciones de las entrevistas se obtuvo información valiosa que se agrupó en función de reiterancia y coincidencia. Como resultado del procesamiento de la información en el *software* indicado se obtuvieron cuatro grandes aspectos dentro de los que se encuentran los elementos que describen la cultura de BSH y las oportunidades de mejora.

La oportunidad de mejora identificada en BSH se relaciona con desarrollar una cultura orientada a la eficiencia que facilitará a la empresa mantener el negocio viable y generar rentabilidad. El análisis cualitativo de las entrevistas presenta diversas características de la cultura organizacional de BSH que, desde la percepción de los actores clave, definen, facilitan o limitan las posibilidades de implementar la transformación requerida para el desarrollo de una cultura orientada a la eficiencia.

Aspectos que facilitan la transformación organizacional

En la figura 2 se identifican los aspectos que coadyuvan a alcanzar la transformación organizacional de BSH, entendiendo la transformación como el proceso de cambio que llevará a BSH a alcanzar la eficiencia.

Figura 2. Aspectos que facilitan la transformación organizacional



Nota: Elaboración propia, 2021.

A continuación, se describen brevemente los aspectos que coadyuvan a alcanzar la transformación organizacional de BSH:

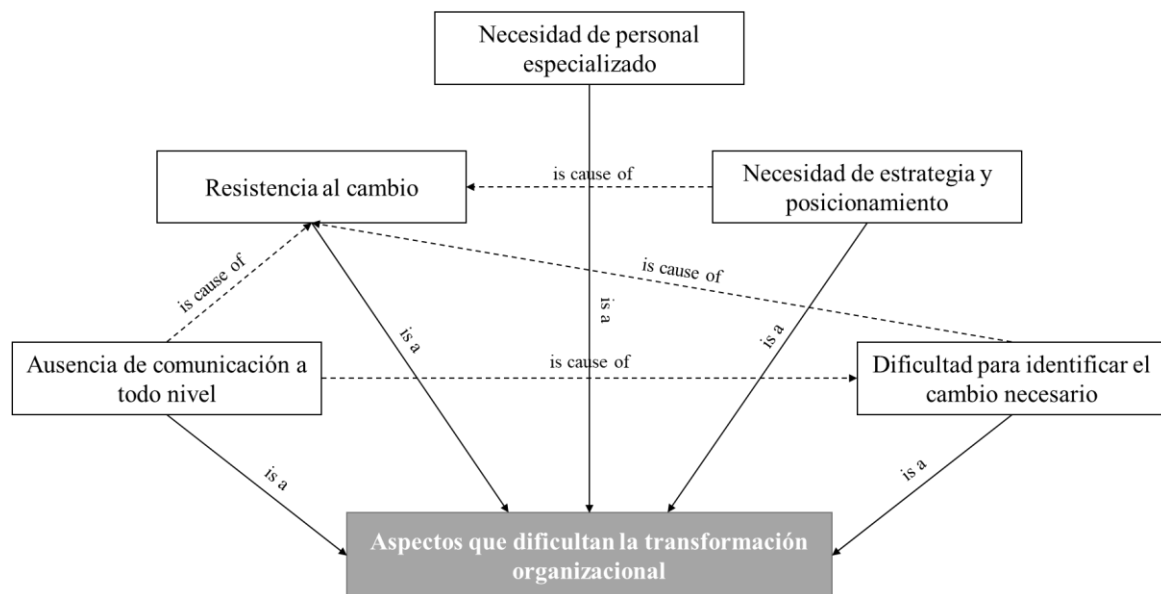
- **Claridad de objetivos organizacionales.** Este aspecto permite identificar el nivel de conocimiento que tienen los actores clave sobre los objetivos organizacionales de BSH. Se ha advertido que algunos actores clave, especialmente aquellos que se encuentran en cargos de dirección, conocen con bastante profundidad los objetivos de la organización, mientras que aquellos que se encuentran en mandos medios, conocen únicamente los objetivos de sus propios departamentos. Si bien este aspecto no se encuentra igualmente desarrollado en todos los actores clave, los autores de la presente investigación son de la opinión que esto se configura como una característica que favorece la transformación, en términos generales.
- **Visión y pensamiento a futuro.** Es la capacidad de los actores clave para reconocer la importancia de planificar a mediano y largo plazo las decisiones y acciones de la organización. Se ha verificado que los actores clave son conscientes de la necesidad de planificar más allá que los retos inmediatos. Esto responde a los fuertes y constantes cambios del mercado y de los consumidores, así como a la competencia cada vez más agresiva. La finalidad de esta visión es la de asegurar la sostenibilidad del negocio en el futuro. Tal como para el caso del aspecto anterior, esta habilidad se encuentra más desarrollada en los cargos de dirección, aunque se encuentra también en todo el conjunto de actores clave.
- **Motivación para la eficiencia.** Son las razones que identifican los actores clave para alcanzar resultados eficientes a todo nivel. Los actores clave coinciden en que la competencia es cada vez más agresiva, por lo que es necesario desarrollar procesos eficientes que les permitan obtener resultados más competitivos.
- **Fortalezas del equipo BSH.** Conjunto de habilidades, comportamientos y competencias identificadas en el equipo BSH. Los actores clave han identificado que el equipo BSH se caracteriza por su compromiso con la organización, así como por su orientación al logro.

Además, destacan la confianza y compañerismo. Los actores clave, especialmente de cargos de dirección, han identificado características de alto desempeño. Los aspectos claridad de objetivos organizacionales, visión y pensamiento a futuro, y motivación para la eficiencia tienen conexión directa con el aspecto fortalezas del equipo BSH; es decir, son aspectos que se definen en sí mismos como fortalezas de la empresa.

Aspectos que dificultan la transformación organizacional

En la figura 3 se identifican los aspectos que obstaculizan la transformación organizacional de BSH, entendiendo la transformación como el proceso de cambio que llevará a BSH a alcanzar la eficiencia.

Figura 3. Aspectos que dificultan la transformación organizacional



Nota: Elaboración propia, 2021.

A continuación, se describen brevemente los aspectos que obstaculizan la transformación organizacional de BSH:

- **Ausencia de comunicación a todo nivel.** Los actores clave, especialmente aquellos que ocupan mandos medios o posiciones operativas, advierten ausencia de información clara sobre la gestión y planes de la organización.

- **Resistencia al cambio.** Algunos actores clave se resisten al cambio, ya sea de manera expresa o a través de frases que permiten entrever su dificultad para ver al cambio como una oportunidad de alcanzar mejores resultados a todo nivel. Se advierte, especialmente en posiciones operativas, una marcada añoranza del pasado: prácticas con las que se gestionaba la empresa antes de su adquisición por una empresa extranjera.
- **Necesidad de personal especializado.** Los actores clave, a todo nivel, reconocen la importancia de captar y retener a personal altamente especializado, y con ello, alcanzar mejores resultados. Actualmente, la retención del personal en términos generales es un reto para BSH. El sector profesional en el que se desarrollan es altamente competitivo, y eso favorece la continua rotación. Los actores clave identifican que la inversión en capacitación podría dar solución a su problema de retención. Asimismo, reconocen la importancia de captar talento capacitado para implementar cambios organizacionales y operacionales.
- **Necesidad de estrategia y posicionamiento.** Los actores clave reconocen la importancia del planeamiento y de la consolidación del negocio; son conscientes que la competencia cada vez más agresiva, por ello, dirigen sus esfuerzos para consolidar las marcas de la empresa en algunos segmentos específicos del mercado. La inestabilidad política y poca inversión del Gobierno también son factores identificados por los actores clave como elementos que exigen un planeamiento del negocio adecuado.
- **Dificultad para identificar el cambio necesario.** Los actores clave reconocen que el cambio a todo nivel es necesario y positivo; sin embargo, no identifican en dónde se encuentran las oportunidades de mejora; es decir, no saben qué cambiar, ni cómo. Se ha verificado que la ausencia de comunicación a todo nivel es la que origina una gran dificultad para identificar el cambio. Si bien los actores clave son conscientes que la empresa necesita de una transformación para alcanzar la eficiencia, no pueden identificar

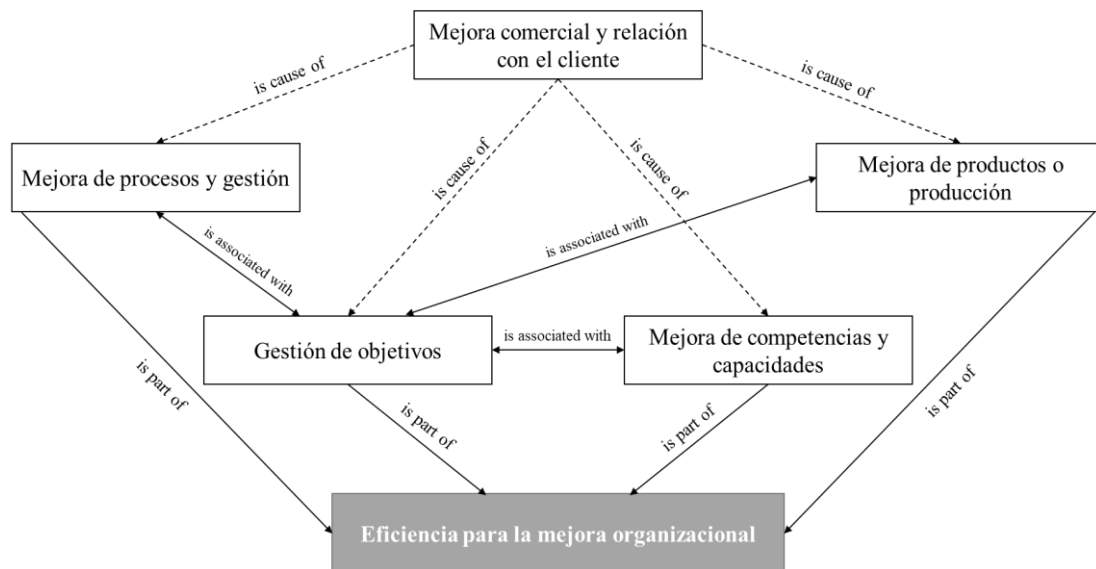
con claridad qué es necesario cambiar y en dónde se encuentran específicamente las oportunidades de mejora. Si la comunicación fuera más democrática y se compartiera de igual forma con el personal a todo nivel habría mayor claridad en este extremo.

Finalmente, se ha identificado que la ausencia de comunicación a todo nivel, la necesidad de estrategia y posicionamiento, y la dificultad para identificar el cambio son factores que generan una resistencia al cambio. En consecuencia, es necesario desarrollar los factores indicados, a fin de motivar en el personal -a todo nivel- el sentido de urgencia del cambio que requieren para alcanzar resultados eficientes.

Eficiencia para la mejora organizacional

En la figura 4 se identifican los aspectos que mejoran la eficiencia en la organización y que BSH presenta en distinto nivel de desarrollo. Es importante potenciarlos en la búsqueda de la nueva cultura que BSH requiere.

Figura 4. Eficiencia para la mejora organizacional



Nota: Elaboración propia, 2021.

A continuación, se describen brevemente los aspectos que mejoran la eficiencia en la organización y que BSH presenta en distinto nivel de desarrollo:

- **Gestión de objetivos.** Los actores clave coinciden y reconocen que existe la buena práctica de fijar metas específicas y cuantificables, a las que se le hace el seguimiento

correspondiente hasta que se alcanza su cumplimiento. Como parte de esta gestión es importante que todos contribuyan con su parte para lograr el objetivo organizacional.

- **Mejora de procesos y gestión.** Los actores clave, a todo nivel, tienen internalizada la importancia de la mejora continua, en todos los procesos. Existen sistemas de gestión y tecnología de la información que coadyuvan a la evaluación y seguimiento de los procesos. Además, existe una conciencia colectiva de mejorar continuamente en los procesos del día a día. Las distintas certificaciones y recertificaciones ISO evidencian la preocupación de este aspecto.
- **Mejora de productos o producción.** Los actores clave, a todo nivel, tienen internalizada la importancia de realizar mejoras en procesos productivos, que impacten en el producto final y en los resultados del negocio. Los niveles operativos tienen la posibilidad de brindar recomendaciones en base a la experiencia que tienen en el desarrollo de los productos, siempre priorizando la calidad en los productos finales. Los mandos medios deben de evaluar las recomendaciones para verificar la viabilidad de estas.
- **Mejora comercial y relación con el cliente.** Los actores clave manifiestan una genuina preocupación por alcanzar la mayor satisfacción del cliente, no solo con los productos sino también con ofrecer una experiencia. Se procura tener presencia en la mayor cantidad de canales comerciales para estar lo más cerca posible al consumidor final, esto por el interés de levantar información del cliente para seguir mejorando los productos y servicios, y así satisfacer sus necesidades, siempre priorizando el propósito de la compañía: mejorar la calidad de vida de los clientes.
- **Mejora de competencias y capacidades.** Si bien se ha advertido la presencia de actores con un profundo conocimiento técnico y con competencias orientadas al cambio, los actores clave identifican oportunidades de mejora en el desarrollo de competencias; además, advierten que es una necesidad para enfrentar los desafíos del mercado. A pesar

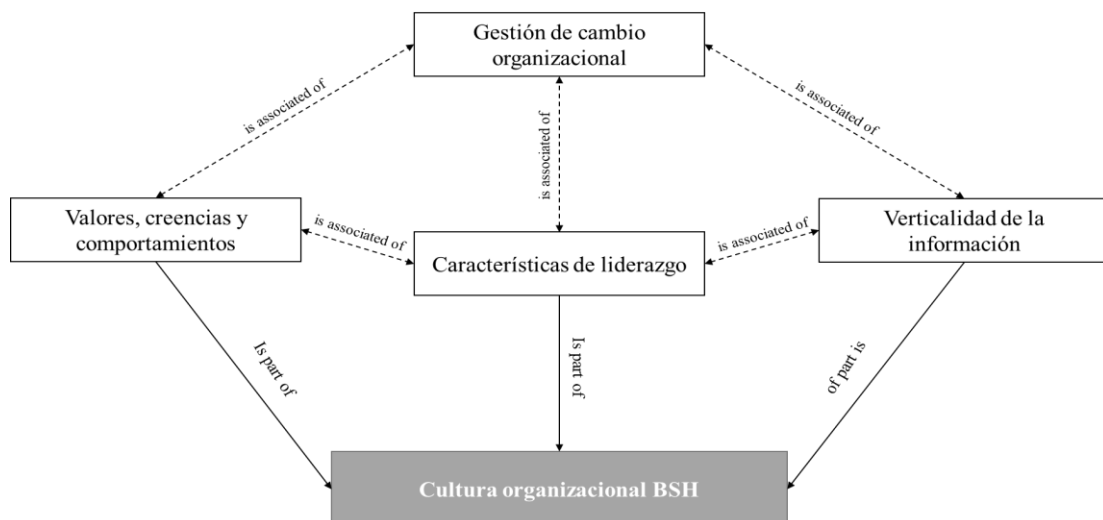
de la posibilidad de la fuga de talentos y de la inversión requerida en capacitación y en sistemas de evaluación, identifican como necesario potenciar este aspecto para retener al personal y minimizar la rotación.

Todos los aspectos descritos coadyuvan a la eficiencia de BSH. Además, se ha identificado que los aspectos de mejora de procesos y gestión, mejora de productos y/o producción, y mejora de competencias y capacidades, impactan directamente en el aspecto de mejora comercial y relación con el cliente. En efecto, los procesos de mejora en general coadyuvan a que el producto final garantice la satisfacción y, de ese modo, se fidelice al cliente y la marca se posicione.

Cultura organizacional BSH

En la figura 5 se identifican los aspectos que están asociados con la cultura organizacional de BSH.

Figura 5. Cultura organizacional BSH



Nota: Elaboración propia, 2021.

A continuación, se describen brevemente los aspectos asociados con la cultura organizacional de BSH:

- **Características de liderazgo.** Los actores clave, a todo nivel, coinciden en que no existe un estilo estándar de liderazgo, y que este varía sustancialmente en cada área. Por

ejemplo, los actores clave que ocupan cargos operativos manifiestan que el líder es poco cercano e incluso podría llegar a ser autoritario. Donde sí existe coincidencia es en calificar el liderazgo de la dirección como paternalista y poco comunicativo. Finalmente, los actores clave tienen interiorizada la importancia del rol del líder en la gestión de las relaciones interpersonales, y su responsabilidad en la implementación de las decisiones.

- **Valores, creencias y comportamientos.** Este factor clave está presente en la organización. Los actores clave lo describen en función al cargo y el tiempo en la compañía. Coinciden en que aún no se ha consolidado la cultura de Coldex y la de Bosch. Los valores, creencias y comportamientos, especialmente del personal que ocupa cargos operativos, se mantiene arraigado en la cultura de la empresa adquirida. De otro lado, los actores clave que ocupan mandos medios o de dirección describen valores y comportamientos de una cultura en donde destaca la jerarquía.
- **Gestión de cambio organizacional.** Los actores clave son conscientes de la necesidad de un cambio organizacional. La proactividad, comunicación y adaptabilidad son aspectos con oportunidades de mejora y que se gestionan de manera transversal en la organización. Estos factores se deben de potenciar para lograr la transformación deseada por BSH.
- **Verticalidad de la información.** Los actores clave coinciden en que la información no se comparte, se mantiene en los cargos de mayor jerarquía, situación que genera una demora en la toma de decisiones. Además, esta situación afecta el desempeño de los equipos que tienen mayor expectativa de un acercamiento por parte de la alta dirección. Adicionalmente, el acceso restringido a la información que se encuentra en la cima de la organización limita o retrasa la obtención de metas. La coyuntura actual ha profundizado las distancias entre la alta dirección y el personal.

Se ha identificado que el aspecto gestión del cambio organizacional es causa de los aspectos características de liderazgo (valores, creencias y comportamientos), y de verticalidad

de la información. En efecto, con una adecuada gestión del cambio, necesidad identificada por los actores, la empresa logrará ajustar los otros aspectos en donde se verifican oportunidades de mejora. También se identifica una relación directa entre el aspecto características de liderazgo y verticalidad de la información, dado que son precisamente los líderes (especialmente de la alta dirección) los que consolidan la información y no la comparten o comunican apropiadamente.

Como se aprecia de lo expuesto hasta este punto, con la ayuda del *software* elegido, se analizaron a profundidad las entrevistas realizadas a los actores clave. Este análisis ha permitido sintetizar la información relevante bajo los criterios de reiterancia y coincidencia. De acuerdo con lo descrito previamente, dentro de los aspectos identificados (aspectos que facilitan la transformación organizacional; aspectos que dificultan la transformación organizacional; eficiencia para la mejora organizacional, y cultura organizacional de BSH) se encuentran una serie de diferentes factores (con valoración positiva o negativa) que se encuentran presentes o ausentes en la organización, y que permiten identificar puntos de partida para el cambio. Esta información es precisamente la que permitirá diseñar planes de acción para impulsar la transformación que requiere BSH. Los factores que se encuentran con bajo nivel de desarrollo deberán ser impulsados y desarrollados como catalizadores de cambio; y, aquellos que están altamente desarrollados deberán, en primer lugar, ser fortalecidos y, en segundo lugar, ser tomados como guías y ejemplo para el desarrollo de los aspectos más débiles.

6.5 Conclusiones del diagnóstico

- Los actores de BSH, a través de sus historias, muestran orgullo, confianza y sentido de pertenencia a la compañía, esto se refleja en todos los niveles jerárquicos y se reafirma con los resultados obtenidos en la investigación cualitativa por la dimensión de consistencia e implicación de Denison y su enfoque interno. No obstante, BSH presenta

algunos factores que podrían poner en riesgo el proceso de transformación que se busca diseñar, tales como los estilos de comunicación del equipo de liderazgo, la verticalidad de la información y el proceso de gestión del cambio; sin embargo, a pesar de la existencia de estos factores, no es posible afirmar que BSH sea una cultura en decadencia en la que llevar un proceso de transformación demande eliminar la cultura actual. En efecto, la cultura de BSH se encuentra cargada de valores y comportamientos que demuestran compromiso y esfuerzo, ya que se soporta en un equipo motivado por el logro de objetivos, la mejora de procesos operacionales, la marcada búsqueda la satisfacción del cliente final, y su experiencia con los productos Bosch. En consecuencia, es un punto de partida alentador que permitirá diseñar un plan de acción sin cambios profundos en las raíces de la cultura, pero con miras a fortalecer lo positivo y a reemplazar todo rasgo cultural que no sume valor.

- La cultura actual de BSH no es necesariamente contradictoria con la que se busca lograr al término del proceso de transformación propuesto para la organización. En efecto, luego de realizado el análisis, se verifica que no existen actitudes o comportamientos que expresen y contundentemente apunten a negar o rechazar el proceso de cambio. Es por ello que BSH no requiere de una transformación en términos de eliminación o destrucción de una cultura previa, sino que -por el contrario- se requiere de una transformación en términos de evolución. Es perfectamente viable tomar elementos (valores, creencias y comportamientos) que son valorados por los miembros de la organización y darles un resignificado en base a los valores que se requieren para una cultura orientada a la eficiencia. Por ejemplo, como se apreció anteriormente, algunos actores clave manifiestan añoranza y nostalgia con el pasado; precisamente este apego puede y debe ser un recurso para el nuevo plan de acción porque dicho comportamiento demuestra que la cultura

anterior se construyó de manera sólida y con fuerte arraigo en los valores organizacionales.

- BSH actualmente presenta elementos como la visión y pensamiento a futuro, la claridad en los objetivos organizacionales a nivel gerencial y, además, manifiesta que requiere de procesos eficientes que le permitan obtener resultados más competitivos. BSH es una organización que reconoce sus oportunidades de mejora, logra verbalizarlas y acepta que se puede mejorar. Reconoce un deseo de cambio y está dispuesta a realizar esta transformación hacia la eficiencia.
- Para que el proceso de transformación organizacional se ejecute de manera fluida, y la cultura a la que se apunta se inserte en armonía y sin contradicciones con la actual, es importante enfocarse en satisfacer las siguientes necesidades claves encontradas en el diagnóstico: La primera, es la necesidad de tener una estrategia y metas claras a todo nivel, no solo en los niveles altos de decisión, sino también en mando medios y operativos. Esta necesidad debe ser acompañada de una correcta gestión de los objetivos y comunicación eficiente de los mismos, que disminuya la verticalidad encontrada, mejore la eficiencia operativa, favorezca el posicionamiento de BSH en el mercado, y le permita enfrentar los grandes desafíos actuales.

La segunda, es el alineamiento del liderazgo directivo, con énfasis en la alta dirección, pero orientado a todo nivel. El liderazgo que se busca es uno orientado al desarrollo, y al crecimiento y empoderamiento del personal; un liderazgo que busque cercanía con el personal, promueva la horizontalidad y la comunicación. Es decir, la transformación debe apuntar a eliminar rasgos paternalistas del líder actual que solo favorecen al desarrollo de capacidades individuales y no las capacidades del grupo.

La tercera necesidad es generar mayor eficiencia, no solo en los procesos productivos o de fábrica, sino también, en la gestión diaria de los colaboradores, en los aspectos logísticos

y de distribución, así como en el uso de las tecnologías y la data. La finalidad última de la generación de eficiencias a todo nivel es la consolidación del negocio en el mercado, la cual solo se alcanzará si se cumple con el propósito de la compañía: mejorar la calidad de vida de los clientes.

Finalmente, será necesario satisfacer la necesidad de contar de manera permanente con personal especializado, así como desarrollar motores que garanticen la atracción de talento competitivo. BSH necesita de personal con capacidades técnicas actualizadas y con competencias de flexibilidad e innovación que faciliten la adaptación de los colaboradores a los procesos de cambio cultural orientados a la eficiencia. Si bien existe personal capacitado y con competencias técnicas y blandas profundamente desarrolladas, este no es suficiente a criterio de los autores de la presente investigación.

- A la fecha, en los diversos procesos de BSH se identifica una dualidad en cuanto a la forma de participación de los procesos regulares y las iniciativas de la organización. Por un lado, un grupo de trabajadores se identifica con la responsabilidad, los procesos internos y con sus roles dentro de la organización, priorizando los mismos sobre intereses personales -comportamientos relacionados con el concepto de implicancia-. De otro lado, otro grupo se maneja desde una perspectiva personal y con intereses particulares (crecimiento económico, cumplimiento de objetivos de su propia área, etcétera). Esto limita su capacidad de comprender y aprehender a la organización como un todo y de identificarse como una pieza más del engranaje, con un rol específico para el logro de los objetivos organizacionales. Si bien la implicancia con la organización es un rasgo que se manifiesta mayoritariamente entre los integrantes de la empresa, será necesario definir una estrategia que permita a todos los integrantes de BSH evolucionar desde una perspectiva de persona hacia una de rol, de modo que se encuentren catalizadores comunes para la instalación de una cultura de eficiencia.

- Los resultados cualitativos y cuantitativos permiten verificar que, como parte de sus fortalezas, BSH cuenta con personal altamente capacitado y con profundos conocimientos técnicos sobre el negocio y la organización. Si bien, en la mayoría de casos, se verifica que los conocimientos y competencias son específicos a las funciones de cada área y posición, éstos revelan el trabajo e inversión de BSH en capacitar y retener a personal clave para su consolidación como empresa líder en el mercado. Los trabajadores identificados como claves en términos de conocimientos técnicos y competencias, deben ser designados como actores clave o gestores del cambio en el proceso de transformación, y en la ejecución de los planes de acción. Además, este personal deberá ser entrenado por la organización para liderar una serie de acciones destinadas a impulsar, consolidar y monitorear el proceso de transformación. Por ejemplo, deberá soportar y comunicar las decisiones, deberá facilitar la comunicación de los objetivos y planes a todo el personal, deberá llevar el mensaje de horizontalidad de la organización y de descentralización en la toma de decisiones.

Capítulo VII. Propuesta de desarrollo organizacional

7.1 Objetivos de la propuesta

7.1.1 Objetivo general

Esta propuesta de desarrollo organizacional tiene como objetivo fortalecer la cultura organizacional de BSH hacia la eficiencia, en base al diagnóstico realizado, la identificación de aspectos claves de eficiencia organizacional en la empresa, así como los factores que facilitan y dificultan dicho cambio, los cuales han sido detallados en páginas anteriores.

De acuerdo a Denison *et al* (2006), se evidencia una relación directa al tener una cultura funcional y un perfil balanceado en sus cuatro dimensiones, con indicadores claves de desempeño económico, y ese punto clave es el beneficio que se pretende alcanzar con la propuesta que se detalla a continuación.

7.1.2 Objetivos específicos

- Implementar espacios de reflexión con los líderes de la organización para la generación de una visión compartida, estrategias innovadoras acorde al contexto actual, metas y objetivos claros, y planes de acción a todo nivel, logrando mayor eficiencia en toda la empresa.
- Fortalecer los procesos operacionales de BSH mediante la creación de un equipo multidisciplinario orientado a brindar soporte a toda la empresa a través de una metodología que permita definir objetivos a todo nivel, con el soporte de la comunicación y seguimiento de los mismos, y conectados con la estrategia de la organización.
- Desarrollar en BSH equipos eficientes, comprometidos y motivados a través del fortalecimiento de la gestión de competencias adaptativas y técnicas para puestos claves y críticos, fomentando espacios de retroalimentación y reconocimiento, que generen atracción y retención del talento.

- Fortalecer la cultura de BSH por medio de una evolución hacia la eficiencia, como una prioridad estratégica de la organización para generar competitividad, rentabilidad y sostenibilidad empresarial, a través de un proceso de alineamiento cultural que promueva la eficiencia, el cambio y disminuya sus resistencias.

7.2 Propuesta de mejora

Para identificar las mejoras a implementarse se partió del análisis de toda la información presentada en los capítulos anteriores, y se identificaron cuatro líneas de intervención que atienden aspectos claves para la evolución cultural de BSH hacia la eficiencia, las cuales son: reflexión y gestión estratégica a todo nivel de la empresa de acuerdo a las necesidades del mercado actual, fortalecimiento de los procesos operacionales y sistemas de gestión para obtener resultados eficientes, fortalecimiento de las competencias del personal clave y crítico que genere y apoye los cambios en la empresa, y alineamiento cultural de BSH que promueva la eficiencia y disminuya resistencias. En la tabla 4 se listan las líneas de intervención destinadas a trabajar elementos funcionales o técnicos de la empresa, y las capacidades adaptativas de los colaboradores de BSH.

Tabla 4

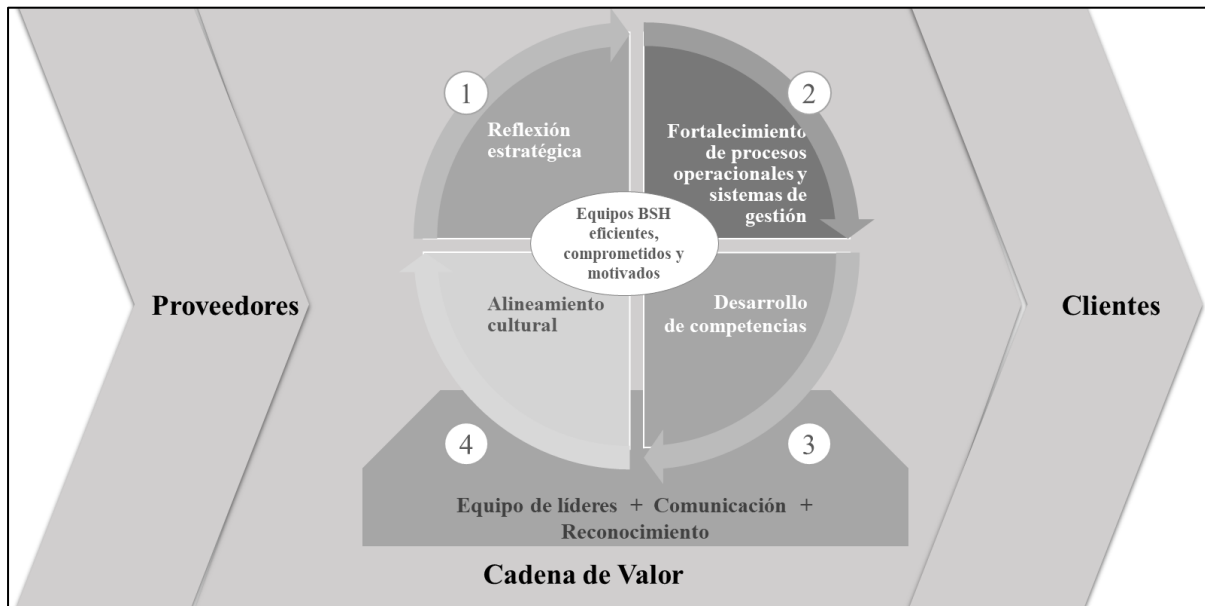
Estructura de la propuesta

Programa de Evolución Cultural de BSH	
Elementos funcionales	Capacidades adaptativas
1. Reflexión estratégica	1. Desarrollo de competencias
2. Fortalecimiento de los procesos operacionales y sistemas de gestión	2. Alineamiento cultural

Nota: Elaboración propia, 2021.

En la figura 6 se ilustra el modelo de intervención en BSH. Este modelo sistémico se orientará principalmente a intervenir toda la cadena de valor de la empresa, buscando generar y contagiar su cultura de eficiencia a sus líneas de proveedores y clientes, desarrollando un factor competitivo y diferenciador con respecto a los competidores.

Figura 6. Modelo de intervención: Programa de Evolución Cultural de BSH



Nota: Elaboración propia, 2021.

Asimismo, el modelo inicia con un programa denominado BSH Strategic Reflection, y se complementa con un plan de fortalecimiento de los procesos operacionales y sistemas de gestión, cuyo propósito es generar eficiencia en toda la empresa, a través de un sistema de formulación de estrategias innovadoras, gestión de planes de acción a todo nivel y un adecuado seguimiento de los mismos. La gestión técnica se apoyará con el desarrollo de capacidades adaptativas del personal a través del alineamiento cultural y del fortalecimiento de competencias claves para el proceso de cambio.

Finalmente, las cuatro líneas de intervención se retroalimentan las unas de las otras, de forma dinámica, cuyo propósito es una evolución cultural, orientada a desarrollar equipos de BSH eficientes, comprometidos y motivados. Con el análisis de la presente investigación es evidente que, para poder conseguir el cambio deseado hacia la eficiencia en BSH, hay factores claves transversales que se deben potenciar para lograr el éxito del programa, estos son: equipos de líderes de BSH, comunicación, y reconocimiento del personal.

A continuación, se hará un desarrollo detallado de cada línea de intervención de la propuesta que representa la primera fase llamada alcance del proyecto de intervención, con

una duración aproximada de seis meses. Al cierre de la primera fase se recomienda a la organización verificar los avances y definir las medidas de control necesarias para asegurar la sostenibilidad del proceso evolutivo de BSH.

7.3 Programa de Evolución Cultural de BSH

7.3.1 Programa BSH Strategic Reflection

BSH, desde el 2012, viene enfrentando una fuerte competencia a nivel nacional e internacional; la entrada de competidores asiáticos con producto de buena calidad y bajos precios viene impactando en su participación en el mercado local y en su situación financiera, sumando a ello, la crisis económica producto de la pandemia del COVID-19, hace necesario y prioritario tener una estrategia competitiva flexible e innovadora, acorde con el contexto incierto y con la volatilidad del mercado, que brinde una rentabilidad financiera necesaria para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Asimismo, en el diagnóstico de la empresa, se identificó la necesidad de tener estrategias y objetivos claros a todo nivel, no solo en los niveles directivos, sino también en mando medios y operativos; por lo tanto, debe impulsarse una correcta gestión estratégica.

Descripción

El programa BSH Strategic Reflection permitirá fortalecer al Comité Ejecutivo en metodologías flexibles e innovadoras para plantear opciones estratégicas locales, pero alineadas a los objetivos y metas corporativas de Bosch. Asimismo, a través de esta línea de acción, el Comité Ejecutivo reconocerá e internalizará la importancia de comunicar su estrategia a los demás líderes de BSH, a fin de que ellos puedan también gestionarlas y, finalmente, ejecutarlas. Esto traerá como consecuencia que los líderes puedan compartir y hacer partícipes al resto de los colaboradores de la organización, a fin de generar impactos económicos reales y sostenibles en BSH.

Objetivo general

Facilitar el desarrollo de un proceso de reflexión estratégica en el Comité Ejecutivo con la finalidad de potenciar el plan estratégico actual con propuestas innovadoras. Este plan estratégico proporcionará un reenfoque del propósito de la empresa, alineado con el modelo del negocio, el contexto, y el mercado actual y futuro, que permita optimizar la gestión de procesos, recursos y personal a todo nivel.

Objetivos específicos

- Revisar el contexto actual y analizar la pertinencia del plan estratégico de BSH.
- Brindar metodologías y herramientas actuales e innovadoras para identificar estrategias con impacto en la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad en el negocio, que estén alineadas a las necesidades de BSH y se enmarquen dentro del contexto a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar el rol e importancia de los líderes de BSH para el desarrollo y éxito de las propuestas, así como para la distribución de la estrategia al resto de la organización.
- Proponer y definir espacios de evaluación y seguimiento, como también canales de comunicación estratégica para el desarrollo y éxito de las propuestas.

Resultado transformador

Con la ejecución del programa BSH Strategic Reflection se espera incrementar la rentabilidad de la empresa, obteniendo crecimiento y sostenibilidad en el negocio a través de nuevas acciones estratégicas propuestas por el Comité Ejecutivo que impacten en los procesos operacionales y sistemas de gestión, de acuerdo con una reflexión y análisis profundo del modelo actual del negocio, del contexto local e internacional y de los posibles cambios en el mercado.

Público objetivo

Esta línea de acción apunta a generar impacto en toda la organización, a través de la intervención con el Comité Ejecutivo y líderes de departamento de BSH.

Responsables

- **Gerente General.** Esponsor de los acuerdos y estrategias propuestas en el programa, empoderando al equipo de eficiencia para la ejecución y seguimiento de las actividades.
- **Coordinador de Recursos Humanos.** Responsable de liderar las acciones y/o implementación de los talleres a cargo del consultor externo.
- **Consultor externo.** Responsable de asesorar al Comité Ejecutivo y líderes de departamento durante el proceso de reflexión, para la construcción de propuestas estratégicas a través de metodologías novedosas e innovadoras.
- **Equipo de eficiencia.** Responsable de velar por la implementación, seguimiento y cumplimiento de las estrategias aprobadas por el Comité Ejecutivo, y los planes de acción implementados por los líderes de departamento.
- **Comité Ejecutivo.** Responsable de participar proactivamente en las actividades de taller y brindar propuestas estrategias según la metodología propuesta por el consultor externo.
- **Líderes de departamento.** Responsable de participar proactivamente en las actividades de taller ejecutadas por el consultor externo, brindar estrategias de área alineadas a las propuestas por el Comité Ejecutivo, además de velar por el cumplimiento de los planes de acción de su equipo de trabajo en los tiempos definidos.

Actividades

- **Taller de BSH Strategic Reflection para el Comité Ejecutivo.** Actividad liderada por el consultor externo, en donde se buscará una reflexión sobre las estrategias que viene usando BSH. A través de metodologías novedosas e innovadoras, se incentivará a que el Comité Ejecutivo proponga nuevas estrategias para su implementación, y que estén

alineadas a las estrategias corporativas. Adicionalmente, se verá la importancia de aspectos claves para el éxito de las propuestas, tales como innovación, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

- **Taller de BSH Strategic Reflection para líderes de departamento.** Actividad liderada por el consultor externo, en donde se buscará, junto con los responsables de cada departamento, una reflexión de la situación actual de BSH, la importancia de las estrategias, su rol como líderes, además de empoderar a cada líder para el desarrollo y cumplimiento de planes de acciones de su equipo de trabajo.

Cronograma

En el anexo 16 se presenta el cronograma del programa de Evolución Cultural de BSH donde se muestra el tiempo que tomará implementar las actividades propuestas.

7.3.2 Plan de fortalecimiento de procesos operacionales y sistemas de gestión

A la fecha, BSH maneja diversas metodologías de gestión por procesos, las cuales no se encuentran necesariamente integradas entre sí. Además, como ha sido mencionado anteriormente, el potencial de la empresa se ve limitado por la falta de identificación de algunos de sus integrantes con los procesos a su cargo, así como de los roles que se desprenden de los procesos. Ante esto, se requieren herramientas que ayuden a los integrantes de la organización a identificar medios para aportar a la eficiencia desde sus roles, así como identificar beneficios tangibles de los cambios que se requieran implementar para el logro de objetivos.

Descripción

Un equipo multidisciplinario formado por integrantes de la organización que sostenga las acciones actuales de análisis de procesos, pero agregando una visión integradora y una perspectiva de trabajo autónoma, que podrá brindar una mirada interna de las necesidades de BSH para alinear la estrategia planteada por el Comité Ejecutivo con las tareas diarias de los

diversos departamentos. Asimismo, este equipo asumirá un rol clave en la implementación que se desprenda del BSH Strategic Reflection.

Objetivo general

Generar una función de asesoría que conecte la estrategia de la organización con los procesos de cada departamento, de modo que el enfoque a la eficiencia sea equivalente en toda la organización.

Objetivos específicos

- Crear un equipo a nivel organizacional, multidisciplinario y autónomo, con enfoque a la eficiencia.
- Brindar herramientas que permitan desplegar la estrategia en todos los departamentos y procesos de la organización.
- Asegurar la implementación de los planes de acción de los líderes de departamento de BSH.

Resultado transformador

Desplegar la estrategia de un modo estandarizado en todos los niveles de la organización por medio de una mejora de gestión de procesos operacionales y una visión integradora.

Público objetivo

Todos los integrantes de la organización, con principal enfoque en los líderes de departamento.

Responsables

- **Comité Ejecutivo.** Esponsor de las actividades programadas para esta línea de acción.
- **Jefe de Sistemas de Gestión.** Responsable de brindar la visión estratégica de la compañía y la integración con las regulaciones internas.

- **Supervisor de Mejora Continua.** Responsable de brindar metodologías de gestión por procesos.
- **Coordinador de Recursos Humanos.** Responsable de asesorar en cuanto al talento requerido e impacto de los procesos en la cultura organizacional.
- **Coordinador de Production System.** Responsable de asesorar acerca del sistema de gestión corporativo, relacionará las propuestas de los equipos con metodologías y herramientas ya existentes que se alineen a las buenas prácticas corporativas.
- **Analista de Organización y Procesos.** Responsable de relacionar los proyectos con los procesos actuales de la compañía, así como con las regulaciones corporativas actuales.

Actividades

- **Creación del Equipo de Eficiencia.** Este equipo tendrá la responsabilidad de asesorar y hacer seguimiento de las acciones que faciliten la integración de los objetivos estratégicos de la compañía en todas los departamentos y procesos críticos de la organización, para mantener la visión holística de la estrategia. Se propone que este equipo esté conformado por Jefe de Sistemas de gestión, Supervisor de Mejora Continua, Coordinador de Recursos Humanos, Coordinador de Production System, y Analista de Organización y Procesos.
- **Integrar al Equipo de Eficiencia a la Comunicación y Definición de Objetivos.** Como responsabilidad complementaria a la anterior, este equipo facilitará a cada departamento la integración de la estrategia organizacional. Para ello:
 - Participará como asesor en la definición anual de objetivos de departamento e individuales (*Operation Master Plan*) para asegurar que todos ellos estén enfocados hacia la eficiencia, estén conectados entre sí y se alineen a la estrategia definida por el Comité Ejecutivo.

- Establecer medidas de control y seguimiento en la Revisión de Objetivos Mensuales (ROM) para el cumplimiento de Operation Master Plan, así como, la definición de planes de acción para el control de desvíos. Para generar compromiso con esta actividad, el equipo será presentado en un kick-off de lanzamiento del Programa de Evolución Cultural de BSH.

Cronograma

En el anexo 16 se muestra el tiempo que tomará implementar las actividades propuestas.

7.3.3 Plan de desarrollo de competencias

A partir de las entrevistas realizadas en BSH se identificó la necesidad de establecer un proceso de entrenamiento y desarrollo focalizado, que permita fortalecer las diferentes competencias en todo el personal y específicamente en las posiciones de liderazgo. Es necesario que este proceso sea transversal a todas las áreas de la organización y, a su vez, que pueda ser uniforme y continuo. Por ello, se considera que la Matriz de Competencias es la metodología que permitirá definir las competencias claves y desarrollarlas en los diferentes colaboradores a lo largo del tiempo, es decir, será un proceso permanente y sostenible.

Descripción

El plan de desarrollo de competencias permitirá que los profesionales de BSH identifiquen, desarrollen y potencien sus conocimientos, habilidades y capacidades para el desarrollo enfocado en la eficiencia y sus funciones en BSH. Asimismo, tendrán la oportunidad de resolver situaciones que exijan solución a problemas adaptativos y técnicos teniendo como foco la eficiencia.

Objetivo general

Desarrollar competencias en los colaboradores de BSH para resolver de manera eficiente problemas adaptativos y técnicos durante el desarrollo de sus funciones en la organización.

Objetivos específicos

- Desarrollar y potenciar los estilos de liderazgo de BSH para gestionar de manera transversal la solución de problemas adaptativos, la comunicación en los equipos, la toma de decisiones, la mejora continua y la innovación.
- Fortalecer el nivel de competencias de los colaboradores de las diferentes áreas y departamentos de BSH, para asegurar el aprendizaje continuo respecto a las competencias y herramientas corporativas de mayor impacto al negocio.
- Promover la formación de expertos en las competencias de mayor impacto en los procesos operacionales para asegurar la eficiencia en el negocio.

Resultado transformador

Contar con líderes y colaboradores empoderados con competencias técnicas desarrolladas que permitan alcanzar la eficiencia en los procesos operacionales, y competencias adaptativas que faciliten la evolución cultural de BSH, garantizando la retención y atracción del talento.

Público objetivo

Todo el personal de BSH, priorizando los puestos críticos, puestos claves y los equipos de eficiencia y evolución cultural.

Responsables

- **Coordinador de Recursos Humanos.** Responsable de liderar las acciones y actividades para el desarrollo de la matriz de competencias, además de garantizar el cumplimiento de todo el proceso y la metodología.

- **Líderes de departamento.** Responsable de brindar las facilidades para la ejecución de todas las etapas del proceso, además de velar por el cumplimiento de los planes de desarrollo de su equipo de trabajo en los tiempos definidos.
- **Consultores externos.** Responsable de asesorar en el proceso de la construcción del plan de desarrollo de competencias, además de enseñar la metodología para su construcción.
- **Equipo de eficiencia.** Responsable de asesorar a los líderes de departamento, para asegurar el alineamiento de la matriz de competencias con el Operation Master Plan.

Actividades

- **Elaboración de la matriz por competencias.** Definición de las competencias a nivel funcional, metodológico, operacional, tecnológico y de liderazgo de la compañía, así como la identificación de comportamientos observables por niveles, seguido por la definición de los niveles requeridos según el puesto o rol.
- **Definición de impacto en prioridades de negocio.** Ya identificadas las prioridades de negocio a través del Equipo de Eficiencia se procede a responder a la pregunta ¿cuál es el impacto de desarrollo de estas competencias en las prioridades del negocio?
- **Proceso de autoevaluación y validación.** Luego de haber identificado las competencias y los comportamientos, y previa explicación del proceso, los colaboradores de las áreas iniciarán el proceso de autoevaluación con el objetivo de identificar cuál es su nivel de conocimientos, habilidades y actitudes respecto a la matriz de competencias. Luego, esta evaluación será revisada por el líder inmediato para validar los resultados.
- **Análisis de resultados.** Identificar las brechas de los resultados obtenidos frente a los resultados deseados. Los resultados permitirán observar las competencias que serán priorizadas y las personas con mayores brechas entre el nivel requerido y deseado.
- **Elaboración de planes de desarrollo individual.** Construcción de tareas y/o actividades que faciliten alcanzar el nivel requerido por puesto.

- **Difusión de los resultados y planes de desarrollo individual.** Luego del análisis de resultados y la elaboración de planes de acción, se procede a difundir los mismos al equipo involucrado.
- **Certificación de expertos.** Luego de la ejecución de los planes de desarrollo y la identificación de personas que hayan alcanzado el máximo nivel de competencias se continuará con el proceso de certificación de expertos para asegurar la sostenibilidad de los procesos, seguido por la generación de planes de retención en la compañía.

Cronograma

En el anexo 16 se muestra el tiempo que tomará implementar las actividades propuestas.

7.3.4 Programa de alineamiento cultural

Esta línea de acción busca interiorizar la necesidad de una evolución cultural, sembrando el sentido de urgencia y de necesidad en los colaboradores. Una vez que los colaboradores de BSH, a todo nivel, estén convencidos de la necesidad y ventajas de la evolución, será posible implementar un plan de alineamiento cultural orientado hacia la eficiencia.

De hecho, es necesario erradicar el pensamiento “de nuevo otra iniciativa”, interiorizando que la evolución cultural que propone BSH no consiste en un re direccionamiento de los patrones y comportamientos existentes, sino en un impacto significativo en la forma en la que la compañía se conoce y se proyecta, tomando como base los valores más profundos (compromiso y esfuerzo) de la organización.

Descripción

Esta línea de acción pretende redimensionar los pilares de la organización sobre la base de su propósito, misión y visión; en otras palabras, volver a encontrar el sentido y la pertinencia a los valores más profundos de la organización, a fin de alinearlos con la

eficiencia, que -finalmente- debe estar orientada a cumplir su propósito de mejorar la calidad de vida en el hogar. Para ello se propondrán actividades dirigidas a evidenciar la necesidad de una evolución, designando al Equipo de Evolución Cultural que impulsará y comunicará la transformación.

Objetivo general

Reenfocar los pilares de la organización, evidenciando que éstos necesitan alinearse con la eficiencia para el cumplimiento del propósito, misión y visión de BSH.

Objetivos específicos

- Reaprender e interiorizar el propósito de la organización, así como su misión y visión.
- Identificar los valores de BSH y apreciarlos como pilares fundamentales de la organización, impulsores de la eficiencia. En esta línea, alinear los valores personales de los colaboradores con los de BSH, y relacionarlos con la eficiencia.
- Sobre la base de los resultados obtenidos en el diagnóstico es necesario identificar el sentido de urgencia de una evolución cultural a fin de contar con un punto de partida que involucre a todos.
- Crear nuevos espacios de comunicación e intercambio que sean propicios para el diseño e implementación de una hoja de ruta de evolución.
- Involucrar al personal a todo nivel en el proceso de evolución cultural.

Resultado transformador

Se pretende que BSH cuente con una cultura alineada a su propósito, en cuyo camino se desarrollen -de manera permanente y generalizada- comportamientos eficientes para el logro de sus objetivos. Se espera una modificación en los comportamientos identificados como negativos para la eficiencia (verticalidad de comunicación y liderazgo paternalista), y su reemplazo por comportamientos dirigidos al desarrollo orgánico y sostenible de la organización (comunicación, liderazgo inclusivo, trabajo en equipo).

Público objetivo

Esta línea de acción apunta a generar impacto en toda la organización a todo nivel. Se debe involucrar desde la alta dirección hasta los operarios. Incluso, el alineamiento cultural busca proyectarla a los clientes, proveedores y usuarios.

Responsables

- **Comité Ejecutivo.** Esponsor de la evolución y facilitador de recursos.
- **Gerente de Recursos Humanos.** Responsable del proyecto que responde al esponsor, controla que se cumplan los plazos y presupuesto. Además, debe asignar las responsabilidades internas y los recursos.
- **Equipo de evolución cultural.** Responsable de contagiar el proceso de evolución cultural a toda la compañía. Conformado por referentes culturales, influenciadores y líderes informales de BSH.
- **Consultores externos.** Responsables de facilitar las diferentes actividades del plan de alineamiento cultural.

Actividades

- **Comunicación de resultados del diagnóstico al Comité Ejecutivo.** A través de la exposición de los resultados se comprenderá el sentido de urgencia de una evolución cultural orientado hacia la eficiencia, capaz de alinear los objetivos estratégicos y culturales de BSH.
- **Diseño de una Hoja de Ruta BSH.** Junto con la guía y acompañamiento de los consultores externos, se trabajará un proyecto de plan de evolución cultural hacia la eficiencia, que será luego compartido, discutido y trabajado con el Equipo de Evolución Cultural en su calidad de representantes de la organización. Esta hoja de ruta debe plasmar la necesidad, compromisos y acciones que BSH desea ejecutar para alcanzar la evolución esperada.

- **Conformación del Equipo de Evolución Cultural.** El cambio se contagia, pero debe ser impulsado internamente para que el resto se adhiera en el tiempo. Por ello, el equipo administra un cambio que está en marcha, lo monitorea y retroalimenta con la información recogida. Los proyectos de cambio en los que se consulta y hace partícipe a la organización en su conjunto son los que tienen más posibilidades de éxito. Por eso, el equipo recibirá la Hoja de Ruta trabajada por el Comité Ejecutivo, la revisará y propondrá los cambios que sean necesarios hasta obtener un documento que consolide el consenso.
- **Talleres “Cuánto conoces de BSH”.** Estos talleres estarán dirigidos a toda la organización, con el fin de re aprender e interiorizar el propósito de la organización, así como su misión y visión. Este conocimiento se traducirá en valores que la empresa espera de su personal, y en compromisos para trasladarlos a las funciones de cada día.
- **Talleres multidisciplinares y multijerárquicos de involucramiento.** Se realizarán talleres integrados por personal de distintas áreas y jerarquías, en los que se tratarán temas como identificación de necesidades y expectativas, resiliencia y resistencia al cambio.

Cronograma

En el anexo 16 se muestra el tiempo que tomará implementar las actividades propuestas.

7.4 Entregables del Programa de Evolución Cultural de BSH

En la tabla 5 se presentan los entregables del proceso de consultoría, con el objetivo de reflejar el impacto de la ejecución de las diferentes iniciativas del Programa de Evolución Cultural de BSH.

Tabla 5***Entregables de la consultoría***

Programa de Evolución Cultural de BSH	
Líneas de intervención	Entregables
BSH Strategic Reflection.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe sobre el Reenfoque del propósito de BSH (PRO) 2. Guía instruccional BSH Strategic Reflection (GSR) para Comité Ejecutivo y para líderes de BSH
Plan de fortalecimiento de los procesos operacionales y sistemas de gestión.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Operation Master Plan (OMP) 4. Plan de revisión de objetivos mensual (ROM)
Plan de desarrollo de competencias.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Matriz de competencias BSH (MC) 6. Plan de desarrollo individual (PDI)
Programa de alineamiento cultural.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Manual de proceso de evolución Hoja de ruta BSH (RUT) 8. Proyecto de evolución cultural (EVO) 9. Guía instruccional ¿Cuánto conoces a BSH? (GCC) 10. Guía de retroalimentación y reconocimiento (GRR) 11. Plan de comunicación (PC) 12. Plan de sostenibilidad de evolución cultural (PSC)

Nota: Elaboración propia, 2021.

A continuación, se describe cada entregable:

7.4.1 Informe sobre el Reenfoque del propósito BSH (PRO)

Es el propósito que el Comité Ejecutivo reimpulsará, previa adaptación contextual, con el objetivo de generar un mayor *engagement* e impulsar al equipo a trabajar en pro de los objetivos y el alineamiento cultural.

7.4.2 Guía instruccional BSH Strategic Reflection para Comité Ejecutivo y para líderes de BSH (GSR)

Es la guía de ejecución de los talleres de estrategia con el Comité Ejecutivo en la cual se describen las actividades, contenidos, conceptos y ayudas visuales a usar durante los talleres, con el objetivo de que se puedan replicar sin ayuda externa según las necesidades de BSH.

7.4.3 Operation Master Plan (OMP)

Es el documento donde se reflejan las iniciativas y/o proyectos, los objetivos y metas de BSH. Es importante mencionar que BSH tendrá su OMP y las áreas, también. Esto con la finalidad de mantener enfocado al equipo de BSH y de que trabajen de manera integrada para el logro de objetivos de BSH.

7.4.4 Plan de revisión de objetivos mensual (ROM)

Es el proceso de revisión de objetivos mensual que se inicia a nivel de las áreas para actualizar el Operation Master Plan de las mismas. Luego, los líderes de departamento participarán en la actualización del OMP de la organización junto con el Comité Ejecutivo. Los objetivos de las áreas guardan relación con los objetivos de la compañía.

7.4.5 Matriz de competencias BSH (MC)

Herramienta que contiene las competencias metodológicas, funcionales, operacionales, tecnológicas y de liderazgo, donde se identificará el nivel de desarrollo de competencias de los colaboradores de BSH, además de identificar las competencias de mayor impacto en el negocio y que necesitarán ser priorizadas dentro del Plan Anual de Capacitación.

7.4.6 Plan de desarrollo individual (PDI)

Son las acciones y/o tareas que serán ejecutadas por los colaboradores, con el objetivo de alcanzar el nivel deseado y/o requerido de la competencia, según su puesto. Los planes de desarrollo permitirán, también, alcanzar el nivel de expertos al Equipo de Eficiencia.

7.4.7 Manual de proceso de evolución Hoja de ruta BSH (RUT)

Documento de ayuda que contiene el paso a paso, herramientas, alcance, planes de control de riesgo del proceso de evolución cultural del BSH. Tiene como objetivo asegurar el cumplimiento del proceso de evolución y que los Equipos de Evolución Cultural y de eficiencia puedan trabajar de manera uniforme y/o estandarizada.

7.4.8 Proyecto de evolución cultural (EVO)

Es el proceso de intervención que tiene como objetivo generar entendimiento y *engagement* respecto al nuevo lineamiento de BSH, y presentar a los Equipos de Evolución Cultural y de Eficiencia.

7.4.9 Guía instruccional ¿Cuánto conoces a BSH? (GCC)

Es el paso a paso o guía de ejecución de los talleres “Cuanto conoces a BSH” y tiene como objetivo que los líderes puedan replicar el taller a los diferentes integrantes de la organización. Contiene las dinámicas, la ayuda visual y los conceptos a presentar.

7.4.10 Guía de retroalimentación y reconocimiento (GRR)

Son los lineamientos que definen los comportamientos, las actitudes y/o resultados que se deben de reconocer porque impulsan el logro de objetivos y el afianzamiento cultural en BSH, además de incluir las pautas para dar *feedback* efectivo.

7.4.11 Plan de comunicación (PC)

Es el plan que tiene como objetivo que todos los colaboradores de BSH reconozcan las principales iniciativas del programa de intervención: Equipo de Eficiencia, Equipo de Evolución Cultural, Operation Master Plan, matriz de competencias, entre otros.

7.4.12 Plan de sostenibilidad de evolución cultural (PSC)

Plan que contiene las diversas acciones para la transferencia de las metodologías y herramientas desarrolladas durante la fase de consultoría que estarán a cargo de los Equipos de Eficiencia y de Evolución Cultural. Tiene un enfoque de *coaching* a los directivos de la organización porque ellos son los *owners* y sponsors del proceso. Es un plan de entrenamiento para contener las resistencias y posibles detractores, además de fortalecer las habilidades de comunicación, retroalimentación y reconocimiento de los directivos de la organización. Este plan se caracteriza por tener una frecuencia definida, además de ser un espacio donde se definen planes de acción para el Comité Ejecutivo. En figura 7 se observa el

modelo que generará valor a la organización a través de las acciones transformadoras de la intervención propuesta.

En esta figura se identifican las acciones transformadoras descritas a continuación: comportamientos alineados al propósito de BSH hacia la eficiencia; crecimiento sostenido, soportado en una reflexión estratégica del negocio; talento preparado y predispuesto a la evolución cultural; implementación estandarizada de procesos operacionales con una visión integradora; y líderes que se comunican eficientemente y reconocen los comportamientos esperados. Estas acciones se interrelacionan y retroalimenta entre sí, fortaleciendo los procesos operacionales productivos y comerciales, que a su vez impactarán en el desempeño y sostenibilidad del negocio.

7.5 Indicadores del Programa de Evolución Cultural de BSH

Dentro del proceso de intervención, se proponen los siguientes indicadores:

Tabla 6

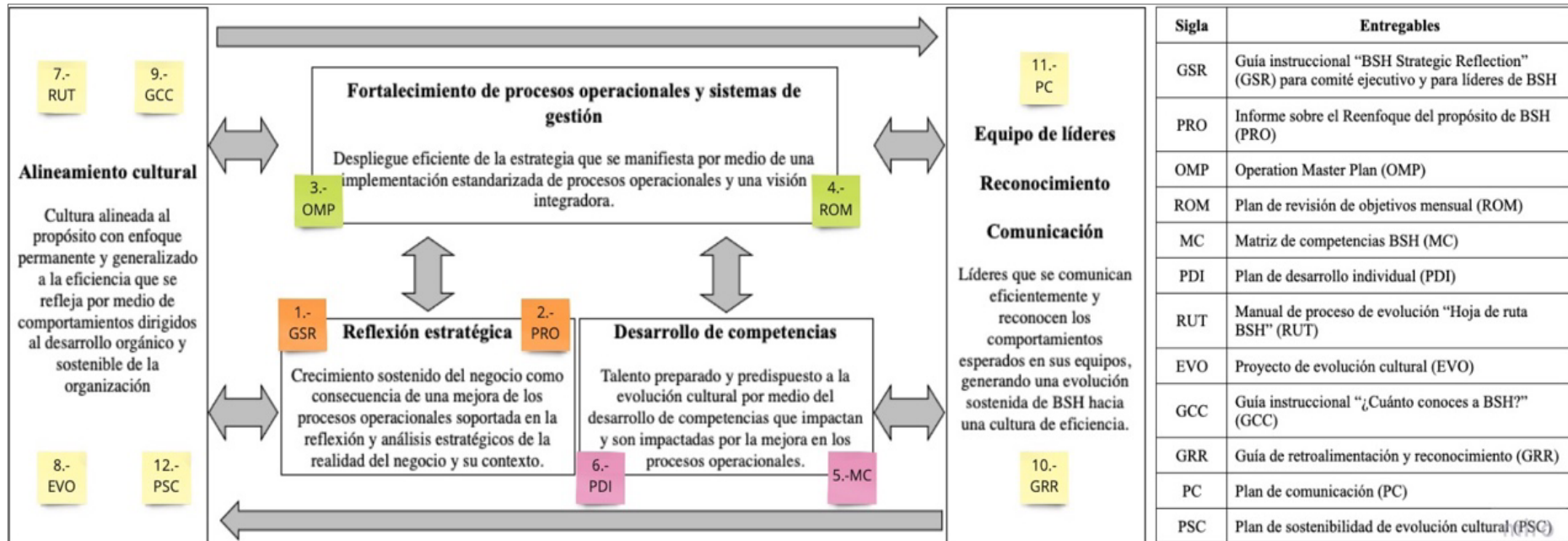
Indicadores del Programa de Evolución Cultural de BSH

Indicadores del Programa de Evolución Cultural de BSH		
Líneas de intervención	Indicadores	Impacto en el Negocio
BSH Strategic Reflection	1. Cumplimiento de sesiones de <i>coaching</i> (nivel ejecutivo): # sesiones ejecutadas / # sesiones programadas.	Apoyará la proyección de crecimiento de BSH con el incremento en venta y la disminución de costos por eficiencia operacional.
Plan de fortalecimiento de los procesos operacionales y sistemas de gestión	2. Cumplimiento de la revisión de objetivo mensual: # de revisiones ejecutadas / # de revisiones programadas.	
	3. Cumplimiento de planes de acción del Operation Master Plan: # de planes de acción ejecutado en fecha / # de planes de acción programados.	
Plan de desarrollo de competencias	4. Cumplimiento del gantt de construcción de matriz de competencias: # de tareas ejecutadas en fecha / # tareas programadas.	
	5. Cumplimiento de los planes de desarrollo: # de planes de desarrollo ejecutados / # de planes de cumplimiento programados.	

Programa de alineamiento cultural	6. Cumplimiento del plan de comunicación: # de iniciativas ejecutadas / # de iniciativas programadas. 7. Cumplimiento de ejecución del plan cultural: # de sesiones realizadas / sesiones programadas. 8. Reconocimientos: # de reconocidos / # total de trabajadores de BSH.	
-----------------------------------	---	--

Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura 7. Flujo de acciones transformadoras



Nota: Elaboración propia, 2021.

7.6 Costos de la consultoría

En la tabla 7 se describen los costos de la consultoría propuesta en BSH. Para mayor detalle ver el anexo 17.

Tabla 7

Costo de la consultoría

Programa de Evolución Cultural de BSH	
Líneas de intervención	Costo (US\$)
1. Diagnóstico inicial	10,000.00
2. BSH Strategic Reflection	6,000.00
3. Plan de fortalecimiento de los procesos operacionales y sistemas de gestión	6,000.00
4. Plan de desarrollo de competencias	12,000.00
5. Programa de alineamiento cultural	14,000.00
Total	48,000.00

Nota: Elaboración propia, 2021.

El año 2019, las ventas fueron de 156 millones de soles y en el año 2020 fueron de 141 millones de soles, presentando una disminución del casi 10%. Con la consultoría, se apoyará la proyección de crecimiento que tiene BSH con el aumento en ventas y la disminución en costos por eficiencia operacional. Dicho porcentaje es equivalente a un monto superior al costo de este proyecto.

Capítulo VIII. Reflexiones finales

- Durante la etapa de investigación para el desarrollo del plan de consultoría se han evaluado diversos modelos e instrumentos que permitan medir la cultura organizacional, entre los que se pudieron identificar los propuestos por Schein, Cameron & Quinn, y Denison, siendo todos buenos. Sin embargo, para el correcto desarrollo del plan de consultoría, fue muy importante identificar el instrumento adecuado que permita medir la cultura actual de BSH y que permita iniciar el proceso de evolución cultural que se está buscando. El equipo consultor optó por la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS, por sus siglas en inglés) (Denison *et al.*, 2006), ya que es una herramienta vigente y que ha sido utilizada en varias empresas de distintas partes del mundo y ha sido estudiada en varias investigaciones, lo que le da respaldo, validez y confianza para su aplicación. Además de lo mencionado, el modelo de Denison tiene un enfoque que relaciona los rasgos culturales de la empresa con el desempeño y los resultados de las organizaciones; relación que permite lograr el objetivo de la consultoría.
- Durante el proceso de diagnóstico, específicamente en la etapa de levantamiento de información, el equipo consultor tuvo que enfrentar diferentes dificultades surgidas de las medidas de emergencia sanitaria debido a la COVID-19 en BSH, entre ellas se resalta la poca disponibilidad de la empresa para permitir actividades presenciales como *focus group*, entrevistas a equipos de fábrica, o encuestas masivas de puestos como operarios. Ante ello, el equipo consultor tuvo un acercamiento estratégico con los líderes de las áreas y departamentos claves, y adecuó su metodología y estrategias a las permitidas, encuestando una muestra relevante y representativa de la población de colaboradores de BSH, y realizando entrevistas a personal clave por medios virtuales. El aprendizaje obtenido consiste en que un consultor debe tener como competencias esenciales en su

labor la flexibilidad y la adaptación ante entornos VUCA, para adecuar sus procesos, metodologías, medios y plazos a las circunstancias; así como para poder alcanzar los resultados esperados por sus clientes en los tiempos establecidos.

- Durante el proceso de análisis de información, el equipo consultor comprendió que las técnicas de investigación cualitativa no se reducen a un simple complemento de las técnicas cuantitativas, sino que constituyen una herramienta que brinda información que, analizada correctamente, puede describir la realidad con precisión. Así, para el logro de los objetivos planteados en este proyecto de consultoría, fue necesario profundizar metodológicamente en la realidad de BSH por medio entrevistas, logrando con su análisis modelos explicativos que sirvieron de fuente para el planteamiento de las acciones de intervención.
- BSH manifestaba internamente la necesidad de avanzar hacia una organización eficiente. Es sobre la base de dicha necesidad que el equipo consultor diseñó un plan de trabajo con objetivos orientados a la transformación cultural. En efecto, sobre la base de la información proporcionada por BSH al inicio de la consultoría, se partió de la premisa que sus procesos y colaboradores se desarrollaban dentro de un marco de creencias, valores y comportamientos arraigados a una cultura anterior, que requería ser eliminada para dar paso a una cultura renovada, orientada hacia la eficiencia. No obstante, durante el desarrollo de la investigación, se advirtió que BSH no requería de una transformación, ni siquiera de un cambio en el sentido estricto de la palabra. De hecho, gracias a la investigación cuantitativa y cualitativa realizada con el apoyo de los colaboradores de la organización, se llegó al entendimiento de que BSH cuenta con una cultura de valores orientada hacia el esfuerzo y la colaboración, marcada fuertemente por el trabajo en equipo y por el logro de objetivos. Por ello, el equipo consultor decidió modificar el enfoque de la propuesta de transformación cultural a una de evolución cultural, en la que

el objetivo principal se centra en el fortalecimiento de los valores actuales, valiéndose de ellos para acompañar a la organización en la búsqueda de la eficiencia.

- El proceso de consultoría de BSH ha representado un desafío para el equipo consultor, ya que implicó entender la perspectiva de BSH y su preocupación por la búsqueda de la eficiencia y la optimización de los procesos productivos. Esto llevó al equipo consultor a integrar los diferentes recursos adquiridos durante su trayectoria profesional y académica junto con la información cuantitativa y cualitativa que se obtuvo, para desarrollar una propuesta con perspectiva humana y cultural, pero que se oriente a generar un impacto o valor agregado en los procesos estratégicos de la organización.

Referencias

- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bonavia, T.; Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicología*. UST, vol. 7, núm.1, pp. 15-32.
- Cancino, V., & Mellado, C. (2019). Validación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) en centros educativos en Chile. *Interciencia*. Vol. 44, núm. 4, pp. 222-228.
- Carazo, J. A. (2017). Amadeus, un proyecto de cambio cultural orientado al siglo XXI. *Capital Humano*. Vol. 30, Issue 316, pp. 46-51.
- Carro, J.; Sarmiento, S. & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*. Universidad ICESI. Vol. 33, pp. 352–365.
- Cerpa Noya, J. (2018). *Propiedades Psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana*. (Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad de Lima). Repositorio académico de la Universidad de Lima.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/5868/Cerpa_Noya_Jimena.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coria, Ana; Valderrama, Ana; Neme, Omar, & Rivera, Igor. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: Cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y Estrategia*. Núm.

49, pp. 45-62. Universidad Autónoma Metropolitana, Departamento de Administración.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. Pearson Educación.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.

Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright, & Earley, P. Ch. (Eds.). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons.

Denison, D.; Cho, H. J., & Young, J. (2000). Diagnosing organizational cultures: A model and method. Working paper. Lausanne: International Institute for Management Development.

Denison, D.; Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. *Advances in Global Leadership*. Pp. 205–227.

Díaz Paredes, J., & Duque Ceballos, J. (2019). Vista de Análisis y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Cali. *Revista de Economía & Administración*. Vol. 14, No. 2 Julio-Diciembre, 2017.

Favela, M.; Escobedo, M.; Romero, R., & Hernández, J. (2019). Herramientas de manufactura esbelta que inciden en la productividad de una organización: modelo conceptual propuesto. *Revista Lasallista de Investigación*. Vol. 16, núm. 1, pp. 115-133.

- Ganga, F.; Cassinelli, A.; Díaz, G.; & Maluk, S. (2016). Breves disquisiciones teóricas en torno al tema capital humano y eficiencia organizativa. *Revista Gaceta Laboral*. Vol. 22, núm. 1, pp. 27-39.
- Gómez Roldán, I., & Ricardo, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. [En línea]. XX(2), pp. 19-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90925810005>
- Guízar, Rafael. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (23 de febrero de 2021). Producto Bruto Interno disminuyó 1,7% en el cuarto trimestre del año 2020. [Nota de prensa]. [https://www1.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-disminuyo-17-en-el-cuarto-trimestre-del-ano-2020-12751/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202020%2C%20el,fijsa%20\(%2D15%2C6%25\).](https://www1.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-disminuyo-17-en-el-cuarto-trimestre-del-ano-2020-12751/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202020%2C%20el,fijsa%20(%2D15%2C6%25).)
- Marín, D., & Cuartas, J. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol. 59, núm. 2, pp. 95-107.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*. Bogotá, vol. 23, núm. 40, pp. 163-190.
- Mathew, J. (2019). Organisational culture and effectiveness. A multi-perspective evaluation of an Indian knowledge-intensive firm. *Employee Relations: The International Journal*. Vol. 41, núm 3, pp.538-551.

- Méndez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*. 21(37), pp. 136-169.
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (08 de noviembre de 2019). Reglamento Nacional para la Gestión y Manejo de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos. [Decreto Supremo N° 009-2019-MINAM]. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/419587/Decreto_Supremo_N__009-2019-MINAM.pdf
- Naranjo-Valencia, J., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*. Vol. 31, núm. 135, pp. 223-236.
- Ojeda Hidalgo, J.; Méndez Valencia, S., & Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia. *Telos*. Vol. 18, núm. 1, pp. 17-38. <https://www.redalyc.org/journal/993/99344833003/html/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business School*. Enero 2008. [PDF].
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychological Association*. Vol, 45, núm. 2, pp. 109-119.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Tercera edición. Jossey-Bass.

Anexos

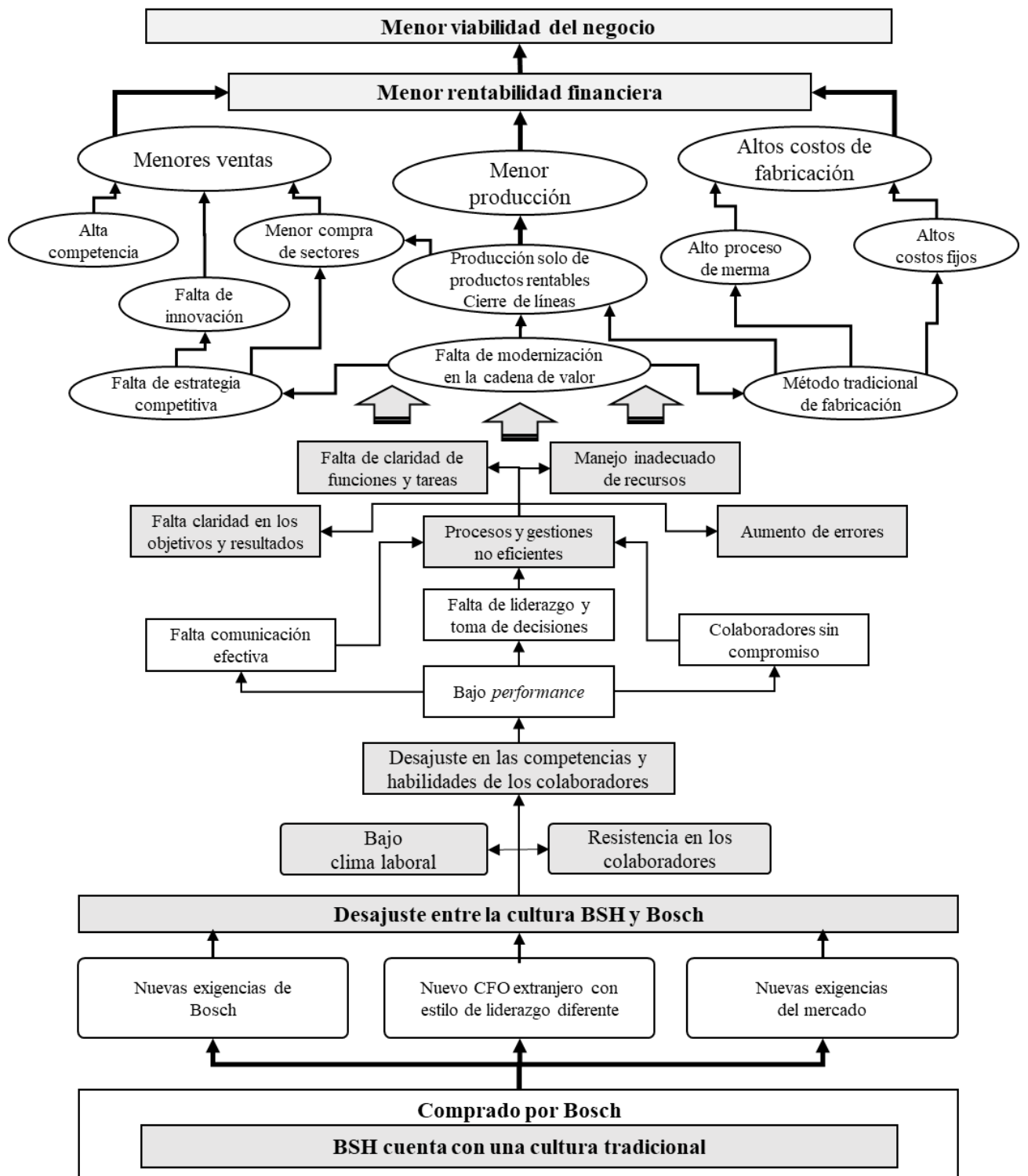
Anexo 1. Modelo Canvas de BSH

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agencias de publicidad. ▪ Tiendas distribuidoras. ▪ Proveedores (internacionales, nacionales, corporativos, locales). ▪ Servicios técnicos autorizados. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabricación. Procesos productivos y de desarrollo de productos. ▪ Comercialización. Venta y desarrollo de clientes y consumidores. ▪ Servicio postventa. Desarrollo de red nacional, capacitación de técnicos y elaboración de manuales. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>BSH fabrica y comercializa productos electrodomésticos para mejorar la calidad de vida de las personas, con un equilibrio adecuado entre tecnología, calidad y precio, y un servicio al cliente cercano al usuario final</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener presencia nacional (en venta y postventa). ▪ Asegurar la correcta exhibición de los productos. 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiendas de tiendas d según zo segmento <p>CONSUMIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bosch. Pe A/B que b top refere ▪ Coldex. F del NSE C una marca buena calif
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal. Personal especializado de ingeniería de desarrollo y ventas. ▪ Infraestructura. Almacén propio. ▪ Tecnología. Maquinaria. ▪ Capital. De procedencia alemana. 			<p>CANALES</p> <p>Directos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiendas comerciales y tiendas distribuidoras propias. ▪ Departamento de ventas. <p>Indirectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiendas distribuidoras de terceros. 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos analizados (calculados para el análisis del costo unitario):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo de reposición. ▪ Costo de fabricación. ▪ Costos de importación y exportación. <p>Costos relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarios. ▪ Proveedores: 90% por interfaz bancaria (no se admite efectivo). 			<p>FLUJOS DE INGRESO</p> <p>Política de evaluación por cliente para la aprobación de</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturas por hasta 60 días. ▪ Letras de 60 a 120 días. 	

Nota: Adaptado de *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y*

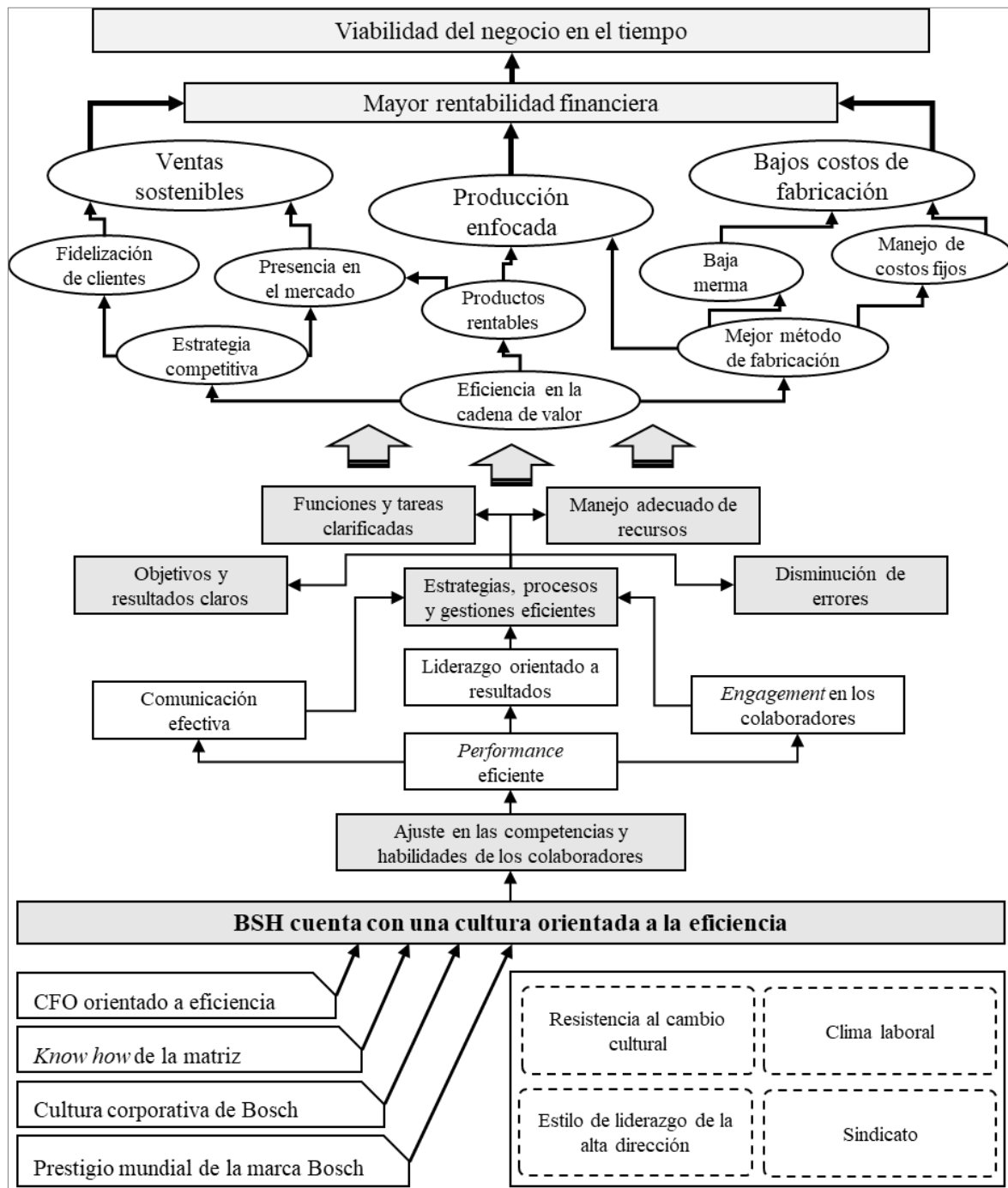
retadores, por Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 2. Mapa de problemas de BSH



Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 3. Mapa de oportunidad de BSH



Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 4. Actores en el proceso de cambio

Interés clave	Beneficio previsto	Impacto negativo	Resistencia
márgenes financieros	Incremento de utilidades	Inversión de tiempo y potenciales pérdidas financieras	Baja: apoya el cambio

Salud financiera	Subsistencia de la compañía y salud financiera	Uso de recursos. Tensiones constantes	Baja: promueve el cambio e intentar otros lograrlo
Operaciones fabriles / comerciales	Mayor eficiencia y mejores resultados operaciones / comerciales	Pérdida de <i>status quo</i> , así como de poder y liderazgo	Conservador respecto a los roles. Elude participación directa
Capacidad de la fábrica / objetivos operacionales	Eficiencia de procesos, reducción de costos, mejoras de calidad en general	Reestructuración de procesos, pérdida de poder y protagonismo	Alta: la fábrica es el corazón de la compañía y el cambio debe responder a sus necesidades
Equilibrio entre eficiencia y clima laboral	Cambio en la cultura: trabajadores más eficientes y comprometidos	Pérdida de <i>status quo</i> y poder	Conservador, el cambio representa un reto para las costumbres
Resistencia frente a los cambios / mantener el empleo y los beneficios	Mayor participación en las decisiones de la compañía. Mejores condiciones laborales	Pérdidas de <i>status quo</i> , pérdidas de trabajo, cambios en los procesos	Alta: desconfía de que los cambios generen beneficios tangibles
Compromiso en la empresa	Logro eficiente de objetivos	Reestructuración del trabajo, reasignación de funciones y pérdida de <i>status quo</i>	Alta, les preocupa el cambio en la dinámica de roles
Compromiso y participación	Organización moderna, mayor participación	Arriesgar y no obtener resultados	Baja, expectativa positiva de obtener resultados del cambio

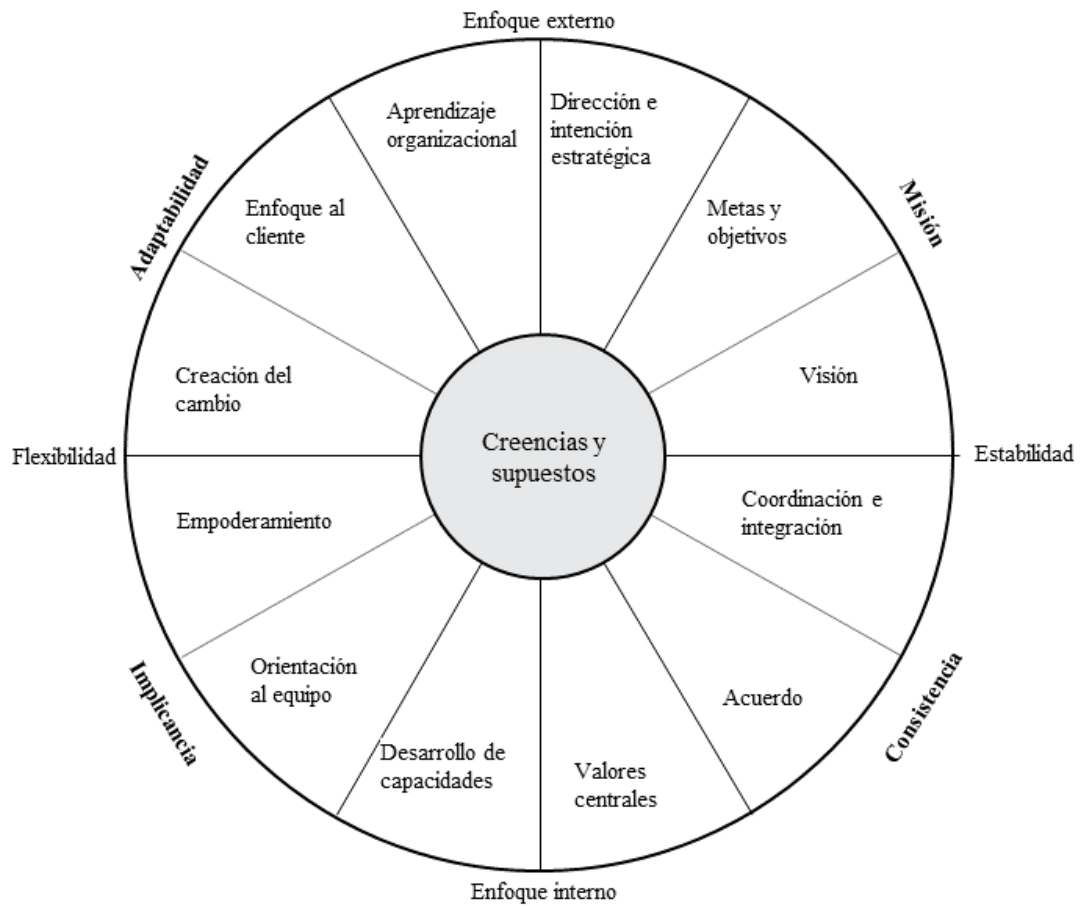
Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 5. Áreas influenciadas en el proceso de cambio

<i>Stakeholder</i>	Interés clave	Beneficio previsto
Áreas que apoyan el cambio		
Finanzas + Controlling	Cumplimiento de objetivos financieros	Salud financiera de la empresa / protagonismo / control
Recursos Humanos	Equilibrio entre eficiencia y compromiso	Trabajadores comprometidos
Organización y procesos	Mejora de procesos y reducción de burocracia	Reducción de riesgos/Prestigio del área
Áreas que se oponen al cambio		
Producción	Logro de objetivos operacionales	Maximizar beneficios / Modernización de los procesos
Ventas	Cumplimiento de cuotas	Incrementar el margen, mejorar la participación en el mercado

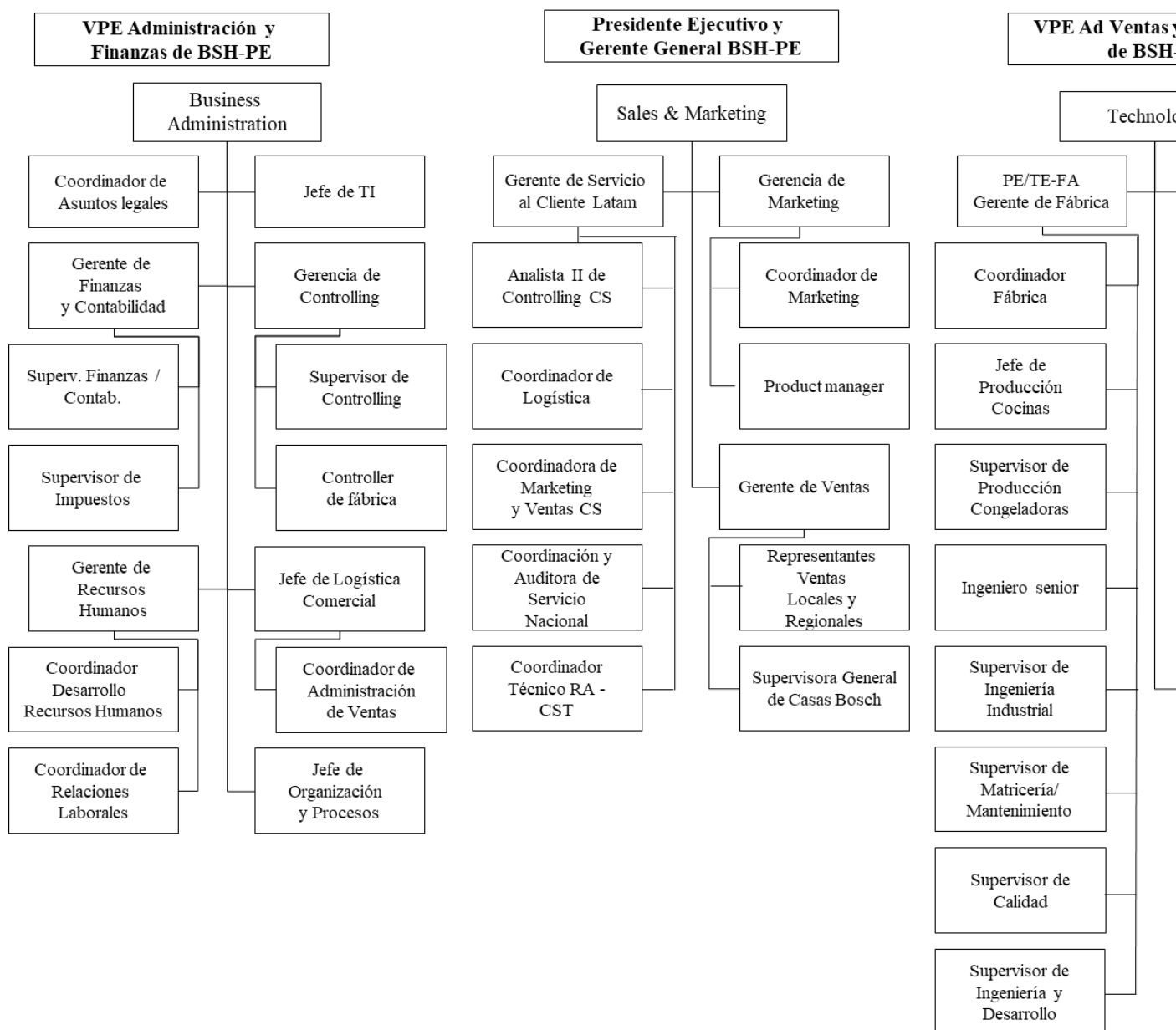
Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 6. Elementos de la Escala de Cultura Organizacional de Denison



Nota: Adaptado de Fey & Denison (2003), en Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison, por Martínez, 2010.

Anexo 7. Organigrama de BSH



Nota: Elaboración propia, 2021.

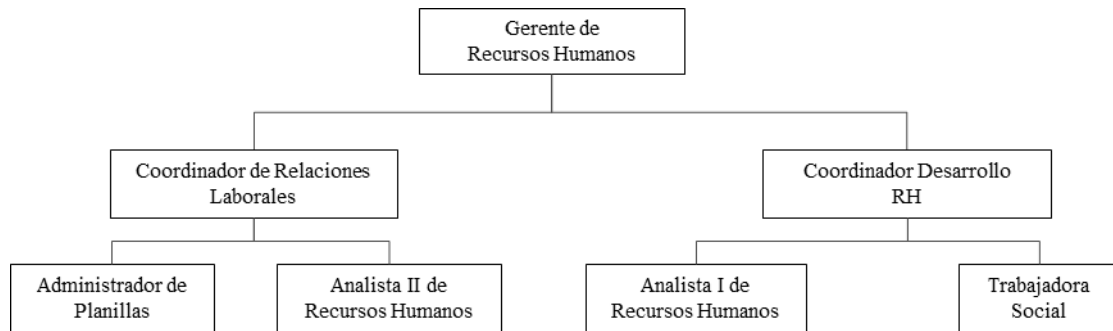
Anexo 8. Planilla de BSH

	Empleados		Obrero	Practicante	Total
	Administrativo	Promotora			
<i>Head count</i>	133	69	185	30	417
BA	38	-	-	12	50
SM	40	69	-	3	112
TE	55	-	185	15	255
Años promedio de servicio	10	4	12	1	9
Edad promedio	42	38	43	24	41
Sexo	M: 80 F: 53	M: 12 F: 57	M: 185 F: -	M: 14 F: 16	M: 291 F: 126

Rotación total promedio 2019	6%	48%	57%	90%	42%
------------------------------	----	-----	-----	-----	------------

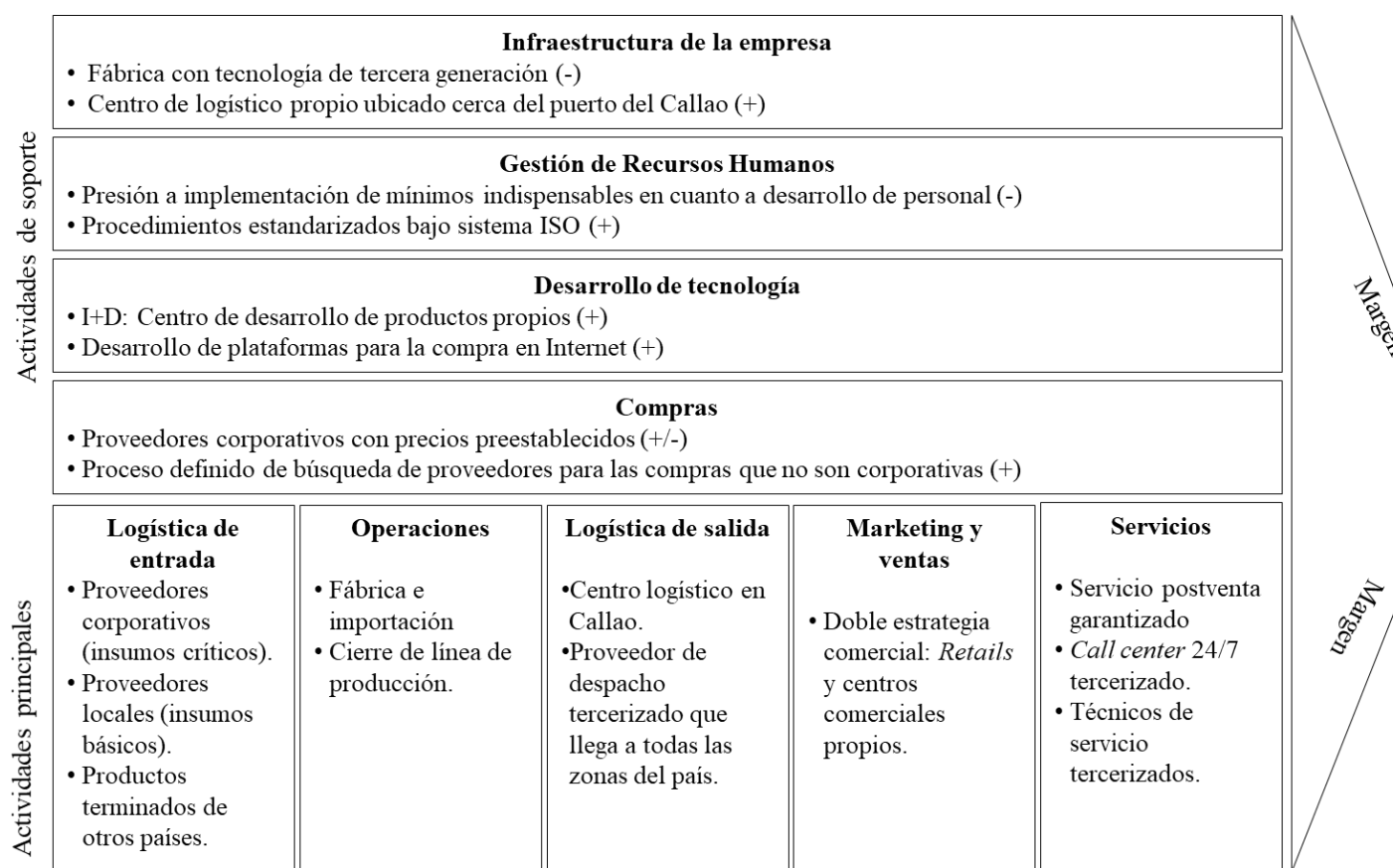
Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 9. Organigrama de Recursos Humanos de BSH



Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 10. Cadena de valor de BSH



Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 11. Análisis VRIO de BSH

ELEMENTO	V	R	I	O	Total	Tipo de ventaja competitiva
Talentos						
Personal expatriado especializado	1	0	0	1	2	Temporal
Supervisores jóvenes producto de línea de carrera	1	0	1	1	3	Por explotar
Procesos						
Procesos de manufactura propios	1	1	0	1	3	Por explotar
Comercialización	1	0	0	1	2	Temporal
Servicio Post venta	1	0	0	1	2	Temporal
Recursos						
Recursos humanos	1	0	0	0	1	Paridad competitiva
Infraestructura	1	0	0	1	2	Temporal
Capital y valor de marca	1	0	1	1	3	Por explotar
<i>Know how</i> especializado	1	1	1	0	3	Por explotar

Nota: Adaptado de Strategic Management and Competitive Advantage, por Barney & Hesterly, 2010.

Anexo 12. Distribución de ítems de la Escala de Cultura Organizacional de Denison

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems
Implicación (<i>Involvement</i>)	Empoderamiento (<i>Empowerment</i>)	1-5
	Trabajo en equipo (<i>Team orientation</i>)	6-10
	Desarrollo de capacidades (<i>Capability development</i>)	11-15
Consistencia (<i>Consistency</i>)	Valores centrales (<i>Core values</i>)	16-20
	Acuerdo (<i>Agreement</i>)	21-25
	Coordinación e integración (<i>Coordination and integration</i>)	26-30
Adaptabilidad (<i>Adaptability</i>)	Orientación al cambio (<i>Creating change</i>)	31-35
	Orientación al cliente (<i>Customer focus</i>)	36-40
	Aprendizaje organizacional (<i>Organizational learning</i>)	41-45
Misión (<i>Mission</i>)	Dirección y propósitos estratégicos (<i>Strategic direction and intention</i>)	46-50
	Metas y objetivos (<i>Goals and objectives</i>)	51-55
	Visión (<i>Vision</i>)	56-60

Nota: Adaptado de Validación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) en centros educativos en Chile, por Cancino & Mellado, 2019.

Anexo 13. Preguntas de entrevista a los actores claves

Gerente General Comercial	CFO	Gerente de Fábrica	Gerente de Recursos Humanos
¿En el futuro? ¿Qué desafíos o amenazas enfrenta?			
¿Cuáles son los principales objetivos institucionales?			
¿Cómo se relaciona la eficiencia, y esta como se relaciona con la obtención de resultados en su gerencia y en BSH? ¿Qué significa para ustedes que un colaborador y/o un cliente sea eficiente? ¿Y de los de las otras gerencias?			
¿Cuáles son los colaboradores de tu gerencia que son eficientes? ¿Y de los de las otras gerencias?			
¿Cuáles son los estilos de liderazgo? ¿Cuál es la forma correcta (eficiente) de hacer las cosas en la empresa?			
¿Cómo percibes la cultura de BSH en la manera de realizar el trabajo en los últimos años? ¿Cuáles?			
¿Cuáles son las fortalezas y áreas de mejora que tiene BSH?			
¿Qué debería ser la cultura de BSH para alcanzar sus objetivos? ¿y los trabajadores actúan de acuerdo a ello?			
¿Qué conocimientos y habilidades actuales aportan a la eficiencia? Detalle.			
¿Cómo se relaciona el liderazgo en BSH? ¿Es efectivo para los desafíos actuales? Naranja: pregunta condicional			
¿Cómo actúan de acuerdo con las exigencias que tenemos como empresa?			
¿Cómo se da ese estilo de liderazgo en BSH?			
¿Cómo se da la comunicación a todo nivel en BSH?			
¿Cómo se da ese tipo de comunicación en BSH? ¿Cree que es eficiente?			
¿Cuál es el avance de la iniciativa “Súmate al cambio” que se viene implementando? ¿Cuál fue tu rol?			
¿Cuáles son las acciones que la empresa viene implementando para apoyar la mejora de eficiencia de BSH?			
¿Cuáles son las acciones que puedes realizar para mejorar la eficiencia en BSH?			
¿Cómo debe liderar la transformación hacia la eficiencia en BSH? ¿en qué aspectos debería enfocarse?			
¿Cuáles son los comportamientos de eficiencia que se esperan en los equipos?			
¿Cómo cree que pudiesen existir/haber para implementar las propuestas mencionadas?			
¿Cómo se puede ocupar para orientar la cultura actual de BSH hacia la eficiencia?			

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 14. Resultados de las subdimensiones de la DOCS por áreas de BSH

Tabla A

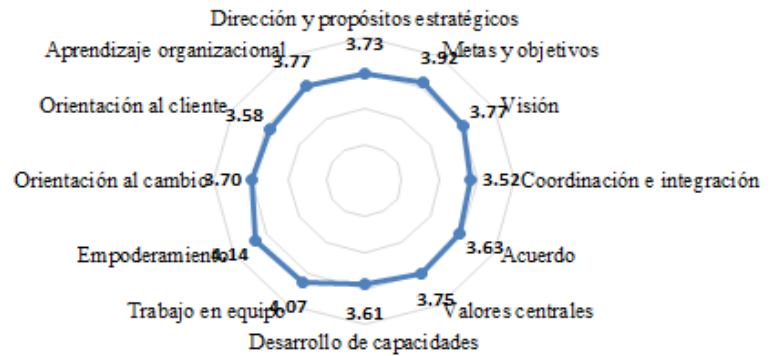
Business Administration
Marketing

Tabla B

Tabla C

Sales &

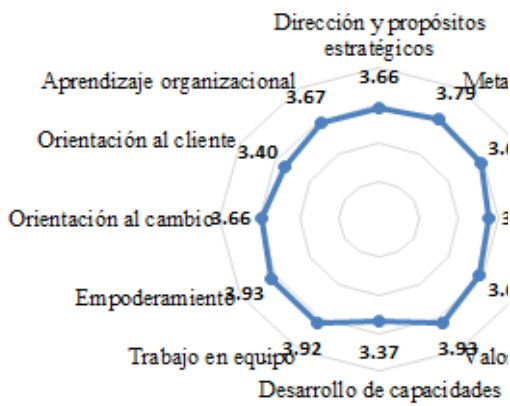
Sales & Marketing



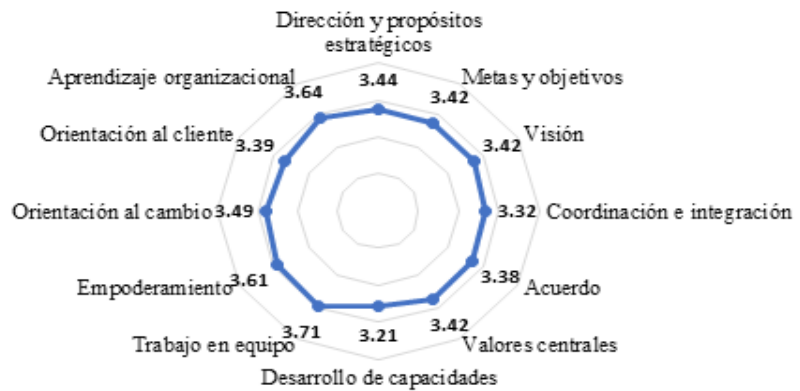
Área

Technology

Business Administration



Área Technology



Nota: Elaboración propia, 2021.

Nota:

Elaboración propia, 2021.

Nota:

Elaboración propia, 2021.

Anexo 15. Resultados de las subdimensiones de la DOCS por puestos de BSH

Tabla A

Tabla B

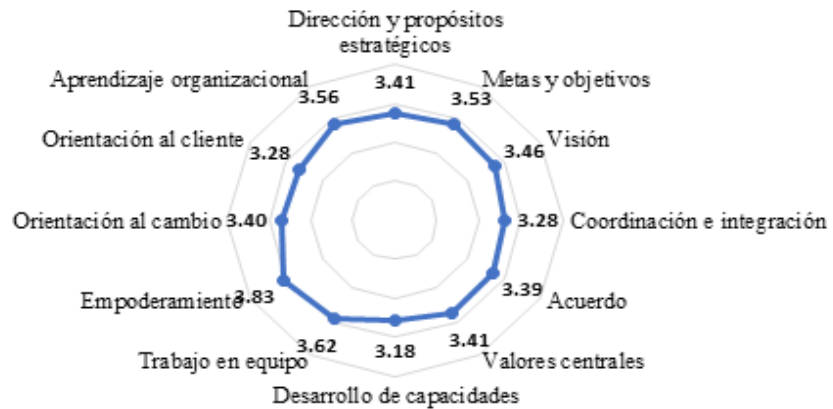
Tabla C

Empleados BA

Empleados

SM

Empleados SM



Promotoría

SM

Empleados BA



Promotoría SM



Nota: Elaboración propia, 2021.

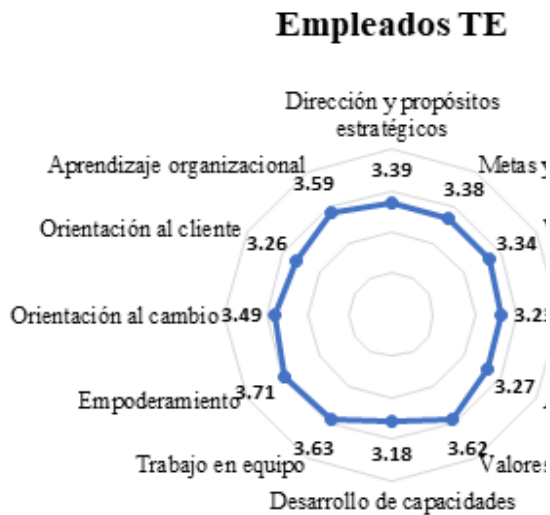
Elaboración propia, 2021.

Elaboración propia, 2021.

Tabla D

Empleados TE

TE



Nota:

Nota:

Tabla E

Operarios



Nota: Elaboración propia, 2021.

Nota:

Elaboración propia, 2021.

Anexo 16. Cronograma del Programa de Evolución Cultural de BSH

Proceso	Actividad	Tipo	1	2	3	4	5	6	7
Programa BSH <i>Strategic Reflection</i>	Taller de BSH <i>Strategic Reflection</i> para el comité ejecutivo								
	Taller de BSH <i>Strategic Reflection</i> para líderes de departamentos								
Plan de fortalecimiento de procesos operacionales y sistemas de gestión	Integración del equipo de eficiencia en la definición de procesos y objetivos								
	Comunicación de actividades del Equipo de eficiencia								
Plan de Desarrollo de Competencias	Capacitar en Gestión de Competencia: Líderes, mandos medios								
	Definir las competencias (Funcional, metodológica, operacional, tecnológico y de liderazgo)								
	Definir el impacto en prioridades de negocio								
	Proceso de autoevaluación y validación								
	Análisis de resultados.								
	Elaborar el Plan de Desarrollo Individual								
	Difusión de los resultados y planes de desarrollo individual								
	Certificación de expertos								
Programa de Alineamiento Cultural	Entrenamiento de Equipos de Evolución cultural y eficiencia								
	Lanzamiento del proyecto evolución cultural: Presentación de la propuesta, herramientas, roles clave (Equipos de Eficiencia y Evolución cultural)								
	Diseño de una Hoja de Ruta BSH								
	Talleres "¿Cuánto conoces de BSH?"								
	Talleres multidisciplinarios y multi jerárquicos								
Leyenda de tipo de actividad									
	Programa BSH <i>Strategic Reflection</i>								
	Plan de fortalecimiento de procesos y sistemas de gestión								
	Plan de Desarrollo de Competencias								
	Programa de Alineamiento Cultural								

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 17. Presupuesto del Programa de Evolución Cultural de BSH

Líneas de Acción	Actividad	Inv
Previo a la intervención	Diagnóstico inicial	
Programa BSH Strategic Reflection	Taller de BSH Strategic Reflection para el Comité Ejecutivo	
	Taller de BSH Strategic Reflection para líderes de departamentos	
Plan de fortalecimiento de procesos y sistemas de gestión	Asesoría en el Plan de fortalecimiento de procesos y sistemas de gestión	
Plan de desarrollo de competencias	Asesoría para la Matriz de Competencias	
Programa de Alineamiento Cultural	Diseñar la Hoja de Ruta BSH	
	Talleres “¿Cuánto conoces de BSH?”	
	Talleres multidisciplinarios y multijerárquicos de involucramiento	
	Asesoría en el Plan de Comunicación	
TOTAL		

Nota: Elaboración propia, 2021.

Notas biográficas

Sr. Vladimir Javier Alania Malpartida

Nació en Lima, el 21 de julio de 1982. Licenciado en Psicología por la Universidad Ricardo Palma, con Diplomatura en Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones por la Pontificia Universidad Católica del Perú, y estudios de especialización en recursos humanos por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en procesos de recursos humanos, desarrollo organizacional, *coaching* y consultoría en empresas de distintos sectores. Actualmente se desempeña como especialista en capacitación y desarrollo en Global Affairs Canada (Cooperación técnica internacional de Canadá en el Perú).

Sra. Karen Giuliana Bustamente Arce

Nació en Lima, el 07 de enero de 1989. Licenciada en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de especialización en gestión de seguridad y salud en el trabajo en el Centro de Formación Internacional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en la Universidad Castilla de la Mancha, así como en derecho laboral empresarial por ESAN Graduate School of Business. Cuenta con más de 9 años de experiencia laborando en estudios jurídicos de Lima. Actualmente se desempeña como Asociada Senior del Estudio Ehecopar.

Sr. Juan Carlos Pásara Gherzi

Nació en Lima, el 20 de enero de 1987. Licenciado en Administración por la Universidad Ricardo Palma, con estudios en postgrado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos en la Universidad de Lima y Diplomado de Recursos Humanos por la Universidad San Martín de

Porres. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el área de Recursos Humanos en empresas de distintos sectores. Actualmente se desempeña como People Consultant.

Srta. Lucy Quillahuamán Álvaro

Nació en Lima, el 27 de febrero de 1985. Licenciada en Psicología por la Universidad Federico Villareal, Con estudios en diplomatura y especialización en Gestión del Talento en ESAN. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en empresas trasnacionales del sector industrial. Actualmente se desempeña como Coordinadora de Mejora Continua en Kimberly Clark Perú.

Sr. Marcos Andrés Soto Asalde

Nació en Lima, el 15 de marzo de 1988. Licenciado en Psicología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios técnicos en Administración por el Instituto Tecnológico CIBERTEC. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en procesos de recursos humanos en los sectores de consultoría, industrial y tecnología. Actualmente se desempeña como Staffing Analyst Senior en Globant.