

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
própositos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



### **Sentando las bases del cambio de chip en la empresa**

Los recursos y herramientas en poder de la empresa pueden darle una posición atractiva en su mercado. Sin embargo, de nada sirven la estrategia, la estructura, el diseño de recompensas, compensaciones y sanciones, el diseño de reportes financieros y otros elementos, si carecen de un contenido significativo que le dé unión y sincronización. Ese contenido es el “software” de la empresa, la cultura organizacional, es decir, el conjunto de creencias y comportamientos que caracterizan a quienes la componen.

El proceso de cambio cultural en la empresa abarca acciones sistemáticas que buscan modificar creencias y comportamientos de sus miembros de maneras directamente relacionadas con resultados concretos. Se parte comunicando claramente los resultados esperados en todos los niveles; luego se discute y conviene las formas en que se buscará alcanzar dichos resultados. La parte culminante de cada ciclo de cambio implica darle credibilidad a los compromisos: recompensar según lo prometido a quienes alcanzan los resultados (de tipo financiero y de comportamiento, ponderadas cada una según la naturaleza del negocio) y retroalimentar oportuna y claramente a quienes no los logran (reteniendo sus recompensas hasta evidenciar avances sustanciales). Es importante destacar que, en este afán, ciertos colaboradores no lograrán llegar a los resultados esperados ni con coaching adicional, por lo que debe considerarse, en primera instancia, darles tareas distintas (quizá más ajustadas a sus perfiles e intereses) y, en última instancia, dejarlos ir. Esto puede sonar duro, pero es más factible construir una cultura de desempeño en la medida que las recompensas de los triunfadores sean marcadamente distintas a las de quienes no entregan resultados; hechos concretos comunican junto a y, quizá más que, las palabras. El fin último de este proceso es que los colaboradores asuman seriamente la responsabilidad sobre los compromisos que adquieren con la empresa.

La cultura de la organización es la suma de los valores, creencias y normas de conducta compartidos por sus miembros. Los valores son las bases y estándares fundamentales de la empresa; cuando alguien en la empresa los viola (sobre todo a alto nivel), el líder debe denunciarlo públicamente para que se sepa lo importante que representa respetarlos. Por otro lado, las creencias influyen comportamientos específicos y surgen del entrenamiento, la experiencia, de lo que se oye dentro y fuera de la empresa y de las percepciones de las acciones de los líderes; a diferencia de los valores, las creencias sí son más susceptibles de cambiar contra evidencia nueva que pruebe su falsedad u obsolescencia. Finalmente, las normas de comportamiento son las formas aceptadas/esperadas en que grupos de personas traducen creencias en acción dentro del entorno de la empresa; dichas “reglas de contrato” son críticas para crear ventaja competitiva no imitable.

**Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
própositos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



Este “sistema operativo” social se convierte, así, en la constante en un mundo donde la empresa moderna enfrenta complejos y variables retos. Es decir, formas de organización, ideas, decisiones y personas van y vienen, pero la cultura de desempeño ofrece un marco de acción consistente para crear formas comunes de pensar, comportarse y hacer. Lograr esto requiere promover diálogo robusto al interior del negocio, que traiga a la superficie su realidad con franqueza, sinceridad y frescura. La discusión entre colaboradores debe conducirse sin prejuicios ni agendas ocultas, con disposición de escuchar nueva información y elegir las mejores alternativas. Las participaciones deben anteponer “verdad sobre armonía”, siempre con el debido respeto. Finalmente, el diálogo constructivo no debe despreciar ideas por parecer absurdas de entrada, ya que pueden generar un impacto a la larga: piensa “fuera de la caja”.

El involucramiento directo del líder en el día a día de la empresa es crítico para darle permanencia a un círculo virtuoso de relaciones sociales, normas de comportamiento, relaciones de poder, flujos de información y de decisiones. Para operar adecuadamente este proceso, debe tenerse claro “desde dónde” se parte y “hasta dónde” se quiere llegar, de forma que el tiempo juega un papel fundamental para concretar mejoras. Propemi BAC Credomatic te entrega constantemente ideas para llevar tu empresa al siguiente nivel. ¡Tú nos dices adónde, nosotros te asesoramos!

**Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**