



FOTO: Personas y Soluciones

CULTURA & VALORES: ¿QUÉ PASA CUANDO NADIE ESTÁ MIRANDO?

“Tu empresa ya tiene una cultura. La pregunta es si está alineada con lo que dices que valoras, o si actúa por cuenta propia.”

Muchos líderes aún se sorprenden al enfrentar problemas como la alta rotación, el chisme organizacional, el estrés innecesario o el micromanagement crónico. Se invierte en planes estratégicos, beneficios, consultorías y software de punta, pero los síntomas persisten. *¿Por qué? Tal vez porque están intentando resolver problemas de cultura con soluciones técnicas.* Están mirando el techo cuando el problema está en los cimientos.

La cultura, esa energía invisible que habita en cada interacción, cada silencio y cada decisión, *no surge de los lemas colgados en las paredes, sino de lo que realmente se tolera, se premia y se replica dentro de la organización.* Y en el centro de esa cultura están los valores: no los re-

dactados en la página web, sino los que se viven con comportamientos observables. Valores con piernas, no con marcos de acrílico.

Cuando el problema no es el problema

En muchas empresas, lo que parece un problema operativo o de recursos humanos, **(conflictos frecuentes, baja moral, clima tenso)** es en realidad el síntoma de una cultura sin coherencia. Como señalo en otro de mis artículos, *“la cultura organizacional no surge por casualidad. Se construye con cada decisión que se toma, con cada política que se implementa y con cada conversación que tiene lugar en la empresa” (Mendoza-Puccini, 2024a).* Es decir, no basta con decir que valoras la transparencia si se castiga al que dice la verdad incómoda; no sirve declarar que la colaboración es un pilar si los líderes promueven una competencia feroz por los recursos.



FOTO:Gaddex

El punto no es tener muchos valores, sino tener **pocos, bien definidos, y profundamente vividos**. Valores que estén alineados con los comportamientos esperados y que se articulen de manera sistémica para construir una cultura fuerte, coherente y adaptativa.

Valores que estén alineados con los comportamientos esperados y que se articulen de manera sistémica para construir una cultura fuerte, coherente y adaptativa.

Valores y un sistema coherente

La empresa de consultoría CorEvolve, parte de una premisa clara: los valores deben ser motores de comportamiento, no adornos conceptuales. A continuación, comparto cómo los cinco valores que definen su práctica están diseñados no solo para inspirar, sino para transformar:

1. **La verdad en el centro** (Core Truth First)

Ir más allá de los síntomas superficiales para descubrir las causas profundas. Este valor es el punto de partida de todo trabajo transformador: **se prioriza la claridad por encima de la comodidad**.

2. **Evolución con intención** (Evolution with Inten-

tion)

Se considera que el crecimiento sin dirección lleva al desgaste. Por eso, todo cambio que se propone está alineado con un propósito claro y compartido.

3. **Lo real sobre lo correcto** (Real over Right)

Se promueven conversaciones honestas, aunque sean difíciles. Lo auténtico genera confianza, mucho más que lo que **“suena bien”** o es políticamente correcto.

4. **Con, no para** (With, Not To)

No se imponen cambios, se co-creamos con los clientes. Cuando las personas participan del diseño, también se comprometen con la ejecución.

5. **Propósito en acción** (Purpose in Action)

Los valores se traducen a comportamientos. Así, la cultura no se declara: se vive, se nota, se siente.

Estos valores no están aislados. Se articulan en una secuencia que guía cualquier proceso de transformación:

Verdad → Confianza → Diseño → Apropiación → Activación



FOTO: Gaddex

Lo que pasa cuando los valores se viven

Cuando estos valores se encarnan en la práctica diaria, comienzan a desaparecer muchos problemas que antes se asumían como inevitables. Miremos algunos ejemplos:

- En **Netflix**, la apuesta por la transparencia radical ha llevado a construir una cultura donde lo “**real**” es más valioso que lo “correcto”. Los líderes esperan (**y modelan**) retroalimentación directa y constante, incluso entre pares. **¿Resultado? Equipos más maduros, menos juegos de poder y mayor responsabilidad compartida (Hastings & Meyer, 2020).**

- La red de salud Buurtzorg, en Países Bajos, demostró que “trabajar con, no para” no es solo un eslogan bonito. Sus enfermeras autogestionadas toman decisiones operativas y clínicas sin un jefe jerárquico tradicional. Esta autonomía, basada en valores, ha reducido significativamente el ausentismo, ha elevado la calidad del servicio y ha generado satisfacción tanto en pacientes como en empleados (**Gray, 2009**).

- En Patagonia, el propósito es acción. Desde cerrar sus tiendas en Black Friday hasta donar

sus ingresos a causas ambientales, cada decisión está alineada con sus valores fundacionales. Esto ha generado una base de clientes leales, empleados comprometidos y una reputación coherente y poderosa (Chouinard, 2016).

En todos estos casos, los valores no son eslóganes, son decisiones diarias, comportamientos observables, decisiones coherentes.

Cuando no hay coherencia, la cultura se fragmenta

Por el contrario, cuando los valores se contradicen con los comportamientos reales, la organización paga un precio silencioso pero altísimo:

- La gente se adapta a **sobrevivir**, no a aportar.
- Se pierde **tiempo** en política interna.
- Surgen rumores como mecanismo de **protección**.
- Se dispara el micromanagement, porque no hay **confianza**.
- El estrés aumenta, y con él, la **rotación**.



FOTO: Gaddex

Anteriormente compartí en mi artículo **Constructores de sentido**, “*las empresas más exitosas son aquellas donde cada colaborador comprende que su trabajo contribuye a un legado que trasciende generaciones*” (Mendoza-Puccini, 2024b). Pero eso solo ocurre cuando lo que se dice, se hace. Lo que se hace, se sostiene. Y los errores se asumen y se arreglan, se buscan soluciones y futuras prevenciones, no culpables.

Cultura viva: cómo empezar

Una cultura sólida no se construye de la noche a la mañana, pero se puede comenzar con decisiones claras. Aquí algunas claves:

- **Define pocos valores, pero hazlos tuyos.** Pregúntate: ¿qué comportamientos esperarías ver si ese valor está vivo?

- **Haz visibles los comportamientos.** Una empresa que dice valorar la colaboración debe evidenciarlo en cómo se asignan proyectos, cómo se toman decisiones y cómo se premia a sus empleados.

- **Corrige sin excusas.** Cuando alguien contradice un valor, aunque sea exitoso en resultados, debe haber consecuencias. Si no, el mensaje es claro: el valor no importa.

- **Celebra lo coherente.** Reconocer a quienes encarnan los valores es tan importante como corregir a quienes los traicionan.

- **Invita a todos a ser guardianes culturales.** La cultura no es responsabilidad solo de recursos humanos: es de todos, especialmente de los líderes.

Para reflexionar

“Tu cultura es el resultado de tus decisiones, no de tus intenciones.

No basta con tener valores redactados. Hay que vivirlos.

No basta con vivirlos. Hay que articularlos.

No basta con articularlos. Hay que sostenerlos.

Solo entonces, tu organización tendrá una cultura que previene problemas en lugar de generar incendios que apagar”

¿Qué dice tu cultura cuando nadie está mirando?

Referencias

• Chouinard, Y. (2016). Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman.

Penguin.

• Gray, B. H. (2009). Buurtzorg Nederland: A new model for community care. The Commonwealth Fund. Recuperado de <https://www.commonwealthfund.org/publications>

• Hastings, R., & Meyer, E. (2020). No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. Penguin Press.

• Mendoza-Puccini, J. M. (2024a). Reinventando tu identidad organizacional. Ojopelao Magazine. <https://ojopelaomagazine.co/reinventando-tu-identidad-organizacional/>

• Mendoza-Puccini, J. M. (2024b). Constructores de sentido: la travesía hacia el propósito. Ojopelao Magazine. <https://ojopelaomagazine.co/constructores-de-sentido-la-travesia-hacia-el-proposito/>



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **j MMP2015**