FOTO: El País

CULTURA EN PELIGRO: CÓMO DETECTAR Y CORREGIR A TIEMPO

Cuando hablamos de cultura organizacional, hay señales que no hacen ruido, pero que gritan a su manera. Miradas que ya no brillan en las reuniones, conversaciones donde ya no se mencionan los valores de la empresa, o decisiones directivas que generan más dudas que compromiso. La desalineación cultural rara vez ocurre de forma abrupta. Es un proceso silencioso, casi invisible, pero con efectos profundos. Y si no se detecta a tiempo, puede desmoronar desde dentro incluso a las empresas más prometedoras. Pero empecemos por el principio.

I. ¿Qué es la desalineación cultural?

La cultura organizacional es mucho más que una lista de valores colgada en la recepción. La cultura es el conjunto de creencias compartidas, ***comportamientos repetidos y decisiones cotidianas que moldean la identidad real de la empresa.*** Cuando esa cultura deja de estar alineada con el propósito, la estrategia o el estilo de liderazgo, hablamos de desalineación.

Esta desalineación casi nunca se siente como una crisis. Esta, se percibe simplemente como una pérdida de energía, o una desconexión sutil. Es como una brújula que empieza a desviarse apenas unos grados: ***si no se corrige a tiempo, puede llevarnos a un destino muy distinto al que queríamos llegar.***

II. Las primeras pistas: cuando algo deja de sentirse bien

Tal como explico en otro de mis artículos, ***"Reinventando tu identidad organizacional",*** la cultura es ***"la energía viva que circula en cada interacción" (Mendoza-Puccini, 2024).*** Por eso, los primeros signos de desalineación no están en los indicadores duros, sino en lo cotidiano: ***en las conversaciones, en las decisiones que se postergan, en los talentos que se van sin hacer ruido.***

FOTO: Adobe

Algunas señales comunes incluyen:

• *Incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace.*

• *Equipos que operan en silos, aislados, con poca colaboración.*

• *Liderazgos que ya no inspiran, que producen aburrimiento y tedio.*

• *Conflictos recurrentes y soluciones postergadas.*

• *Toma de decisiones que prioriza la urgencia sobre el sentido e importancia.*

Como explican Schein y Schein (2017), la cultura se revela en lo que se premia, en lo que se tolera y en lo que se evita. Si los comportamientos reconocidos se alejan del discurso oficial, ***¡mucho cuidado!*** estamos ante una cultura que está perdiendo coherencia.

III. El peligro de no mirar a tiempo

Casi todas las empresas ignoran estas señales. Algunas porque no saben cómo medir la cultura, otras porque creen que mientras haya resultados financieros, todo está bien. Pero como compartí en ***"Datos, decisiones y un nuevo comienzo": "Las empresas no se hunden de la noche a la mañana. Los problemas financieros y contables son solo la punta del iceberg" (Mendoza-Puccini, 2024).***

La desalineación cultural crece despacio y silenciosamente; suele ser la causa raíz de muchos otros problemas. Cuando las personas ya no se sienten conectadas con lo que hacen, baja el compromiso, la innovación se estanca y el clima laboral se deteriora. ***Y tarde o temprano, eso se traduce en resultados. La cultura no es un tema blando; es un factor estratégico.***

IV. Diagnosticar antes de intervenir

Antes de lanzar grandes programas de cambio, hay que entender con claridad lo que está pasando. ***La cultura no se transforma por decreto. Se transforma desde la comprensión.***
Por eso, es importante identificar si la cultura de tu organización está empezando a desviarse. Una herramienta que me ha sido de gran utilidad es el "Culture Drift Self-Diagnosis Quiz", un instrumento que dejo aquí de manera gratuita, que en solo cinco minutos, permite a líderes y equipos detectar señales tempranas de desalineación a partir de indicadores como la coherencia del liderazgo, la confianza interna o la alineación de nuevas contrataciones. Además, ofrece una interpretación sencilla del puntaje, con recomendaciones prácticas según el nivel de riesgo.

FOTO: El Tiempo

El diagnóstico es solo el primer paso, pero es uno imprescindible. Como diría un médico: sin un buen examen, no hay buen tratamiento.

V. Primeros pasos para reencauzar la cultura

Una vez identificadas las áreas críticas, hay que intervenir con intención. No todo requiere una revolución cultural; muchas veces, pequeños ajustes bien dirigidos pueden generar grandes impactos. Algunas acciones iniciales incluyen:

1. Conversaciones honestas: crear espacios donde las personas puedan hablar con libertad sobre lo que perciben y sienten. La cultura se repara hablando.

2. Coherencia en el liderazgo: revisar si las decisiones y comportamientos de quienes lideran están alineados con los valores declarados.

3. Reconocer lo que funciona: no todo está mal. Identificar y amplificar los comportamientos que siguen alineados con la cultura deseada.

4. Revisar el proceso de onboarding: muchas culturas se fracturan al ingresar nuevas personas que no comparten los valores. Asegurarse de que los nuevos talentos entiendan, vivan y refuercen la cultura desde el primer día.

5. Usar indicadores culturales: no basta con medir productividad o ventas. Incorporar indicadores de coherencia cultural, confianza, colaboración y sentido.

VI. El cambio cultural es un viaje, no una carrera

La cultura no cambia de un trimestre a otro. Es un proceso profundo, que requiere coherencia, paciencia y liderazgo comprometido. ***Como señala Jon Katzenbach (2016), "la cultura come estrategia en el desayuno". No porque la estrategia no importe, sino porque sin cultura, ninguna estrategia sobrevive.***

Y para que ese viaje no sea a ciegas, contar con herramientas como el quiz mencionado y asesoría especializada, puede marcar la diferencia entre reaccionar tarde o prevenir a tiempo.

VII. Una invitación a reflexionar (y actuar)

Si al leer este artículo sientes que algo de lo dicho se parece a tu empresa, no lo ignores. Las culturas no se desalinean por maldad ni por falta de talento. ***Se desalinean porque no se cuidan… y esto puede pasarle a cualquiera sin importar indicadores de venta o eficiencia en la producción.*** Cuidar la cultura es una responsabilidad compartida, pero que empieza en quienes lideran.

Te invito a detenerte unos minutos y aplicar el ***"Culture Drift Self-Diagnosis Quiz"*** con tu equipo directivo***. No necesitas compartir los resultados, pero sí usarlos como punto de partida para una conversación valiente. Y si descubres que necesitas apoyo, búscalo.*** Existen profesionales y metodologías que pueden ayudarte a reencauzar tu cultura antes de que el desgaste sea mayor.

No esperes a que el clima se vuelva tóxico o a que los resultados tambaleen. ***La mejor medicina es la preventiva. Y la cultura, cuando se cuida, tiene un poder transformador que puede devolverle a tu organización no solo el rumbo, sino el alma.***

Referencias

• Katzenbach, J. R., Steffen, I., & Kronley, C. (2016). ***Cultural change that sticks. Harvard Business Review.***

• Mendoza-Puccini, J. M. (2024). Datos, decisiones y un nuevo comienzo. ***Ojopelao Magazine.*** *https://ojopelaomagazine.co/datos-decisiones-y-un-nuevo-comienzo/*

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

• Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

JUAN MANUEL MENDOZA PUCCINI

jmmp2015