



FOTO: Adobe Stock

EL DÍA QUE LA CULTURA NO LATIÓ MÁS

Cuando el propósito dejó de sentirse

fatiga cultural.

Hay momentos mágicos en la vida de una organización en los que todo parece estar en orden y calma: donde existe un propósito claro, una identidad bien formulada y un discurso coherente que se vive con convicción. **Y aun así, a pesar del balance, algo cambia. Ni con ruido, ni con conflicto, ni con drama... cambia en silencio, como si el pulso que mantenía viva la cultura comenzara a debilitarse sin que nadie lo note.** La empresa sigue funcionando, las metas se siguen cumpliendo y los procesos siguen avanzando, pero el latido interno, ese que hacía que la cultura se sintiera viva, empieza a debilitarse. Es un fenómeno discreto, profundo y muchas veces inadvertido: **la**

La fatiga cultural no surge de un problema puntual ni de un error evidente. Tampoco aparece como resultado de falta de estrategia o de carencia de propósito. Suele llegar cuando la brecha entre lo que se dice y lo que se vive se hace un poco más grande, o cuando la organización avanza tan rápido que ya no hay espacio para respirar, integrar o conversar. **El propósito permanece, pero pierde temperatura. La cultura se mantiene, pero se va enfriando. Lo que antes se sentía natural y motivaba comienza a sentirse mecánico. Y aunque nadie lo nombre abiertamente, todos poco a poco lo van percibiendo, hasta que se vuelve más que evidente.**



FOTO: Adobe Stock

El desgaste llega sin aviso

Este tipo de desgaste no hace ruido. No provoca crisis visibles ni genera rupturas dramáticas, más bien actúa como la erosión en la tierra: **avanza lentamente, suavemente, hasta que un día la organización se da cuenta de que algo esencial ha cambiado.**

Algunas veces comienza con un exceso de iniciativas culturales que se superponen sin integrarse, creando una especie de ruido interno donde todas las ideas suenan bien, pero ninguna logra tocar el fondo emocional de las personas. **Otras veces tiene su origen en un liderazgo cansado, que sigue diciendo lo correcto, pero ha perdido la energía emocional, la conexión con su gente para sostener sus palabras con la misma convicción de antes.** Y en otras ocasiones es el propio ritmo del negocio, cada vez más acelerado, el que termina dejando sin espacio el sentido profundo de lo que se hace y por qué se hace.

En todos los casos, la fatiga cultural opera igual: la gente no rechaza la cultura; simplemente deja de sentirla.

Lo que cambia cuando la cultura pierde latido

Cuando la cultura pierde su latido, la organización continúa operando normalmente, pero

cambia su tono emocional. **Las conversaciones se vuelven más técnicas y menos humanas, las reuniones conservan su estructura, pero ya no despiertan la misma energía, y las decisiones mantienen su lógica, pero pierden parte de su significado.** Todo sigue funcionando, aunque algo esencial ya no fluye igual, las relaciones se vuelven exclusivamente profesionales olvidando la parte humana y solo los resultados acaparan el estatus de “**lo que importa**”.

Como dije anteriormente, lo que se deteriora primero no es la productividad, sino la vitalidad interna. La creatividad sigue presente, pero sin la energía que solía caracterizarla. La innovación sigue avanzando, pero con menos impulso. **La colaboración se mantiene, aunque más por costumbre, pero con menos profundidad. Es un cambio suave pero determinante: la empresa camina, pero deja de caminar con alma...** como cuando estamos tristes, caminamos, pero con menos ganas y casi sin ganas.

Como mencioné en Trabajo al Ritmo de la Gente, “**cuando la empresa se adapta al ritmo humano, las personas se adaptan al ritmo de la organización**” (Mendoza-Puccini, 2024). La fatiga cultural surge precisamente cuando ese ritmo compartido pierde su coordinación y la organización sigue avanzando, pero ya no acompañada con su gente; como cuando una pareja sale a bailar, pero solo uno conoce los pasos.

La misma idea exploré en Constructores de Sentido, decía que “**cuando una empresa opera desde un propósito profundo, este se transmite naturalmente a cada rincón de la organización**” (Mendoza-Puccini, 2024). La fatiga cultural es la interrupción de esa transmisión natural: no destruye el propósito, pero le resta resonancia emocional.

Pero estas ideas no solamente las he vivido en mi práctica profesional, la investigación científica y la académica coinciden. **Un estudio de Ramos y Luthans (2023) en el Miami Herbert Business School demostró que cuando la narrativa cultural deja de alinearse con la vivencia emocional de los empleados, se erosiona directamente su energía, su sentido de significado y su disposición a involucrarse en iniciativas estratégicas.** Lo que se pierde no es la narrativa, sino la conexión con ella.

Señales que no se notan... hasta que ya están ahí

La fatiga cultural nunca se anuncia. Se manifiesta en pequeños detalles que, aislados, no parecen significativos, pero juntos cuentan una historia. **Se percibe en conversaciones que alguna vez fueron espontáneas y ahora se sienten más medidas, en iniciativas que generan interés, pero no entusiasmo, en reuniones donde las ideas fluyen, pero con baja energía, esa energía que antes las acompañaba.** También se nota en esos silencios que sustituyen a las opiniones, en la calma que reemplaza a la pasión y en esa distancia suave entre lo que la empresa declara y lo que la gente siente.

Son indicios sutiles, difíciles de identificar al principio, pero reveladores cuando se observan con atención. Y suelen ser la primera señal de que la cultura necesita recuperar su pulso.

Volver a hacer latir la cultura

Lo más importante es comprender que una cultura fatigada no necesita ser reemplazada; necesita ser restaurada, reseteada. No se trata de escribir un nuevo propósito ni de rediseñar la identidad organizacional o redefinir valores. **Lo que se requiere es despejar el ruido acumulado, reducir la saturación de mensajes y volver a tocar lo esencial desde la experiencia cotidiana.**

El proceso empieza siempre con una pausa. Una pausa para escuchar, para entender, para preguntarse cómo se siente realmente la organización. Las culturas no se reencarnan a través de presentaciones de PowerPoint o de actividades recreativas, sino a través de conversaciones sinceras. La fatiga cultural se reduce cuando la empresa deja de hacer más y empieza a hacer mejor, cuando prioriza la coherencia por encima de la cantidad y cuando vuelve a construir sentido desde lo que se practica, no desde lo que se comunica.

Otro importante estudio, de Baker y Lee (2022), también del Miami Herbert Business School, demostraron que las organizaciones que sostienen su cultura a través de pequeñas acciones consistentes, en vez de grandes iniciativas esporádicas, desarrollan niveles superiores de resiliencia emocional y cohesión interna. En otras palabras: la cultura vuelve a latir cuando regresa a la **acción coherente**.

El liderazgo que devuelve el pulso

La restauración cultural es, ante todo, un acto de liderazgo. Un liderazgo que no necesita discursos nuevos, sino comportamientos renovados. **La fatiga cultural no se disipa con más presión, sino con más presencia. No desaparece con más iniciativas, sino con más coherencia.** El líder que devuelve el pulso no es el que habla más fuerte, sino el que escucha mejor, que acompaña, que encarna la transformación en cada gesto cotidiano.

La cultura retoma su latido cuando quienes la guían vuelven a ser el ejemplo, el ritmo y la referencia. **Cuando se hacen visibles en lo que importa y recuerdan por qué existe la organización y devuelven humanidad a cada decisión.**

Una invitación

Toda cultura, incluso las más fuertes, puede fatigarse. No porque haya fallado, sino porque está viva. **La fatiga cultural no es una amenaza; es una invitación a mirar de nuevo lo que sostiene a la organización desde dentro y a estar siempre vigilante de las nuevas dinámicas culturales que emergen en la organización y de los nuevos factores que motivan a la siempre cambiante y cada vez más veloz sociedad en la que vivimos.**

Quizá hoy sea un buen momento para detenerse un instante y preguntarse:

¿En qué momento el propósito de la empresa dejó de sentirse tan vivo como antes?
¿Qué espacio necesita la organización para volver a escucharse?
¿Qué pequeños actos podrían reencender lo

que hoy se siente tenue?

Recuperar el latido de una cultura no es un proyecto, es un regreso. **Un regreso a lo esencial, a lo humano, a lo que hace que un propósito no solo exista, sino que se sienta.**

Referencias

Baker, A., & Lee, S. (2022). Cultural Alignment and Workforce Resilience: Behavioral Drivers of Organizational Cohesion. Miami Herbert Business School – Department of Management Research Brief. University of Miami.

Mendoza-Puccini, J. M. (2024). Constructores de sentido. Ojo Pelao' Magazine.

Mendoza-Puccini, J. M. (2024). Trabajo al ritmo de la gente. Ojo Pelao' Magazine.

Ramos, H., & Luthans, F. (2023). Organizational Meaningfulness, Worker Energy, and the Erosion of Purpose. Miami Herbert Business School Working Paper Series. University of Miami.



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

jmmp2015