



FOTO: Adobe Stock

REGLAS QUE NADIE ESCRIBE PERO QUE TODOS SEGUIMOS

Toda empresa tiene dos manuales. **El primero es el visible: aquel documento prolijamente diseñado, lleno de valores, políticas y procedimientos, el cual refleja el ideal tanto de organización como de empleados que se desea tener.** Se distribuye en las inducciones, se cita en las auditorías, y se recita en cada evento de promoción o ventas, pero en la mayoría de ocasiones duerme olvidado en algún servidor.

El segundo manual, en cambio, es invisible. No tiene formato PDF ni firma de aprobación. Nadie lo imprime, pero todos lo conocen y viven día a día. Es el manual de cultura no oficial, el que dicta las verdaderas reglas del juego, aun cuando algunas veces va incluso en contra del manual visible.

Lo que se dice vs. lo que se hace

En el manual visible suele leerse que **“la comuni-**

cación es abierta”, pero en el no oficial se aprende rápido que lo mejor es no contradecir al jefe.

En el primero se habla de **“innovación y creatividad”**, mientras que en el segundo se entiende que los errores cuestan caro o se pagan el puesto. Y aunque ambos coexisten, solo uno define la realidad.

La cultura organizacional se revela no en lo que las empresas declaran, sino en lo que practican cuando nadie está mirando. Por eso, entender ese manual oculto es fundamental para cualquier líder que quiera transformar su organización desde adentro. Como señalaba Schein (2017), **“la cultura es el conjunto de supuestos básicos que un grupo aprendió a medida que resolvía sus problemas de adaptación.”** Dicho de otra forma: lo que funcionó alguna vez para sobrevivir se convierte en costumbre... y luego en norma no escrita... en **“aquí las cosas se hacen así”**.



FOTO: Adobe Stock

Cómo se escribe un manual sin palabras

No hay comité ni consultor que redacte el manual no oficial. Se escribe todos los días en la cafetería, en los chats internos, en las reuniones improvisadas. Se construye a partir de las decisiones pequeñas: quién puede llegar tarde sin consecuencias, a quién se le perdonan los errores, qué tipo de comentarios se premian con una sonrisa y cuáles con silencio.

Un ejemplo claro lo encontramos en Grupo Trébol, una empresa mediana de servicios logísticos en el Caribe colombiano. En su web destacan la **“orientación al cliente”** como valor central, pero fue un gesto interno el que realmente marcó su cultura: **durante la pandemia, la gerencia permitió que los empleados usaran parte de su tiempo laboral para asistir a familiares enfermos, sin perder salario**. Esa decisión, jamás documentada en ninguna política o manual interno, se convirtió en un símbolo cultural. Los empleados aún la mencionan cuando hablan de por qué siguen allí.

Otro caso es el de Fintonic España, la startup fintech que desde sus primeros años evitó redactar

manuals extensos. En su lugar, promovió una práctica conocida internamente como **“actúa como si el cliente estuviera al lado”**. Esa frase, repetida en reuniones y correos, terminó convirtiéndose en una regla tácita de diseño y atención al usuario. Ningún empleado la memoriza, pero todos la viven. **Ese tipo de comportamientos espontáneos son los que dan forma a una cultura verdaderamente coherente**. Aquí quiero hacer énfasis en lo relacionado con vivir esas reglas; la cultura realmente es observable a través de los comportamientos que ejecutan sus empleados, los que son aceptados y aceptables y los que no se permiten o se condenan.

La brecha entre el papel y la práctica

El problema surge cuando el manual visible contradice al invisible. Cuando se pregona el **“equilibrio vida-trabajo”**, pero se felicita a quien responde correos a medianoche.

Cuando se promueve la **“diversidad”**, pero las decisiones clave siguen tomándose entre los mismos nombres. O cuando se habla de “escucha activa”, pero las reuniones terminan siendo monólogos.



FOTO: Adobe Stock

Esta contradicción erosiona la confianza y genera cinismo organizacional. Según un estudio de Deloitte (2023), el 79% de los empleados que perciben incoherencia entre los valores declarados y las acciones reales sienten menos compromiso con su empresa. **Y el compromiso, en el fondo, no se pierde por falta de beneficios, sino por falta de credibilidad.**

Los guardianes del manual invisible

Todo grupo humano tiene personas que, sin un cargo formal, modelan el comportamiento del resto, bien sea por convicción o valores, a estas personas las llamo los **“guardianes culturales”**.

Estas personas pueden ser cualquiera en la organización, puede ser la asistente que recibe con empatía a los nuevos, el supervisor que defiende la justicia frente a la burocracia o el gerente que escucha antes de imponer. Esos pequeños referentes moldean mucho más la cultura, que cualquier política corporativa.

En Trabajo al Ritmo de la Gente (Mendoza-Pucini, 2024) señalé que **“las organizaciones más humanas son aquellas que logran adaptarse al ritmo único de las personas.”** Hoy podría añadir que las más coherentes son las que reconocen y fortalecen a quienes encarnan ese ritmo cultural. **Porque una cultura no se cambia desde el slogan, sino desde los comportamientos visibles que se premian o se imitan.**

Un ejemplo inspirador es Hotel Las Islas, en Barú. Aunque pertenece a una cadena con manuales estrictos, su gerente local implementó una costumbre no oficial: **cada fin de mes, antes de cerrar el turno, los equipos se reúnen para agradecer públicamente un gesto de otro compañero.** No hay incentivos ni métricas asociadas, pero la práctica fortaleció la confianza interna y redujo la rotación de personal. **La cultura se volvió palpable, no por lo que se escribió, sino por lo que se vivió.**



FOTO: Adobe Stock

Cómo leer tu propio manual oculto

Reconocer ese manual invisible requiere una dosis de honestidad y gran capacidad de autocritica. No se trata de auditar valores, sino de observar comportamientos. Aquí dejo algunas preguntas útiles para iniciar el proceso:

- *¿Qué comportamientos son recompensados aquí, aunque nadie los mencione? (ojo, identificar comportamientos, no estoy hablando de resultados).*
- *¿Qué temas evitamos discutir abiertamente? (se necesita prestar mucha atención para identificar estos temas, como son evitados, hay que indagar intencionalmente).*
- *¿Quién tiene poder real para cambiar algo, más allá de su cargo? (líderes natos dentro de su departamento o influenciadores).*
- *¿Qué historias se repiten en los pasillos y por qué?*

Responderlas con sinceridad es mucho más revelador que cualquier encuesta de clima. **Porque**

esas respuestas muestran parte importante del código cultural que realmente guía la organización.

En Constructores de Sentido (Mendoza-Puccini, 2024) hice referencia a que **“cada decisión y cada interacción tienen el poder de construir algo más grande que nosotros mismos.”** Esa frase aplica aquí con fuerza: cada interacción cotidiana alimenta o corrige el manual no oficial. **No hay neutralidad cultural. O fortaleces la coherencia... o la debilitas.**

Del discurso a la práctica

Algunas empresas han empezado a formalizar el análisis de su cultura, del manual invisible. Acurio Restaurantes, en Perú, realiza **“mesas de cultura”** trimestrales donde cocineros, meseros y administradores identifican qué comportamientos están distorsionando la esencia del grupo. No es un espacio de quejas, sino de observación. **Si algo contradice los valores fundacionales, como la generosidad o la hospitalidad, se discute y se corrige. Sin necesidad de nuevos manuales, solo con conversaciones, nuevas y frecuentes.**

Un instrumento que diseñe para CorEvolve, el Core Narrative Canvas sigue una lógica similar: invita a las organizaciones a preguntarse de dónde vienen, en qué creen y hacia dónde van, para redescubrir su historia esencial y mantener la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen. Porque la cultura, en última instancia, es la historia que contamos todos los días con nuestras acciones, la cultura hace palpable los verdaderos valores de la organización, los cuales comúnmente no están alineados con los que se tienen escritos en la pared.

Para reflexionar (y actuar)

Tu empresa ya tiene un manual de cultura, aunque nunca lo hayas visto. **Se escribe en las reacciones, en las prioridades, en los silencios y en los gestos de todos y cada uno de los empleados.** Si quieres transformarlo, no empieces redactando nuevos valores; empieza observando los que ya están en práctica.

La próxima vez que sientas que algo **“no encaja”** en tu organización, busca en ese manual no oficial. Ahí encontrarás respuestas más sinceras

que en cualquier documento corporativo.

Y cuando logres alinear lo que se dice con lo que se hace, no necesitarás colgar los valores en la pared... porque todos podrán leerlos en el comportamiento diario.

Referencias

Deloitte. (2023). Culture as a Competitive Advantage. Retrieved from <https://www.deloitte.com>

Mendoza-Puccini, J. M. (2024). Constructores de Sentido. Ojo Pelao' Magazine. Retrieved from <https://ojopelaomagazine.co/constructores-de-sentido>

Mendoza-Puccini, J. M. (2024). Trabajo al Ritmo de la Gente. Ojo Pelao' Magazine. Retrieved from <https://ojopelaomagazine.co/trabajo-al-ritmo-de-la-gente>

Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley.



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **jmmp2015**