



**La cultura orgánica, es un error estratégico**

Hay algo profundamente incómodo que pocas organizaciones se atreven a admitir: su cultura **no fue diseñada**, simplemente sucedió y se arraigó en el tiempo de manera orgánica.

No fue el resultado de una visión consciente ni de un ejercicio estructurado de liderazgo cultural, no emergió de una narrativa potente ni de una estrategia organizacional bien alineada. La cultura, en muchos casos, **se instaló como una consecuencia silenciosa** de lo que se permitió, lo que se aplaudió y, sobre todo, de lo que se ignoró.

Y eso tiene un precio no solo en la rotación de talento o el clima organizacional, sino en algo más profundo y estructural: la viabilidad de crecer de manera consistente, sostenible y con identidad propia.

## Cultura organizacional: el sistema operativo silencioso

La cultura es el sistema operativo silencioso que determina si tus planes se ejecutan, si tus líderes influyen, y si tu talento se queda o se va, no importa que tengas recursos financieros, equipo, tecnología o la mejor estrategia, decía Peter Drucker “la cultura se desayuna a la estrategia”.

Y no, no es una metáfora, un estudio de McKinsey (2021) reveló que las organizaciones con culturas saludables tienen un 300% más de probabilidades de lograr un desempeño superior a largo plazo. Por su parte, PwC encontró que el 72% de los líderes creen que la cultura organizacional es un factor clave para el éxito y solo el 32% considera que su cultura actual está alineada con su estrategia de negocio.





La desconexión es clara y peligrosa, una cultura mal alineada **no solo te aleja del talento que necesitas**, también sabotea tus propias decisiones estratégicas. Puedes invertir millones en transformación digital, sostenibilidad o innovación, pero si la cultura interna no está alineada, la resistencia pasiva será más fuerte que cualquier roadmap.

## El espejismo cultural

Uno de los errores más comunes en la alta dirección es creer que tienen una gran cultura sin tener un diagnóstico claro, las brechas entre lo que se percibe en el nivel de dirección y a nivel de cancha son normalmente muy grandes y eso genera distorsión y una baja adopción sobre las iniciativas de cambio y en los resultados del negocio.

Las presentaciones institucionales están llenas de palabras como “colaboración”, “agilidad”, “diversidad” o “excelencia”. Pero cuando se escarba en la realidad cotidiana, lo que aparece es otra cosa:

1. Equipos que no se atreven a disentir.
2. Liderazgos reactivos que inhiben la innovación y la colaboración.
3. Talento que opera desde el miedo a equivocarse o a levantar la voz.
4. Reuniones que premian al que más habla, no al que más aporta.

Esto no es cultura “tóxica”, como se suele etiquetar superficialmente, es una cultura no diseñada y termina siendo disfuncional, generada por acumulación, hábitos, rituales y conductas que refuerzan el “siempre se ha hecho así”, reforzando los comportamientos existentes y no los comportamientos deseados.

## Diseñar la cultura es una tarea de la dirección general

Aquí vale la pena ser enfáticos: **la cultura no es un tema soft ni es propiedad exclusiva del área de People o Talento.**

Es una decisión estratégica que debe surgir del más alto nivel, no hay cultura sin liderazgo, ni liderazgo sin congruencia.

Diseñar una cultura organizacional significa tomar decisiones deliberadas sobre:

- Qué comportamientos se reconocen y cuáles se sancionan.
- Qué narrativas se promueven y cuáles se desafían.
- Cómo se selecciona, se integra, se promueve y se desvincula a las personas.

Implica también rediseñar los símbolos invisibles: los rituales, hábitos, comportamientos, hacks culturales y las formas de reunión, el lenguaje institucional, los espacios físicos y digitales, y todo aquello que, muchas veces sin quererlo, comunica “cómo se hacen las cosas aquí”.

## ¿Por qué tantas empresas fallan al intentar trabajar en su cultura?

La mayoría se queda en la superficie, confunden cultura con clima, valores con frases, engagement con encuestas, y lo que ocurre es que en lugar de cambiar patrones profundos, creencias limitantes y comportamientos no deseados, solo maquillan lo que está roto. Hacen campañas de comunicación, relanzan valores que quedan solo colgados en la pared, sin que realmente se vivan, entregan kits de bienvenida con stickers bonitos, pero **no se atreven a confrontar lo estructural:**

- Una cultura que premia el corto plazo.
- Líderes funcionales, pero sin inteligencia emocional.
- Estructuras rígidas disfrazadas de agilidad.
- Incongruencia entre lo que se predica y lo que realmente se vive.

## El riesgo de no hacer nada

Lo más sensible de la cultura organizacional es que no necesita tu atención para existir, si no la diseñas, no desaparece, se instala, se enquistas, se convierte en ese elefante invisible que todos esquivan, pero que decide el destino de tu organización más que cualquier presupuesto o estrategia.

Y así, cuando menos te das cuenta:

- Tu cultura está eligiendo a tus líderes por ti.
- Está limitando tu crecimiento en mercados nuevos.
- Está expulsando el talento que dices querer atraer.
- Está saboteando tu transformación digital, tu ambición ESG, o cualquier estrategia que requiera comportamientos nuevos.

## ¿Qué implica realmente diseñar la cultura?

No se trata de imponer un modelo perfecto, sino de construir un ecosistema **coherente y evolutivo**, que pueda adaptarse sin perder su identidad.

En Wewow, cuando hablamos de diseño cultural, no hablamos de slides. Hablamos de **co-creación estratégica**, de **lectura profunda de la cultura real**, y de **alineación sistémica** entre cultura, liderazgo, estructura y estrategia organizacional.

Las empresas que lo logran no solo atraen mejor talento, **construyen confianza, inspiran y encuentran un propósito superior que se convierte en uno de sus grandes diferenciadores.** La confianza, en un mundo volátil, es la única ventaja competitiva que no se puede copiar.

## 5 claves para empezar a rediseñar tu cultura desde la dirección general:

1. **Haz un mapa de creencias y comportamientos.** Más allá de los valores escritos, ¿qué principios realmente guían el día a día?
2. **Identifica los símbolos culturales.** ¿Qué comunican tus rituales, tus espacios y tu lenguaje? ¿Hay coherencia?
3. **Desactiva lo obsoleto.** Algunas costumbres fueron útiles en otro momento. Hoy, te están deteniendo.
4. **Instala nuevas conversaciones.** No puedes rediseñar una cultura sin provocar nuevas narrativas.
5. **Activa el sponsorship real.** Si la alta dirección no encarna la cultura, nadie más lo hará.

Tu cultura es un reflejo de tus decisiones, conscientes o no y lo que no se diseña, te será impuesto por la inercia.

Diseñar la cultura no es un lujo para tiempos de calma y es una prioridad estratégica en tiempos de disrupción, **cuando todo cambia afuera, lo único que puede sostenerte adentro es una cultura fuerte, coherente y viva.**

Si aún no sabes por dónde empezar, hazte esta pregunta brutalmente simple:

¿Estamos creciendo con la cultura que soñamos, o sobreviviendo con la que dejamos crecer sola? ¿Qué extrañaría el mundo si tu empresa dejará de existir?

En WeWow estamos convencidos de que la coherencia cultural no se decreta, se construye todos los días. Co-creamos y diseñamos una cultura que inspira, que deja un legado y que integra de manera sostenible a toda la organización.

### Mauricio Uribe

-  mauriciouribemorales
-  +52 554 094 3697
-  muribe@wewow.commx
-  www.wewow.commx

