

Resignificar la cultura empresarial para sobrevivir al nuevo ciclo laboral

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, LAS ORGANIZACIONES LATINOAMERICANAS HAN ATRAVESADO UNO DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL MÁS PROFUNDOS Y ACCELERADOS DE SU HISTORIA RECIENTE. Cambios sociales, económicos, generacionales y tecnológicos se entrelazaron para modificar —de manera irreversible— la forma en la que las personas entienden el trabajo, el liderazgo y el sentido de pertenencia. Y, aunque muchas empresas han intentado mantener sus mismos valores y dinámicas internas, la realidad es clara: no somos los mismos de antes.

La consecuencia más visible de esta desconexión entre cultura y realidad humana ha sido un fenómeno que hoy golpea a toda Latinoamérica: la rotación laboral elevada, que ya no responde únicamente a temas económicos, sino a pérdida de identidad, agotamiento cultural y desalineación entre expectativas de vida y propósito organizacional.

El primer paso para enfrentar este momento no es táctico, es un proceso profundamente reflexivo. Antes de lanzar nuevos programas de capacitación, engagement o liderazgo, las organizaciones deben responder una pregunta que parece sencilla, pero que rara vez se contesta con honestidad: ¿Quiénes somos hoy?

Los valores que definieron a una empresa hace cinco o diez años probablemente ya no conversan con las personas que hoy la integran. El respeto, la colaboración, el sentido de logro o la manera en que concebimos el liderazgo han cambiado. No porque antes estuvieran mal, sino porque los seres humanos cambiamos: nuestras expectativas, prioridades, contextos familiares y definiciones de bienestar son otras.

Por ello, el llamado es claro: resignificar la cultura, es decir, reinterpretar los valores, creencias y prácticas organizacionales a la luz de lo que hoy somos como comunidad laboral. No para borrar el pasado, sino para asegurar que la cultura siga siendo un motor de conexión y no una camisa de fuerza.

El desafío se intensifica con la llegada de nuevas generaciones cuya relación con el trabajo es distinta. No es un fenómeno comparable al que vivimos con la irrupción millennial. Esta vez, la complejidad es mayor porque se combinan dos transformaciones simultáneas:

- El cambio profundo en las personas adultas que ya estaban en el mercado laboral.
- La incorporación de jóvenes que no reconocen —ni aspiran— a las mismas dinámicas culturales del pasado.

Cuando una empresa no ha reflexionado sobre quién es hoy, intenta atraer talento con un discurso que ya no corresponde a su realidad interna.



POR LAILA CHARTUNI, PRESIDENTA DE TOP COMPANIES

Esto genera desadaptación y, eventualmente, más rotación. Las organizaciones, entonces, entran en un ciclo poco virtuoso de reclutamientos repetidos, pérdida de know-how, debilitamiento del liderazgo y erosión del role model organizacional.

La solución no está en invertir más en reclutamiento o en beneficios aislados. Está en hacer coherente el relato cultural para que quienes ingresen sepan con claridad si pertenecen o no. La cultura —la verdadera, la vivida, no la escrita en un póster— es el principal filtro de atracción y retención.

Resignificar no significa renunciar a la esencia, significa revisarla con honestidad. Algunas organizaciones descubrirán que sus valores siguen vigentes, pero deben replantear su manera de vivirlos. Otras encontrarán que ciertos conceptos ya no las representan y deberán adoptar nuevos que respondan a su identidad actual.

Este proceso solo ocurre cuando los dueños, directivos o guardianes de la cultura se permiten cuestionarse:

- ¿Este valor me sigue definiendo?
- ¿Sigue conectando con la gente?
- ¿Sigue siendo útil para operar, decidir y convivir?
- ¿O ha cambiado su significado?

La cultura no se impone: se encarna o se pierde. Y cuando no se revisa, la consecuencia no es neutral: las empresas corren el riesgo de perder esencia, de diluir su identidad y, con ella, la capacidad de atraer y retener talento alineado.

El reto en Latinoamérica es enorme, pero alcanzable. No se trata de adoptar modas culturales ni de copiar prácticas de otras industrias o países. Se trata de hacer una pausa, mirarnos como organizaciones y aceptar que cambiamos.

Solo entonces podremos implementar iniciativas de desarrollo, bienestar, liderazgo o engagement que tengan sentido y generen impacto real. ●

+RANKING **TOP Companies**

El Economista y The TOP Companies ya abrieron la convocatoria para la XVI edición del ranking Top+ América que mide la cultura organizacional y clima laboral de las empresas del continente. La recepción de solicitudes está abierta. Para más información puede llamar al teléfono (52) 55 9180 4142 en México, o escribir a: comunicacion@thetop-companies.com o contacto@thetop-companies.com