/ MODELO CONCEPTUAL

Organizational Culture

Cultura organizativa; modelo de Schein; tres niveles de la cultura

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Edgar H. Schein (1984 (Sloan Management Review) · 1985 (Organizational Culture and Leadership, 1.ª ed.) · 2017 (5.ª ed., con Peter A. Schein))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a entender la cultura de una organización en tres niveles —lo visible, lo declarado y los supuestos que nadie discute— y cómo la moldean sus líderes.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué supuestos compartidos explican cómo se comporta de verdad nuestra organización, cuáles nos ayudan y cuáles frenan lo que queremos conseguir?

01 Problema que resuelve

Muchas estrategias bien diseñadas no se ejecutan como se esperaba. El plan es razonable, los recursos existen y las personas son capaces. Aun así, la organización sigue haciendo lo de siempre.

A menudo la explicación está en la cultura: un conjunto de supuestos compartidos que casi nadie formula en voz alta, pero que deciden qué se considera correcto, qué se premia, qué se evita y cómo se reacciona ante los problemas. Esos supuestos se aprendieron porque funcionaron en el pasado. Por eso son estables, y por eso pueden chocar con lo que la empresa necesita ahora.

El modelo de Edgar H. Schein ayuda a ver esa cultura en tres niveles —lo que se ve, lo que se declara y lo que se da por supuesto— y a entender cómo los líderes la crean, la transmiten y la refuerzan. Su utilidad directiva es concreta: descubrir qué supuestos ayudan y cuáles frenan un objetivo de negocio concreto.

Señales de que puede hacer falta:

- la estrategia cambia, pero las decisiones del día a día siguen igual;
- los valores publicados en la web o en la pared no se reconocen en cómo se trabaja;
- dos áreas, dos plantas o dos empresas integradas trabajan de formas que chocan;
- el fundador o la generación anterior deja la dirección y no está claro qué debe mantenerse;
- se habla de «cambiar la cultura» sin saber qué rasgo concreto habría que cambiar ni por qué.

ORGANIZATIONAL CULTURE · SCHEIN

Por qué una organización actúa como actúa, aunque la estrategia diga otra cosa, y cómo influyen sus líderes

LO QUE MÁS PESA EN LA CULTURA NO ESTÁ ESCRITO | Son creencias que el grupo da por ciertas porque le funcionaron en el pasado, y que ya nadie discute.

1 · LOS TRES NIVELES DE LA CULTURA DE UNA EMPRESA

De lo que se ve a lo que nadie dice

SE VE ↓ MÁS PROFUNDO

1 LO QUE SE VE — Cómo se trabaja de verdad, día a día — Schein: «artefactos»

Ejemplos: Cómo son las reuniones, cómo se decide, los espacios, el lenguaje, los horarios reales.

Ojo: Se ve qué se hace, pero no por qué se hace.

2 VALORES DECLARADOS — Lo que la empresa dice que le importa — Schein: «valores declarados»

Ejemplos: La misión, los valores publicados, los discursos de la dirección.

Ojo: A veces son deseos, no realidad: hay que compararlos con lo que se ve.

PISTA: cuando lo que se hace (1) no encaja con lo que se dice (2), detrás hay una creencia de fondo (3)

3 CREENCIAS DE FONDO — Lo que el grupo da por cierto sin discutirlo — Schein: «supuestos básicos»

Ejemplos: «Equivocarse se paga caro» · «Manda el que más sabe» · «Aquí lo que vale es el producto, no el servicio».

Ojo: Es lo que de verdad explica cómo actúa la gente, y lo que más cuesta cambiar. Nadie lo dice: hay que descubrirlo.

2 · CÓMO CREAN Y TRANSMITEN LA CULTURA LOS LÍDERES

La gente aprende la cultura mirando lo que hace la dirección, más que escuchando lo que dice

LO QUE MÁS TRANSMITE: LO QUE HACE LA DIRECCIÓN — Schein: «mecanismos primarios»

- A qué dedica su atención y qué mide
- En qué gasta el dinero y en qué no
- A quién premia y reconoce
- Cómo reacciona ante una crisis o un error
- Qué ejemplo da en el día a día
- A quién contrata, asciende o aparta

LO QUE AYUDA, SI ES COHERENTE CON LO ANTERIOR — Schein: «mecanismos secundarios»

- Estructura de la organización
- Ritos y rituales
- Historias que se cuentan
- Sistemas y procedimientos
- Espacios y edificios
- Declaraciones de valores y principios

Si la dirección dice una cosa y hace otra, la gente hace caso a lo que ve. En una empresa joven, la cultura la crea la conducta de los líderes; en una madura, ya está fijada en estructuras y sistemas.

3 · CÓMO SE ANALIZA LA CULTURA, SEGÚN SCHEIN

Un taller con un grupo de personas que conocen bien la empresa por dentro

1. Partir de un problema de negocio que la cultura pueda frenar
2. Explicar al grupo los tres niveles del bloque 1
3. Anotar lo que se ve: cómo se trabaja de verdad
4. Anotar lo que se dice: misión, valores, discursos
5. Buscar dónde no encajan y deducir qué creencia lo explica
6. Repetir con otros grupos: un área puede tener su propia cultura
7. **Ver qué creencias ayudan y cuáles frenan, y apoyarse en las que ayudan**

LA CULTURA NO SE CAMBIA REESCRIBIENDO LOS VALORES, SINO CON EL EJEMPLO DE LA DIRECCIÓN Y CON LO QUE MIDE, PREMIA Y TOLERA.

No es el clima laboral · No hay culturas buenas o malas: ayudan o frenan un objetivo concreto · En una misma empresa puede haber varias culturas

Fuente: Schein, Sloan Management Review (1984); Organizational Culture and Leadership (1985; ed. 2010, mecanismos de los líderes; 5.ª ed. 2017, con P. A. Schein); The Corporate Culture Survival Guide (1999), proceso de evaluación en grupo. Síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Schein, «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», Sloan Management Review (1984); Organizational Culture and Leadership (1985; edición de 2010, mecanismos de los líderes; 5.ª ed. 2017, con P. A. Schein); y The Corporate Culture Survival Guide (1999), proceso de evaluación en grupo. Nombres sencillos de los niveles: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Entender por qué una estrategia o una iniciativa no arraiga, antes de insistir con más comunicación o más presión.
- ✓ Preparar una transformación: saber qué rasgos culturales pueden apoyarla y cuáles la frenarán.
- ✓ Profesionalizar una empresa familiar o gestionar la sucesión del fundador.
- ✓ Preparar o gestionar la integración tras una adquisición o una fusión, donde las diferencias de cultura suelen aflorar pronto.
- ✓ Revisar la coherencia entre lo que la dirección dice, lo que mide y lo que premia.

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa industrial de 300 personas decide crecer en servicios de mantenimiento. El plan es sólido, pero los técnicos siguen priorizando la instalación de equipos nuevos y el servicio se trata como algo menor. Al analizar la cultura aparece un supuesto compartido: «aquí lo que vale es la ingeniería del producto; el servicio es un coste». Mientras ese supuesto siga vigente, el plan de servicios avanzará poco.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si lo que hace falta es diseñar y dirigir el proceso de cambio.** Este modelo ayuda a diagnosticar la cultura y a ver cómo condiciona el cambio, pero no ordena sus etapas ni dice cómo mover los comportamientos. Para el proceso está **Kotter 8 Steps**; para las palancas que cambian mentalidades y comportamientos, el **McKinsey Influence Model**.
- × **Si el problema está en la estructura, los procesos, los roles o la forma de decidir.** A veces se llama «cultura» a un problema de diseño organizativo. Conviene revisarlo antes con **Operating Model** o con **McKinsey 7S**.
- × **Si se busca una medición rápida y comparable entre unidades o a lo largo del tiempo.** El modelo de Schein es cualitativo y se trabaja en grupo. Para comparar con cifras existen instrumentos de encuesta de otros autores (por ejemplo, el de Cameron y Quinn, ver Profundizar), que no tienen ficha en esta biblioteca.
- × **Si la «cultura» se usa como explicación de todo.** Cuando una conducta se explica mejor por incentivos, objetivos o falta de medios, hay que corregir eso primero.

02 Entender

Qué es

Schein define la cultura de un grupo como un patrón de supuestos básicos que el grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a resolver dos tipos de problemas:

- **de adaptación externa:** cómo sobrevivir y tener éxito en su entorno (clientes, competidores, mercado);
- **de integración interna:** cómo organizarse y convivir para poder hacerlo (quién decide, cómo se reparte el poder, qué relaciones son aceptables).

Esos supuestos han funcionado lo bastante bien como para considerarse válidos y, por eso, se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir ante esos problemas (Schein, 1984; traducción de Biblioteca Management).

De esta definición se derivan tres ideas útiles para un directivo:

- **La cultura se aprende.** Nace de experiencias compartidas y de lo que funcionó. No se decreta.
- **La cultura es de un grupo.** Existe en la organización, pero también en un área, una planta, una profesión o un país. Una empresa puede tener varias culturas a la vez.
- **Lo importante está debajo.** Lo visible y lo declarado son manifestaciones. El núcleo son los supuestos que se dan por hechos y que ya no se discuten.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el modelo en tres bloques. Arriba a la izquierda (1), los tres niveles de la cultura, de lo que se ve a lo que nadie dice, con la pista para descubrir el más profundo: cuando lo que se hace no encaja con lo que se dice, detrás hay una creencia de fondo. A la derecha (2), cómo crean y transmiten la cultura los líderes:

lo que más transmite es lo que hace la dirección; lo demás solo ayuda si es coherente con eso. Abajo (3), los siete pasos con los que Schein propone analizar la cultura en un taller.

Los tres niveles de la cultura

El orden de los niveles va de lo más visible a lo más profundo. Los nombres varían ligeramente entre las obras de Schein; aquí se usan los términos más habituales en español.

> / NOTA · BM
> En el visual, para que se entienda sin conocer el modelo, los niveles se nombran con palabras más sencillas: «lo que se ve» (los artefactos), «valores declarados» y «creencias de fondo» (los supuestos básicos compartidos). Son los mismos niveles de Schein.

1 Artefactos

Es todo lo que se ve, se oye o se percibe al entrar en contacto con la organización. Schein (1984) incluye la arquitectura y la distribución de las oficinas, la tecnología, la forma de vestir, los comportamientos visibles y los documentos públicos, como estatutos, materiales de acogida o historias que se cuentan.

Qué tiene de difícil: los datos son fáciles de obtener, pero difíciles de interpretar. Se ve **qué** hace el grupo, pero no **por qué** lo hace. Dos organizaciones con oficinas abiertas pueden tenerlas por razones muy distintas.

Pregunta para pensar: ¿qué le llama la atención a alguien que acaba de incorporarse?

2 Creencias y valores declarados

Es lo que la organización dice que valora y cree: la misión, los valores publicados, los principios de actuación, las explicaciones que dan los directivos sobre por qué se hacen las cosas.

Los valores declarados pueden coincidir con la conducta real o no. A veces son aspiraciones: lo que la dirección querría que fuera cierto. Otras veces son racionalizaciones: explicaciones que justifican lo que ya se hace.

Qué tiene de difícil: el discurso oficial suele ser razonable y parecido en muchas empresas («orientación al cliente», «trabajo en equipo», «innovación»). No basta con recogerlo; hay que contrastarlo con los artefactos.

Pregunta para pensar: ¿qué valores publicados reconocería cualquiera en el trabajo diario y cuáles no?

3 Supuestos básicos compartidos

Son las creencias que el grupo da por supuestas hasta el punto de que ya no las discute ni casi las percibe. Tratan sobre cuestiones de fondo: qué es la verdad y quién la tiene, cómo se trata el error, cuánto se confía en las personas, qué relación se tiene con el cliente o con el entorno, qué es un buen jefe.

> / EJEMPLO
> Tres creencias de fondo habituales: «equivocarse se paga caro», «manda el que más sabe» y «aquí lo que vale es el producto, no el servicio». Ninguna está escrita en ningún sitio, pero cada una explica conductas que se repiten: nadie reconoce un error, nadie discute al experto, el servicio siempre queda en segundo plano. *(Ejemplos ilustrativos.)*

Según Schein, este nivel es el núcleo de la cultura. Es el que explica la conducta de forma estable y el que más cuesta cambiar, porque cuestionar un supuesto genera inseguridad en el grupo.

Qué tiene de difícil: casi nunca se formulan en voz alta y no aparecen en encuestas ni en documentos. Hay que deducirlos.

Pregunta para pensar: ¿qué «verdad» nadie discute aquí, aunque nadie la haya escrito?

> / IDEA CLAVE
> El camino hacia los supuestos pasa por las incoherencias. Cuando la conducta, las normas y las prácticas (los artefactos) no encajan con los valores declarados, hay un supuesto más profundo que explica la diferencia (Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*).

> **/ EJEMPLO**
> Schein ilustra la idea con una organización que defiende la comunicación abierta y la política de puertas abiertas, pero castiga a quien trae malas noticias. El supuesto real no es «aquí se habla con franqueza», sino algo parecido a «aquí solo se valoran las buenas noticias».

Cómo crean y transmiten la cultura los líderes

Para Schein, cultura y liderazgo están muy unidos: los líderes crean la cultura y, con el tiempo, esa cultura pasa a condicionarlos a ellos.

Schein distingue dos tipos de mecanismos con los que los líderes insertan y transmiten la cultura (*Organizational Culture and Leadership*, capítulo «How Leaders Embed and Transmit Culture» en la edición de 2010).

Dicho de forma sencilla: la gente aprende la cultura mirando lo que hace la dirección, más que escuchando lo que dice. Lo que más transmite es el ejemplo y las decisiones de la dirección: a qué dedica su atención, cómo reacciona ante un error, en qué gasta el dinero, a quién premia y a quién asciende. Lo demás (la estructura, los procedimientos, los valores escritos) ayuda solo si es coherente con eso.

Mecanismos primarios (los que más enseñan):

1. A qué prestan atención los líderes, qué miden y qué controlan de forma regular.
2. Cómo reaccionan ante incidentes críticos y crisis.
3. Cómo asignan los recursos.
4. Qué ejemplo dan de forma deliberada y cómo enseñan y acompañan.
5. Cómo reparten recompensas y estatus.
6. Cómo reclutan, seleccionan, promocionan y apartan a las personas.

Mecanismos secundarios (articulan y refuerzan):

1. El diseño y la estructura de la organización.
2. Los sistemas y procedimientos.
3. Los ritos y rituales.
4. El diseño del espacio físico, las fachadas y los edificios.
5. Las historias sobre acontecimientos y personas importantes.
6. Las declaraciones formales de filosofía, credos y estatutos.

La numeración sigue la de Schein y no indica orden de importancia dentro de cada grupo.

Dos matices de Schein son decisivos:

- **Los mecanismos secundarios solo funcionan si son coherentes con los primarios.** Una declaración de valores que contradice lo que los líderes miden, premian o toleran no cambia nada.
- **En una organización joven**, la conducta diaria de los líderes es lo que crea la cultura; estructuras y procedimientos solo la refuerzan. **En una organización madura**, esas estructuras y sistemas ya han institucionalizado los supuestos del pasado y pesan mucho más.

Schein señala también que, cuando un líder envía señales contradictorias, sus colaboradores tienden a acomodarse a ellas en lugar de discutirlas, y la organización acaba reflejando esas contradicciones.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> El mensaje que transmite la cultura no es lo que el comité dice, sino lo que mira, lo que premia, lo que tolera y cómo reacciona cuando algo sale mal.

> **/ NOTA · BM**
> Esta ficha trata el liderazgo solo en su relación con la cultura: cómo la crea, la transmite y la refuerza. No aborda estilos ni modelos de liderazgo.

Subculturas

Una organización no tiene necesariamente una sola cultura. Áreas, plantas, profesiones y países desarrollan sus propios supuestos. Schein (1996) describe tres culturas presentes en muchas organizaciones: la de **operaciones**, centrada en hacer funcionar el día a día; la de los **ingenieros y técnicos**, que diseñan la tecnología y miran a su comunidad profesional; y la de los **directivos**, centrada en la supervivencia financiera y en el control. Según Schein, buena parte de las dificultades para aprender y cambiar vienen del desencuentro entre ellas, no de una «resistencia al cambio» genérica.

/ CONSEJO · BM

Antes de hablar de «la cultura de la empresa», conviene preguntarse de qué grupo se habla. En la empresa mediana, las diferencias entre comercial y producción, entre sede y plantas o entre la empresa original y una adquirida suelen ser más relevantes que la cultura media.

Qué no es

- **No es una lista de valores.** Los valores declarados son solo el segundo nivel. Una cultura no se describe con cinco palabras en una pared.
- **No es el clima laboral.** La satisfacción o el ambiente de trabajo son manifestaciones que se pueden medir con encuestas; los supuestos compartidos, no.
- **No es un tipo de cultura «buena» o «mala».** Schein no propone culturas ideales. Un supuesto ayuda o frena según el problema de negocio que se quiera resolver.
- **No es un proceso de cambio.** El modelo ayuda a entender la cultura y cómo condiciona el cambio. El proceso de liderar el cambio se trata en **Kotter 8 Steps**, y las palancas que cambian mentalidades y comportamientos, en el **McKinsey Influence Model**.
- **No es el elemento «valores compartidos» del 7S.** El **McKinsey 7S** sitúa los valores compartidos en el centro de la organización y los relaciona con los demás elementos; Schein explica qué hay debajo de esos valores y cómo se forman.

Tres cosas importantes para hacerlo bien

1 Partir de un problema de negocio

Schein insiste en empezar por algo concreto que se quiere arreglar, mejorar o conseguir. Sin ese foco, el análisis cultural se vuelve abstracto y poco útil.

2 Deducir los supuestos, no preguntarlos

Los supuestos no se obtienen preguntando «¿cuál es nuestra cultura?». Se deducen de las incoherencias entre lo que se hace y lo que se dice, trabajando en grupo con personas que conocen la organización desde dentro.

3 Apoyarse en lo que ayuda

Como la cultura es muy difícil de cambiar, Schein recomienda dedicar la mayor parte de la energía a identificar los supuestos que ayudan y apoyarse en ellos.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA

Los siete pasos siguientes recogen el proceso de evaluación cultural en grupo que propone el propio Schein en *The Corporate Culture Survival Guide*. Schein lo plantea como un ejercicio de pocas horas con un grupo, que se repite con otros grupos si hace falta. Los comentarios de aplicación señalados como de Biblioteca Management son interpretación propia.

1 **Definir el problema de negocio**
Algo que se quiere arreglar, algo que podría funcionar mejor o una nueva intención estratégica. Tiene que ser concreto: sin él, el análisis se queda en generalidades.

2 **Repasar el concepto de cultura con el grupo**
Explicar los tres niveles para que todos usen el mismo lenguaje.

3 **Identificar los artefactos**
Con personas de dentro, incluidas incorporaciones recientes, listar lo que se ve: cómo se hacen las reuniones, cómo se decide, cómo se comunica, qué se celebra, qué lenguaje se usa, cómo se viste, qué horarios reales hay.

4 **Identificar los valores declarados**
Muchos ya están escritos en la misión o en los valores publicados. Se recogen aparte de los artefactos.

5 **Comparar los valores con los artefactos**
Buscar las incoherencias. Cada una apunta a un supuesto más profundo que explica la conducta real. Esos supuestos se anotan por separado.

6 **Repetir el proceso con otros grupos**
Si el resultado parece incompleto o si hay áreas que pueden funcionar distinto, repetir con otros grupos para ver si hay subculturas.

7 **Evaluar los supuestos compartidos frente al problema de negocio**
Separar los que ayudan a resolverlo y los que lo frenan. Dedicar la mayor parte de la energía a apoyarse en los primeros.

> / CONSEJO · BM
> Un supuesto está bien formulado cuando explica varios artefactos a la vez y cuando el grupo, al leerlo, lo reconoce aunque le incomode. Si solo explica un hecho aislado, probablemente es una anécdota.

Cómo llevarlo a una decisión

> / NOTA · BM
> Propuesta de Biblioteca Management, apoyada en dos ideas de Schein: partir de un problema de negocio y distinguir mecanismos primarios y secundarios.

Para cada supuesto relevante, el comité puede responder cuatro preguntas:

- **¿Ayuda o frena el objetivo?** Un mismo supuesto puede ayudar en un objetivo y frenar en otro.
- **¿Podemos apoyarnos en él?** Un supuesto que ayuda se usa de forma explícita en el diseño de la iniciativa.
- **Si frena, ¿podemos rodearlo o hay que cambiarlo?** A veces basta con diseñar la iniciativa para que no choque con él.
- **Si hay que cambiarlo, ¿qué mecanismos primarios vamos a mover?** Qué empezará a medir y a controlar el comité, cómo se asignarán recursos y recompensas, a quién se promocionará y cómo se reaccionará en la próxima crisis. Las declaraciones y los rituales vienen después y solo funcionan si los anteriores son coherentes.

> / EJEMPLO
> Volvamos a la empresa industrial que quiere crecer en servicios de mantenimiento (ver Problema que resuelve). La creencia de fondo «el servicio es un coste» frena el objetivo. Otra creencia, «aquí cumplimos lo que prometemos al cliente», ayuda, y el plan puede apoyarse en ella. Para cambiar la primera, el comité decide revisar cada mes los ingresos y el margen del servicio, destinar presupuesto a formar a los técnicos y ascender a personas del área de servicio. El nuevo mensaje sobre el servicio llega después, no antes.

> / IMPORTANTE · BM
> Si el diagnóstico concluye que hay que cambiar algún supuesto, el proceso de cambio se diseña aparte (**Kotter 8 Steps**, **McKinsey Influence Model**). El diagnóstico cultural dice qué hay que cambiar y qué puede ayudar; no sustituye a la gestión del cambio.

Kit práctico

Guía de lectura de los tres niveles

NIVEL	QUÉ RECOGER	DÓNDE MIRAR	PREGUNTA ÚTIL	TRAMPA
1. Artefactos	Conductas, rituales, lenguaje, espacios, forma de decidir y de reunirse	Reuniones, procesos de decisión, agenda del comité, espacios, historias que se cuentan, primeras impresiones de quienes acaban de llegar	¿Qué verías si pasaras aquí una semana sin preguntar nada?	Interpretarlos sin contrastar
2. Creencias y valores declarados	Misión, valores, principios, explicaciones de los directivos	Web, memoria anual, manual de acogida, discursos, planes	¿Qué decimos que nos importa?	Tomarlos como la cultura real
3. Supuestos básicos compartidos	Creencias que explican la conducta real	Incoherencias entre 1 y 2; decisiones difíciles; crisis pasadas; a quién se promociona y a quién se aparta	¿Qué tendría que ser verdad para que todo esto tenga sentido?	Formularlos como deseos o como valores de nuevo

Plantilla de síntesis

SUPUESTO COMPARTIDO	ARTEFACTOS E INCOHERENCIAS QUE LO MUESTRAN	¿GRUPO O TODA LA ORGANIZACIÓN?	FRENTE AL PROBLEMA DE NEGOCIO: ¿AYUDA O FRENA?	QUÉ HACEMOS: APOYARNOS, RODEARLO O CAMBIARLO

Problema de negocio: (una frase)

Conclusión: ¿qué dos o tres supuestos pesan más sobre el objetivo y qué decisión se deriva?

Autodiagnóstico de las señales del comité

Basado en los mecanismos primarios de Schein. Cada pregunta se responde con hechos de los últimos meses, no con intenciones.

- ☐ ¿Qué temas ocupan de verdad la agenda del comité y qué indicadores se revisan cada mes?
- ☐ ¿Cómo reaccionamos en la última crisis o en el último error grave? ¿Qué aprendió la organización de esa reacción?
- ☐ ¿A qué se destinó el presupuesto nuevo y a qué se le negó?
- ☐ ¿Qué conducta mostramos los miembros del comité que otros imitan?
- ☐ ¿Quién ha recibido los últimos ascensos, bonus o reconocimientos, y por qué?
- ☐ ¿A quién hemos contratado para puestos clave y quién ha salido de la empresa?
- ☐ ¿Qué dicen estas respuestas que nuestros valores publicados no dicen?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir cultura con valores publicados	Se «cambia la cultura» reescribiendo los valores y nada cambia.	Trabajar los tres niveles y buscar incoherencias.
Querer medir los supuestos con una encuesta	Se miden percepciones o clima, no los supuestos de fondo.	Usar las encuestas como complemento; deducir los supuestos en grupo.
Delegar la cultura en Recursos Humanos	Se lanzan programas y comunicaciones mientras el comité sigue enviando las mismas señales.	Revisar lo que el comité mide, premia, tolera y cómo reacciona.
Empezar por los mecanismos secundarios	Nueva estructura, nuevos valores o nuevas oficinas sin cambio en los mecanismos primarios.	Mover primero atención, recursos, recompensas y personas.

Limitaciones

- **Es cualitativo.** Depende del criterio de quien facilita y de la franqueza del grupo. Dos equipos pueden deducir supuestos algo distintos.
- **Supone cierta estabilidad del grupo.** Con mucha rotación o en organizaciones muy nuevas, los supuestos compartidos pueden ser débiles.
- **Tiende a ver la cultura como algo compartido e integrado.** Otros autores subrayan que las organizaciones tienen culturas diversas, en tensión o ambiguas (ver Profundizar).
- **Es exigente para el comité.** Los mecanismos primarios le señalan a él. Si el comité no está dispuesto a revisar sus propias señales, el diagnóstico aporta poco.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners, la cultura de la empresa pesa mucho en tres tipos de proyectos: los planes estratégicos, las transformaciones de Go-to-Market y los proyectos de marca. En los tres pasa lo mismo: la estrategia y la ejecución solo funcionan si la cultura empuja en la misma dirección.

Se suele atribuir a Peter Drucker la frase «la cultura se desayuna a la estrategia», aunque no hay constancia de que la dijera. Sea de quien sea, resume bien el riesgo: un plan puede ser excelente y quedarse en el papel si choca con lo que la organización da por hecho.

En un proceso estratégico, lo difícil no es la reflexión, sino la puesta en marcha. Por eso buscamos que la cultura sea un motor de la estrategia, no un freno. En una transformación de Go-to-Market cambia cómo la empresa se orienta al cliente y sale al mercado, y eso exige un cambio cultural, no solo procesos nuevos. Y en un proyecto de marca, la relación entre marca y cultura es muy estrecha: la marca promete hacia fuera lo que la cultura tiene que cumplir hacia dentro.

El modelo de Schein nos ayuda a comprobar si encajan tres cosas: lo que pasa de verdad en el día a día, lo que la empresa dice que quiere ser y las creencias que de verdad mueven a su gente. Donde no encajan está el trabajo. A partir de ahí decidimos en qué creencias apoyarnos y qué tiene que cambiar, empezando por el ejemplo de la dirección.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El diagnóstico cultural suele entrar cuando una estrategia o una transformación depende de que las personas cambien su forma de trabajar. Su papel es explicar por qué la organización se comporta como se comporta y qué rasgos ayudarán o frenarán el objetivo. No es el plan de transformación ni el proceso de cambio: los condiciona.

La lógica del orden es esta: primero se mira la organización en su conjunto para ver si el problema es de diseño, de cultura o de ambos; después se profundiza en los supuestos que explican la conducta; y, por último, se diseña el proceso de cambio apoyándose en los supuestos que ayudan.

> / **NOTA** · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Schein vinculó cultura, liderazgo y cambio en sus obras, pero no propuso combinar su modelo con las herramientas citadas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 McKinsey 7S.
Da una visión de conjunto de la organización y de la coherencia entre sus elementos, con los valores compartidos en el centro.

2 Organizational Culture.
Profundiza en qué supuestos hay debajo de esos valores, cuáles ayudan y cuáles frenan el objetivo.

3 Kotter 8 Steps y McKinsey Influence Model.
Kotter ordena el proceso de liderar el cambio; el Influence Model diseña las palancas que cambian los comportamientos. Ambos se apoyan en lo que el diagnóstico ha mostrado.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Operating Model** → si los supuestos que frenan están reforzados por la estructura, los procesos o la forma de decidir.
- **Post-Merger Integration** → si hay que integrar dos culturas tras una adquisición o una fusión.
- **Aaker Brand Identity** → si la marca como organización depende de una cultura interna que hay que entender.
- **Purpose, Mission, Vision & Values** → si hay que contrastar los valores declarados con la cultura real.
- **Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix** → si la cultura tiene que encajar con la identidad de la marca corporativa.
- **Employee Value Proposition (EVP)** → si queremos comprobar que lo que prometemos a los empleados encaja con la cultura real.
- **Employer Branding** → si la cultura real tiene que sostener lo que comunicamos como empleador.

05 Profundizar

Origen y evolución

Edgar H. Schein (1928–2023), psicólogo social y profesor de la MIT Sloan School of Management, presentó su concepción de la cultura organizativa en *Coming to a New Awareness of Organizational Culture* (Sloan Management Review, 1984). Allí formula la definición de cultura como patrón de supuestos básicos aprendidos al resolver problemas de adaptación externa e integración interna, y distingue los artefactos visibles de los supuestos básicos, que considera el núcleo de la cultura.

Al año siguiente desarrolló el modelo en *Organizational Culture and Leadership* (1985), que se ha reeditado varias veces. La quinta edición (2017), escrita con Peter A. Schein, amplía entre otras cosas el tratamiento de las culturas nacionales y su efecto en las organizaciones. En la edición de 2010, el capítulo «How Leaders Embed and Transmit Culture» recoge los mecanismos primarios y secundarios descritos en esta ficha.

Schein publicó además una versión práctica para directivos, *The Corporate Culture Survival Guide* (1999, con ediciones revisadas posteriores, la última con Peter A. Schein), que responde a tres preguntas: qué es la cultura, cómo evaluarla y cómo cambiarla. De ella procede el proceso de evaluación en grupo recogido en Aplicar.

/ PARA TENER EN CUENTA

La frase «la cultura se desayuna a la estrategia» (*culture eats strategy for breakfast*) se atribuye a menudo a Peter Drucker, pero no hay constancia de que la dijera. Quote Investigator sitúa la primera versión con esa forma en 2000 y señala que la idea ya aparece en el libro de Schein de 1985, que habla de que la cultura limita la estrategia.

Qué sabemos sobre su solidez

El modelo de Schein es una referencia muy citada, pero es un modelo conceptual, construido a partir de la observación y del trabajo directo con organizaciones, no una teoría validada con mediciones. El debate académico se ha centrado en tres puntos:

- **¿Cultura integrada o culturas diversas?** Joanne Martin (1992) propone mirar la cultura desde tres perspectivas: integración (una cultura compartida y coherente, cercana a la visión de Schein), diferenciación (subculturas en tensión) y fragmentación (ambigüedad). La crítica útil para un directivo: no dar por hecho que la organización comparte una sola cultura.
- **/ EVIDENCIA**

  ¿Qué distingue a unas organizaciones de otras? En un estudio de veinte unidades organizativas, Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990) encontraron que las organizaciones se diferenciaban poco por los valores de sus empleados y mucho más por las prácticas que perciben en el día a día.
- **¿Es la cultura estática?** Mary Jo Hatch (1993) propone una lectura más dinámica del modelo de Schein, centrada en los procesos que conectan los niveles entre sí y en el papel de los símbolos. Es una extensión, no una sustitución.

/ IDEA CLAVE · BM

El modelo de Schein sirve para entender por qué la organización se comporta como se comporta y qué supuestos pesan sobre un objetivo concreto. No da una medición ni una tipología de culturas, y conviene aplicarlo sabiendo que puede haber varias culturas dentro de la misma empresa.

Fuentes de origen

- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16. https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass.

Libro de referencia

- Schein, E. H. y Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5.ª ed.). Wiley. Edición actualizada del modelo, con los tres niveles, el papel del líder y el tratamiento de las culturas nacionales.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. Jossey-Bass. Versión breve y práctica; incluye el proceso de evaluación en grupo. Hay ediciones revisadas posteriores con Peter A. Schein.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1). https://sloanreview.mit.edu/article/three-cultures-of-management-the-key-to-organizational-learning/
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. Síntesis académica del propio Schein.

Extensiones y críticas

- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press. Integración, diferenciación y fragmentación.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. Lectura dinámica del modelo de Schein.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.
- Quote Investigator (2017). «Culture Eats Strategy for Breakfast». Origen documentado de la frase; no confirma que sea de Drucker.

Otros enfoques, sin ficha en esta biblioteca. Para medir o clasificar la cultura existen enfoques que no forman parte del modelo de Schein: el cuestionario de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Addison-Wesley, 1999); los trabajos de Geert Hofstede sobre culturas nacionales y organizativas; y los ocho estilos culturales de Groysberg, Lee, Price y Cheng, «The Leader's Guide to Corporate Culture» (*Harvard Business Review*, 2018), https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture

Se han consultado directamente el texto del artículo de 1984 (definición y primer nivel), el capítulo de la edición de 2010 sobre mecanismos primarios y secundarios y un extracto del proceso de evaluación de The Corporate Culture Survival Guide*. Los libros de 1985 y 2017 no se han cotejado íntegramente; sus datos editoriales proceden de fichas del editor y de catálogos bibliográficos. Los trabajos de Martin (1992) y Hatch (1993) se citan por sus datos bibliográficos y por su planteamiento conocido; su texto no se ha cotejado. El año de las ediciones revisadas de* The Corporate Culture Survival Guide *no se fija por discrepancias entre fuentes.*

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Edgar H. Schein (1984 (Sloan Management Review) · 1985 (Organizational Culture and Leadership, 1.ª ed.) · 2017 (5.ª ed., con Peter A. Schein)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.