

## VALLEJO PEÑA, ALBERTO: *LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ESPAÑA*. EDITORIAL TECNOS, 2023. 138 págs.

**Andrés Villena Oliver**

Universidad Complutense de Madrid, España

ORCID: 0000-0003-4685-352X

[andville@ucm.es](mailto:andville@ucm.es)



### | Reseña crítica |

El ensayo *La cultura organizacional en España*, publicado en Tecnos por el profesor Alberto Vallejo Peña, constituye una excelente ocasión para disfrutar de una visión sintética y clarividente sobre el comportamiento de las organizaciones españolas, y sobre las fortalezas, debilidades, pero también oportunidades que la especificidad del modelo cultural organizativo español ofrece en la actualidad.

En dicho contexto, que quizá, en el futuro y de manera retrospectiva, podrá compararse con el periodo de finales de los años setenta y con la década posterior, la incertidumbre económica y la persistencia de diversas crisis, los constantes cambios y disrupciones tecnológicas y el imperativo de competitividad internacional parecen factores estructurales que requieren de explicaciones omnicomprensivas. La sociología de las organizaciones ofrece en este sentido una serie de claves irrenunciables.

Ante una complejidad que el profesor Lucas Marín subraya en el prólogo de este trabajo como un signo identificativo de las sociedades actuales, la sociología de las organizaciones y la caja de herramientas que la cultura organizacional representa constituyen un marco analítico, y al mismo tiempo, un camino de constante análisis y mejora para unas organizaciones nacionales que requieren de estudios científicos capaces de incorporar las continuas modificaciones que se producen en el presente. En dicho camino, variables más o menos inmateriales como el capital social, la confianza institucional, la cohesión, las redes de significados que orientan el sentido del trabajo de las personas, los horarios y la conciliación, el denominado 'know how' acumulado por los trabajadores, las

narrativas empresariales, y, correlacionada con todas estas, la productividad laboral, representan objetivos de estudio claves.

Este trabajo queda estructurado en una serie de secciones que podemos sintetizar en dos partes principales: en una primera se presenta al lector más y menos experto ante un conjunto de conceptos sociológicos que le permiten conocer los principales logros y la evolución de la sociología de las organizaciones; y en una segunda parte, los diferentes elementos analíticos, previa discusión sobre sus virtudes y limitaciones, son puestos al servicio de una exposición detallada de la cultura organizacional española y de sus principales diferencias con otras culturas corporativas, como pueden ser la norteamericana y la japonesa -preponderantes en el mundo antes y después de los años ochenta-, pero también con un conjunto suficiente de países como para situar nuestra nación en un mapa nacional cultural en el que la distancia señala la distinta forma de entender, operar y trabajar en una empresa.

Para que dicho mapa y análisis cobren sentido, la primera parte del ensayo revisa los principales conceptos de cultura organizacional, sus diferentes elementos constitutivos, las distintas escuelas de estudio de la disciplina y la evolución y el análisis crítico de los diversos instrumentos de medición de la cultura de empresa. Entre estos últimos, destacamos, en primer lugar, las aportaciones de Geertz Hofstede en relación con las distintas dimensiones culturales en las organizaciones y la comparación transnacional realizada a partir de estos vectores; en segundo lugar, la adaptación y el refinamiento del trabajo precedente realizado por el proyecto GLOBE, que incrementa los matices y la profundidad del análisis, incluyendo, además, un conjunto de dimensiones relacionadas con las características del liderazgo empresarial; y, en tercer lugar, el concepto de distancia cultural expuesto por Kogut y Sing (1988), un indicador sintético obtenido a partir de la comparación de varianzas ofrecidas por las dimensiones culturales del proyecto de Hofstede. Todas estas variables y dimensiones son el resultado de procesos históricos, de culturas nacionales divergentes y de prácticas empresariales de carácter individual. Todas ellas han de tenerse en cuenta como condicionantes para entender la variabilidad del comportamiento empresarial en distintas partes del mundo.

Cabe destacar en este punto uno de los argumentos clave del estudio que ofrece Vallejo Peña: el de la inevitable e intensa interacción entre la cultura de las distintas empresas y la cultura nacional, que determina un proceso de socialización primaria y secundaria para los futuros trabajadores. Este conjunto de creencias, normas y valores absorbidos por estos se pondrán a prueba en los constantes cambios que se sucedan en el ecosistema económico y social. Uno de estos es el de las fusiones y absorciones de empresas, que representan en ocasiones auténticos retos para los gestores encargados, que, sea por asimilación, aculturación o por mera segregación de equipos y actividades, se ven obligados a poner en contacto y, finalmente, a conciliar, las distintas formas que los trabajadores tienen de entender el funcionamiento de la entidad empresarial a la que pertenecen.

Como ilustración de los principales elementos de medición, el ensayo expone, por una parte, la importancia de la cultura organizacional norteamericana, como ejemplo de sistema débil, enfocado a la participación y a la libertad individual, con una fuerte

orientación al resultado pero con la asimilación del carácter variable y móvil de las carreras individuales; y, por otra parte, de la japonesa, en la que los trabajadores quedan fuertemente identificados con la corporación a la que pertenecen, con una intensa cohesión institucional, un decidido esfuerzo para lograr metas a corto plazo y un conjunto de evaluaciones informales y de dispositivos destinados a una vinculación vitalicia con la entidad de pertenencia. Resulta, en este punto, difícil ignorar la fuerte interacción entre los valores de una corporación y los de la cultura nacional en los que esta se encuentra necesariamente inserta; esta identificación representa un intangible que en una sociedad internacional en la que la progresiva -aunque a veces errática- integración económica y comercial exige hacer de las culturales un conjunto de variables con efectos sociales nada despreciables.

El estudio de la cultura organizacional española emerge de las secciones previas para realizar una comparación con una serie de países del mundo, y al mismo tiempo, con un conjunto de clústeres o agrupaciones de países de similares características. Los distintos ítems o dimensiones de los valores y las prácticas culturales realizados por el Proyecto GLOBE para España ofrecen el siguiente resultado: España marca valores inferiores a la media en orientación a resultados y en orientación a futuro -pese a que el discurso oficial sobre estas variables es notablemente más optimista-; un elevado nivel de asertividad en la comunicación vertical y horizontal; un bajo nivel de colectivismo institucional, algo que podemos hacer equivalente a la identificación con la empresa o con el proyecto del que se forma parte, y que contrasta con un elevado colectivismo grupal, entendido como la tendencia a un elevado nivel de cohesión con los colegas de trabajo; las puntuaciones son asimismo bajas en orientación humana y en igualdad de género, pese a que las actitudes oficiales ofrezcan niveles superiores, lo cual sugiere la posibilidad de que España se encuentre en una transición durante la cual estas orientaciones puedan verse significativamente alteradas; una elevada distancia de poder entre directivos y empleados, pese a su moderación en el discurso oficial; y, finalmente, un también elevado control sobre la incertidumbre, que probablemente tenga como resultado la prevalencia de la presencialidad en el puesto de trabajo y que está relacionado con la tendencia española a la obtención de empleos fijos y seguros frente a otras culturas más emprendedoras y económicamente arriesgadas.

España se caracteriza, además, por un liderazgo de carácter carismático que fomenta el trabajo en equipo y una cultura laboral escasamente participativa y humanista, en la que la autonomía se ve limitada con respecto a lo que sucede en otros países. Nuestro pasado políticamente autoritario, junto con una gestión policrónica del tiempo, nos conducen a la emergencia de un liderazgo de marcado carácter informal, en el que las redes sociales establecidas dentro de la empresa conducen a una acumulación de capital social en la persona del líder, reduciendo la predisposición a la colaboración decisoria de los empleados e incrementando la distancia de poder empresarial. Es importante hacer referencia a la estructura económica española como una posible explicación sobre la orientación de algunos de los mencionados índices: el reducido tamaño medio de las empresas en España, su mayoritaria especialización en el sector de los servicios -frente a los más industrializados norte y centro de Europa-, así como el marcado carácter familiar, han podido jugar un papel decisivo en las características que aquí se muestran.

Una comparación internacional permite situar a España en un mapa de culturas organizativas. Países como Argentina, en primer lugar, y como Francia, como Polonia y como Chile, en segundo, reflejan una muy reducida distancia cultural con respecto a nuestro país, que encuentra en los ejes del sudeste asiático -países como Japón o China- y anglosajón -Estados Unidos, Reino Unido y Australia, entre otros- a los países culturalmente más alejados. Los mayores contrastes con los anglosajones probablemente se produzcan en los ejes de distancia de poder y de orientación al resultado y al futuro; y con los países asiáticos, en el de colectivismo institucional y orientación al futuro y al resultado.

Todos estos rasgos se manifiestan en el funcionamiento del día a día de la empresa y en uno de nuestros posibles mayores déficits: el de la productividad laboral y la conciliación de la vida profesional y familiar. El carácter policrónico de la sociedad española, el histórico imperativo de presencialidad y una cultura mediterránea que se reproduce en un área en la que el buen tiempo invita a concluir el día mucho más tarde que en otros países, han conducido a una situación familiarmente compleja. Las jornadas inagotables, separadas por una amplia pausa para almorzar, erosionan la conciliación en una sociedad envejecida y con una preocupante crisis de fecundidad.

Todo ello, unido, además, a una menor dotación de inversiones tecnológicas y a un conjunto de sectores mayoritariamente intensivos en el factor trabajo, ha llevado a un círculo vicioso: la baja productividad media de los trabajadores y la prevalente presencialidad como recurso laboral compensatorio alargan innecesariamente las jornadas, agotando a los trabajadores y alejándolos, probablemente, de una mayor identificación con el proyecto empresarial en el que están integrados.

Pero estas debilidades no son absolutas y vienen compensadas, además, por un conjunto de rasgos corporativos admirados por culturas organizacionales alejadas, como la capacidad de respuesta de los directivos y trabajadores españoles, que responden con agilidad a los imprevistos que pueden manifestarse a lo largo de un determinado proyecto.

Es preciso, en este aspecto, prestar atención al carácter dinámico de los rasgos arriba expuestos: el relevo generacional y la ascendencia de los denominados 'millenials' modificará a buen seguro numerosas reglas del juego a corto y medio plazo. Dotados de una mayor capacidad de interacción en las redes sociales, con una diferente cultura tecnológica y una distinta relación con la autoridad y con las relaciones entre los géneros, las generaciones más jóvenes nacidas a partir de 1996 incrementan progresivamente su proporción en un mercado laboral que probablemente se vea obligado a ofrecer jornadas y condiciones de trabajo más atractivas para un conjunto de aspirantes al empleo que presentan unas diferentes expectativas de vida y preferencias en relación con el trabajo.

Estos cambios demográficos se producen en un entorno tan incierto como interesante: el salto al teletrabajo impulsado por el impacto de la pandemia Covid-19, el auge de la Inteligencia Artificial, así como la necesidad de innovación que un contexto tan competitivo exige hacen de las organizaciones un necesario objeto de estudio y de continuado análisis. Para este, el ensayo del profesor Vallejo Peña representa, en síntesis, un imprescindible punto de partida.

## | Referencias |

Kogut, B. y Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.

## | Nota biográfica |

**Andrés Villena Oliver** es profesor ayudante doctor en el Departamento de Economía Aplicada, Pública y Política de la Universidad Complutense de Madrid. Es Licenciado en Economía y en Comunicación Audiovisual y doctor en Sociología. Publicó en 2017 el ensayo 'Cómo se gobierna España. La estructura de las élites gubernamentales en 2004 y 2012' (Editorial Comares), y en 2019, el trabajo 'Las redes de poder en España. Élite e intereses contra la democracia' (Roca Editorial). Máster en Sociología (UMA) y en Problemas Sociales (UNED), combina la publicación de artículos en revistas académicas - como la revista 'Government and opposition' como ejemplo más reciente- con colaboraciones de carácter divulgativo sobre temas económicos en diversos medios de comunicación digital.