

**XXXVI CONGRESO  
INTERNACIONAL**

**AISOC**  
Asociación Iberoamericana de Investigación en  
Sociología de las Organizaciones y Comunicación

## **XXXVI CONGRESO INTERNACIONAL**

**ORGANIZACIONES, CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y SOCIEDADES INCLUSIVAS**

# **Nuevos horizontes en la cultura organizacional: perspectivas desde España**

**ALBERTO VALLEJO PEÑA**

Universidad de Málaga/Departamento de Dº del Estado  
y Sociología

[favallejo@uma.es](mailto:favallejo@uma.es)



# XXXVI CONGRESO INTERNACIONAL



## Introducción: culturas nacionales y organizaciones

¿Es el origen nacional de una compañía –o de un grupo de trabajo- un factor determinante para predecir su forma de actuar?

Sí, la literatura asegura el peso del factor nacional en la cultura Hofstede lo achacaba a la familia, y sobre todo...

Al sistema educativo (lo que ocurre en la escuela se convierte en metáfora del comportamiento organizacional)

El tema es de particular interés al abordar fusiones entre multinacionales, pero también emigración, trabajadores expatriados..

## XXXVI CONGRESO INTERNACIONAL

- Estas cuestiones despertaron el interés sobre las culturas organizacionales nacionales. Algunas naciones ya han sido analizadas a fondo. Mi motivación para elaborar este trabajo se basa en la carencia de un abordaje específico de la cultura española como cultura organizacional. Sobre la cultura española abundan los comentarios basados en tópicos, estereotipos... el contexto obliga a detenerse
- ¿Qué caracteriza a nuestras organizaciones y su forma de trabajar?
- ¿Qué deben tener más en cuenta nuestros socios internacionales?

# Paradigma de las culturas nacionales en el ámbito de las organizaciones ¿En qué consiste? ¿Cómo se cimentó históricamente el fenómeno?

- Los 80 fue una década fundamental
- El milagro japonés (1950-80) comienza a llamar la atención en los 5 continentes
- Ouchi (La teoría Z) destaca el factor cultural, después Peter y Waterman, Deal y Kennedy (éxito de las culturas fuertes)
- Smircich (La cultura como variable a gestionar desde el management)
- 1984-1989: cierres de fábricas de automóviles en Detroit
- 90': El nuevo REY se llamaba TOYOTA
- Boom en Estados Unidos del Toyotismo y del management Japonés
- 1994: sale a la venta The Toyota way (Liker)
- 1980-2000: éxito de Schein y Hofstede
- Primeros 2000: éxito del Proyecto GLOBE

# ¿Cómo se mide y compara la cultura organizacional nacional?

- 80' Hofstede aportó las primeras dimensiones culturales, seguido de Schwartz (1994)
- Hofstede recibe importantes críticas por ciertas inconsistencias metodológicas: McSweeney (2002), Gerhart/Fang (2005) , Ailon (2008)
- Revisiones. Swartz (1999) y Proyecto Globe (desde 2001)
- Modelo de Meyer (desde 2015)

# Las 9 dimensiones culturales de GLOBE

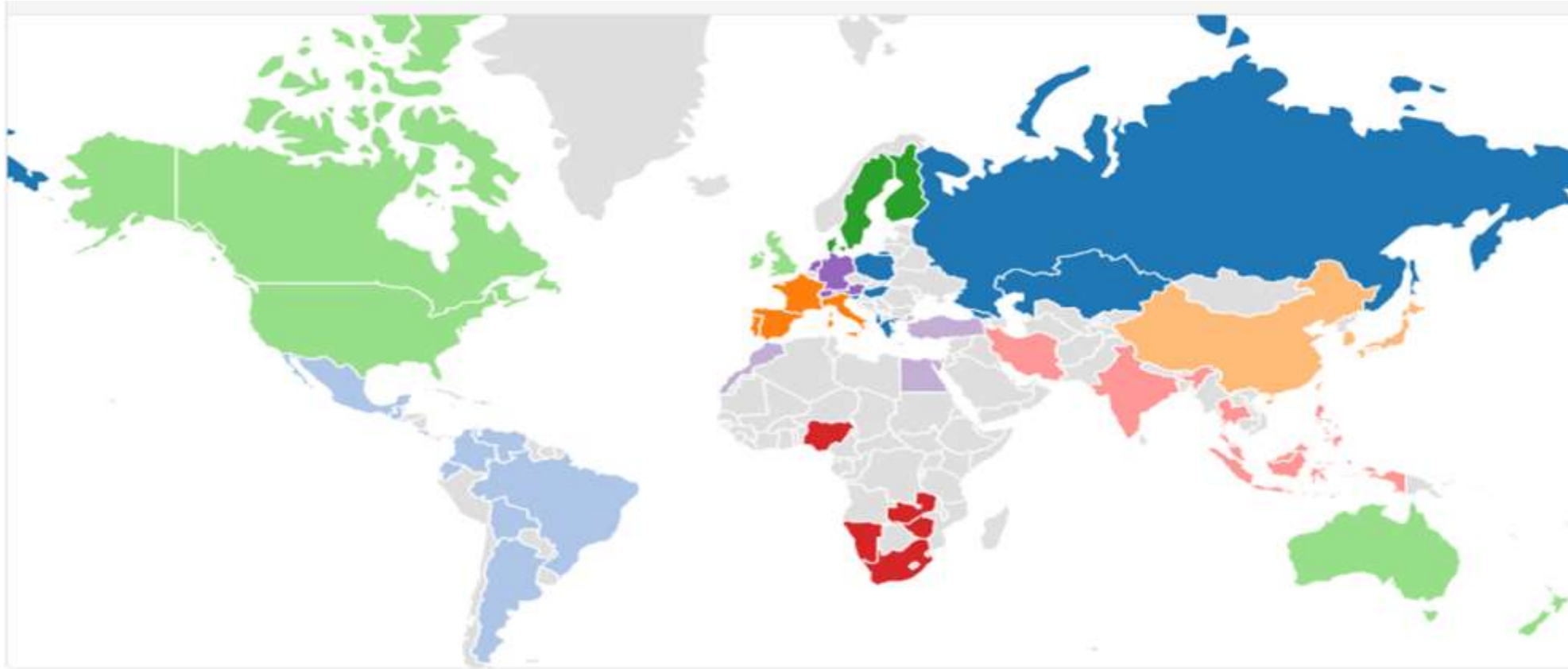
- 1. Orientación al resultado: grado en el que una determinada sociedad orienta y refuerza a sus miembros en función del resultado.
- 2. Orientación al futuro: tendencia a organizar la actividad con pensamiento y proyección hacia el futuro. Se trata de culturas con fácil estimulación en los proyectos a largo plazo.
- 3. Igualdad de género: grado en el que una sociedad consigue minimizar la desigualdad de género.
- 4. Asertividad: grado en el que los miembros de una sociedad asumen la confrontación directa con el resto defendiendo sus intereses y planteando sus motivos.
- 5. Colectivismo institucional: grado en el que una sociedad promueve la acción colectiva en defensa de los intereses institucionales, motivando y reforzando entre sus miembros los comportamientos de esta índole.
- 6. Colectivismo grupal: grado en el que los individuos comparten sentimientos de orgullo e identificación con su organización o con su familia.
- 7. Distancia de poder: Tendencia de los miembros de una sociedad a distribuir el poder de manera desequilibrada o equilibrada.
- 8. Humanismo: Grado en el que una sociedad refuerza entre sus miembros el comportamiento altruista y generoso con el resto.
- 9. Control de la incertidumbre: medida en la que una sociedad articula sus normas y costumbres tratando de prever posibles amenazas y riesgos.

# PROYECTO GLOBE: PRÁCTICAS VS VALORES

- Los autores del GLOBE aportan nuevas dimensiones
- Pero la aportación más relevante es el carácter dual de estas dimensiones
- Prácticas: lo que realmente hacemos en el día a día
- Valores: lo que una sociedad considera positivo y tiene en su lista de “lo que hay que hacer”

# XXXVI CONGRESO INTERNACIONAL

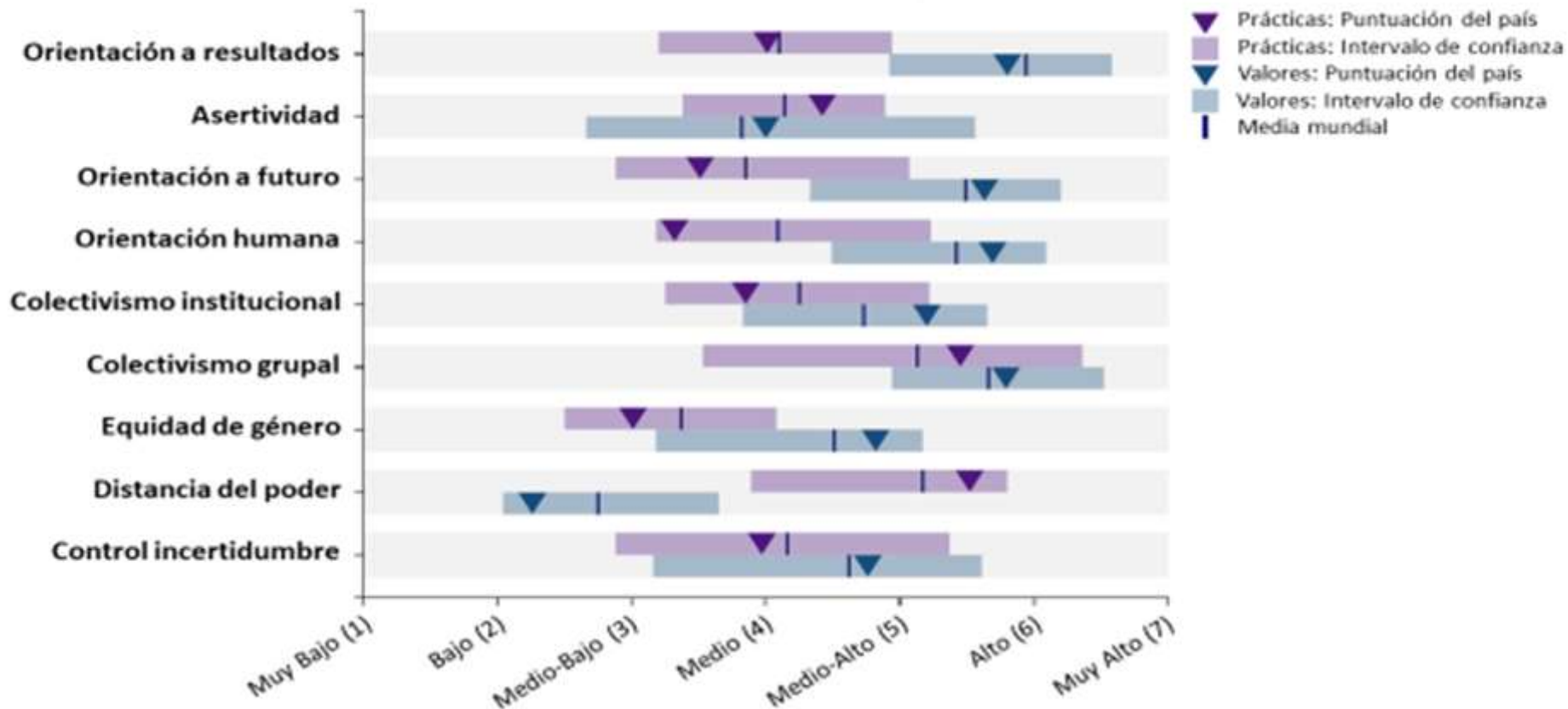
## Clústeres culturales GLOBE



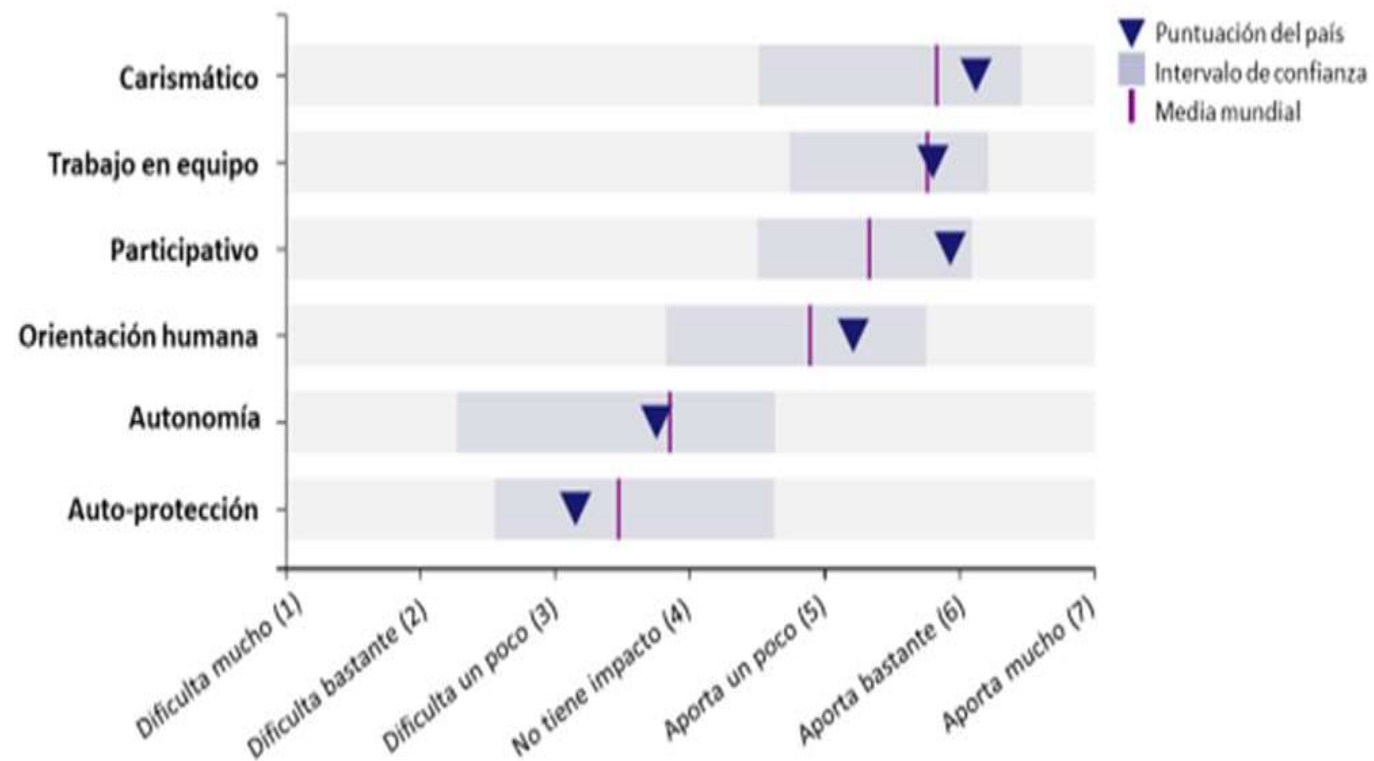


# XXXVI CONGRESO INTERNACIONAL

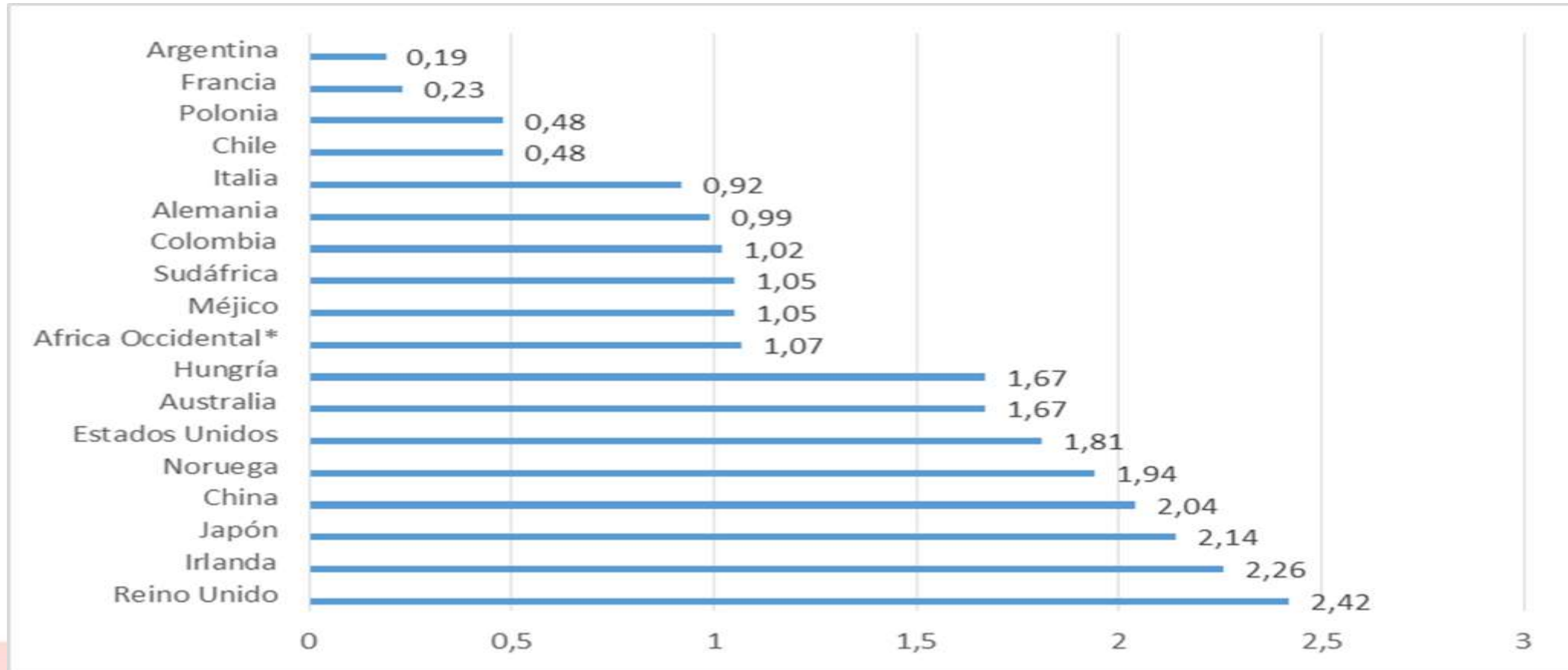
## Prácticas y Valores culturales en el Proyecto GLOBE (España)



## Puntuaciones para un liderazgo excelente en España



# ÍNDICE DE DISTANCIA CULTURAL DE KOGUT TOMANDO A ESPAÑA COMO EJE

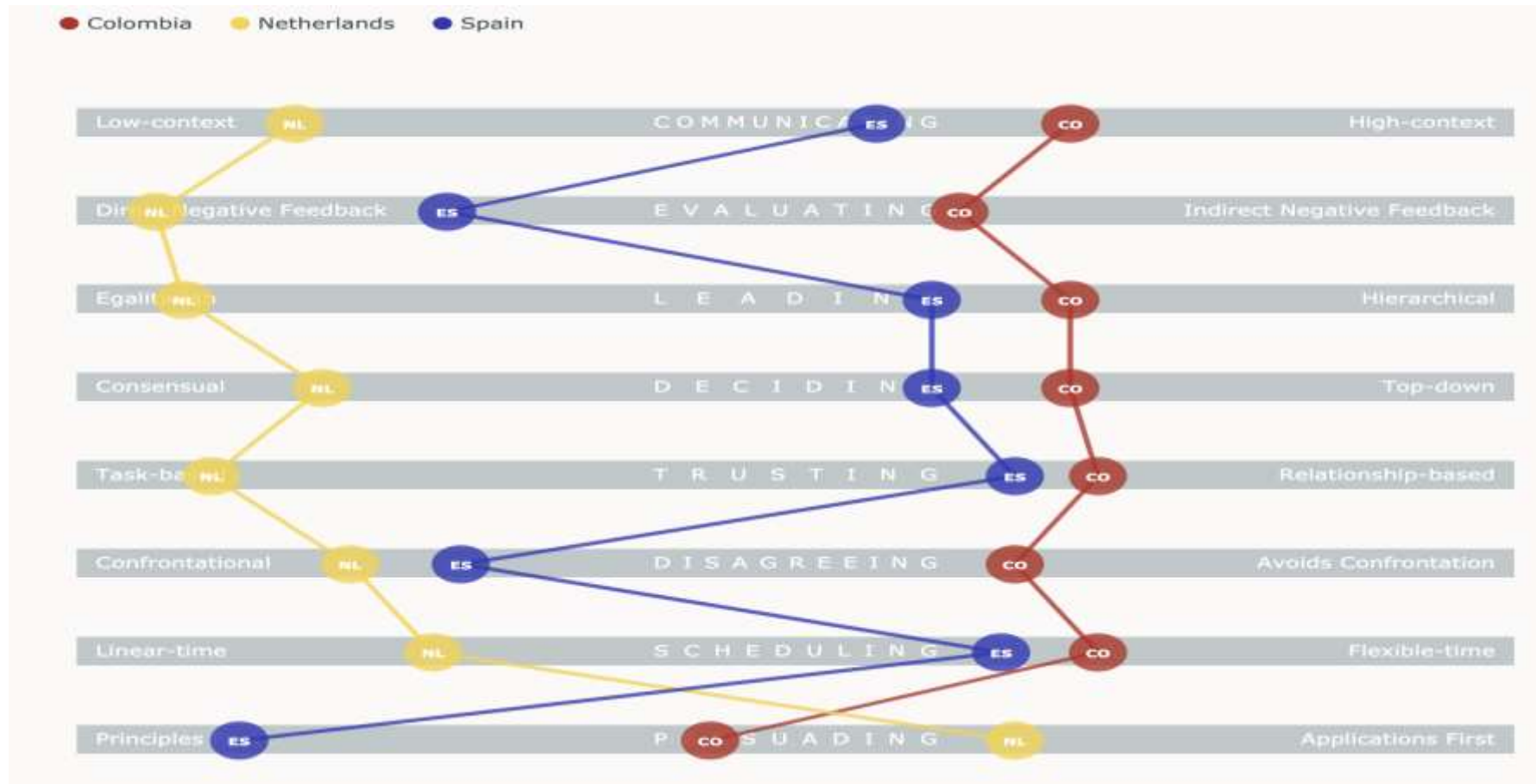


# Modelo de Meyer: 8 dimensiones bipolares

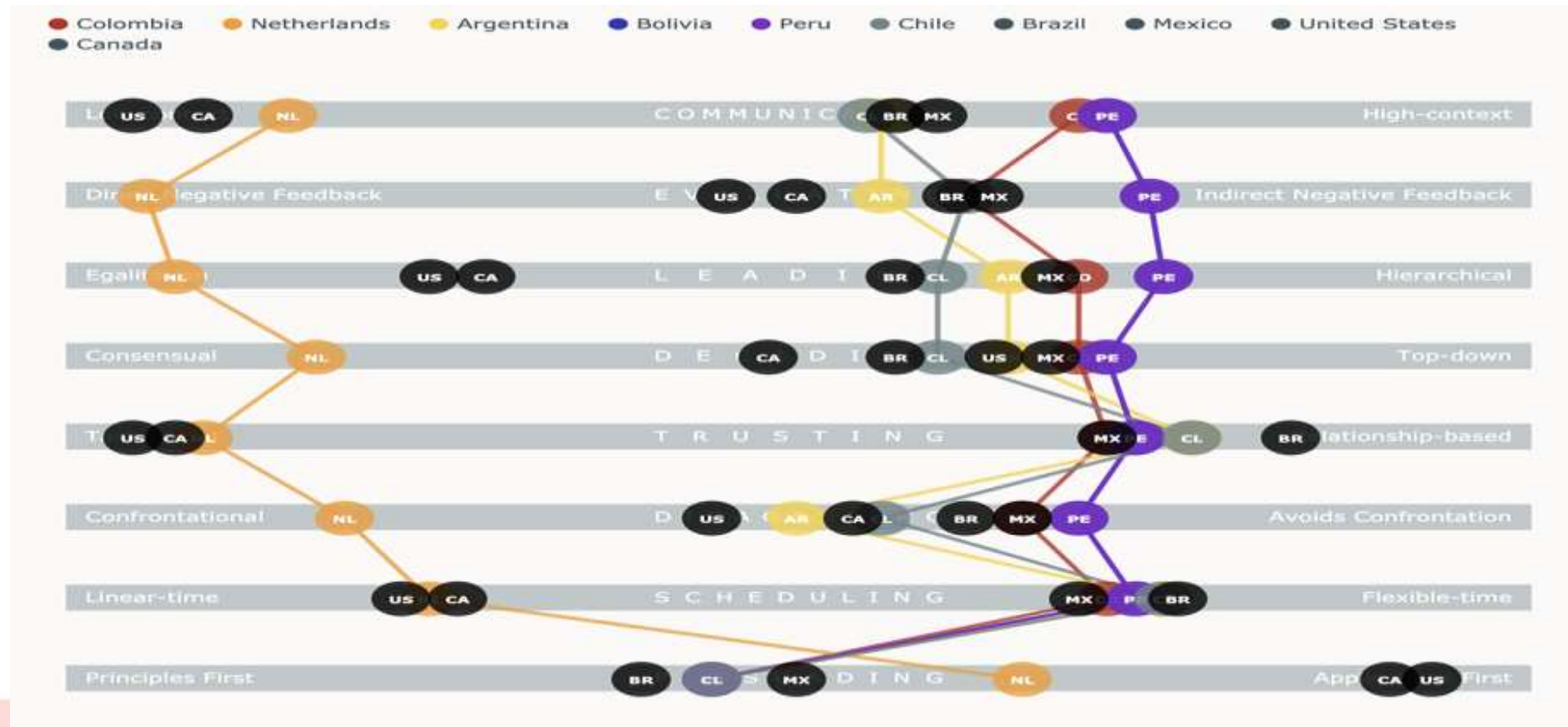
- Comunicación
- Feedback
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Confianza
- Gestión del conflicto
- Gestión del tiempo
- Persuasión



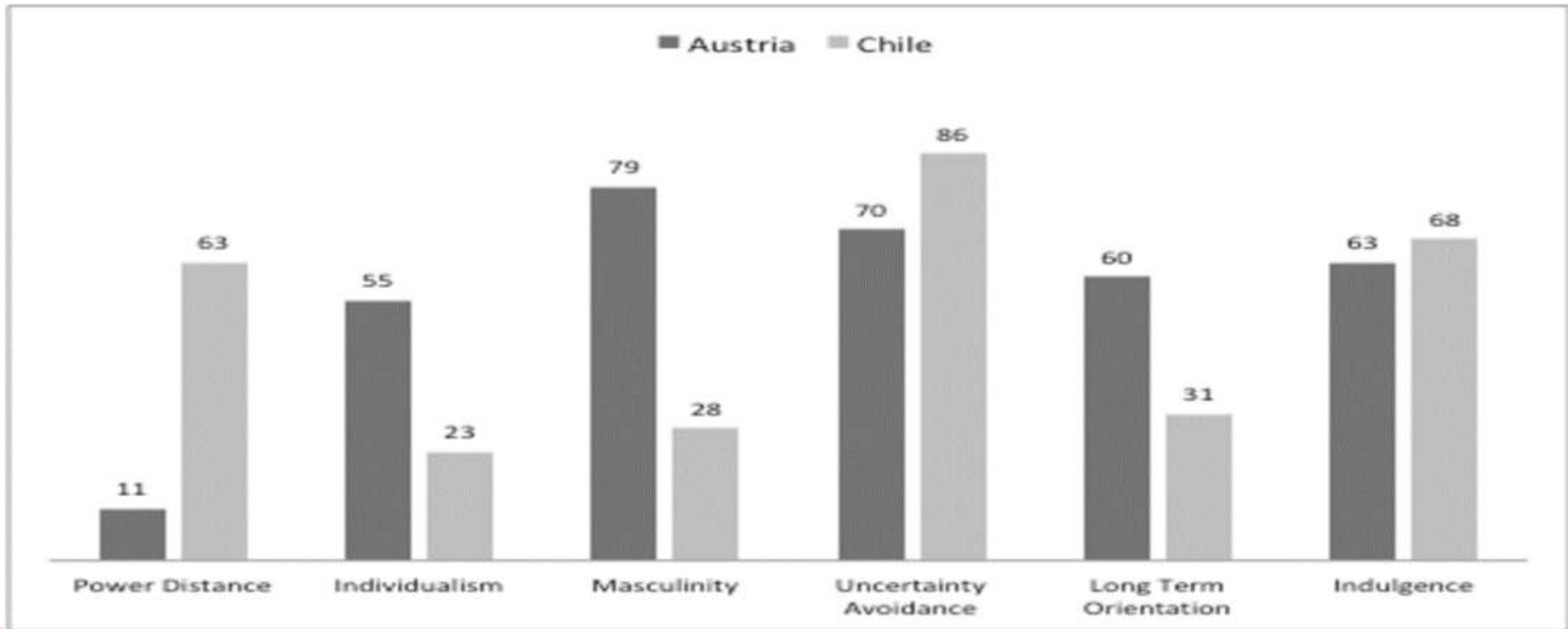
# España en el modelo de Meyer



Cultura organizacional de Chile (bajo contexto, feedback indirecto, jerárquica, top-down, de tiempo flexible y muy basada en las relaciones sociales)



# Cultura organizacional de Chile según dimensiones Hofstede



# Aspectos culturales clave para interpretar los estilos de liderazgo

- Liderazgo formal e informal
- Presentismo (vinculado a los problemas de productividad y un desafío ante la digitalización)
- Historia y tradición (las personas educadas en dictadura y/o regímenes militares)
- La gestión del tiempo
- Los motivos por los que se trabaja



# LA GESTIÓN DEL TIEMPO: SOCIEDADES POLICRÓNICAS FRENTE A MONOCRÓNICAS

- **POLICRÓNICAS:** Méjico, países centroamericanos, sudeste asiático (salvo Japón)
- **MONOCRÓNICAS:** Eje anglosajón, Europa germánica

La forma de elaborar e interpretar la agenda es clave en la interculturalidad



# Los motivos por los que se trabaja en una sociedad

- Aporte teórico clave (McClelland, 60'): NECESIDAD DE LOGRO
- Alta necesidad de logro (sudeste asiático, eje anglosajón)
- Baja necesidad de logro (nórdicos, sur de Europa)
- Correlaciona con la dimensión “orientación al resultado”

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL ESPAÑOLA

## JERARQUÍA

- Muy diversa entre las naciones del mundo en su asunción e interpretación
- En los países nórdicos el jefe puede verse mezclado con el grupo pasando desapercibido
- En Japón puede llevar un séquito que le aparte el sitio en el automóvil de la empresa, el ascensor, la mesa. Dirigirse al líder de forma directa sin tener el rango adecuado puede ser un error
- Latinoamérica es propensa a cierta jerarquía
- España y los países mediterráneos (más jerárquicos que el resto de Europa)
- En España las grandes decisiones se toman en pequeños grupos

# Las normas y su interpretación: difícil caso español

- Las normas son sagradas en algunos países (nórdicos, Europa germánica). A otros **no nos gustan las normas ¿Es esto difícil para los que hacen negocios con nosotros?**
- Paradójicamente afirmamos en las encuestas que las normas son muy importantes (BBVA, 2018)
- ¿Qué ocurre en realidad?
- Lo importante para el español no es la norma en sí, lo que cuenta es su interpretación
- Tal interpretación es regulada por el grupo informal
- Nuestro sistema de sanciones es laxo y muy dependiente con la autoridad (se estila la flexibilidad entre iguales)
- Ir muy estrictamente a la norma se considera una forma de importunar “gente con Leyes”

# El día a día en la oficina

- Reuniones. las discusiones son desordenadas, nos interrumpimos los unos a los otros en Latinoamérica y sur de Europa (no aceptable en otros lugares)
- Tendencia al presentismo (dificultades en la transición a modelos híbridos)
- Las relaciones informales son importantes. Liderazgo muy basado en lo informal. Marca la carrera y el progreso directivo (EE.UU., Chile, Méjico , **España**)
- Policrónicos-monocrónicos: el curso de las relaciones informales puede desprogramar el día (policronía) y la agenda (y su interpretación) marca la diferencia
- Ritos: La comida es importante, tanto por las formas como por el simbolismo que conllevan. En España las comidas copiosas y ritualismo en torno a ellas (pueden acabar a las 18h. Especialmente si los líderes marcan la pauta). En Japón pueden conllevar un rito de paso o una nueva alianza.
- Las pausas de después de comer (raramente siesta) y la tendencia a partir la jornada en dos en algunos países que en otras naciones rompe los esquemas

# La nueva generación millennial

- Está llamada a cambiar este escenario tradicionalista español
- En 20 años alcanzarán la élite directiva y nos conducirán a una cultura más horizontal, menos presencial, más autónoma, igualitaria en género, menos dependiente de las grandes organizaciones, y más abierta al trabajo híbrido
- También descenderá en colectivismo grupal



# CUANDO NOS MEZCLAMOS al afrontar reuniones interculturales (ya sea que visitamos o nos visitan)

- Analizaremos las culturas foráneas , revisaremos sus indicadores
- Ejercicio de reflexión sobre la nuestra¿Cómo se nos ve desde fuera? Salgamos de la burbuja para mirarnos desde fuera. Veremos que lo considerado normal, no lo es tanto.
- Aplicar el relativismo cultural: “para raros nosotros” Paul Bohannan

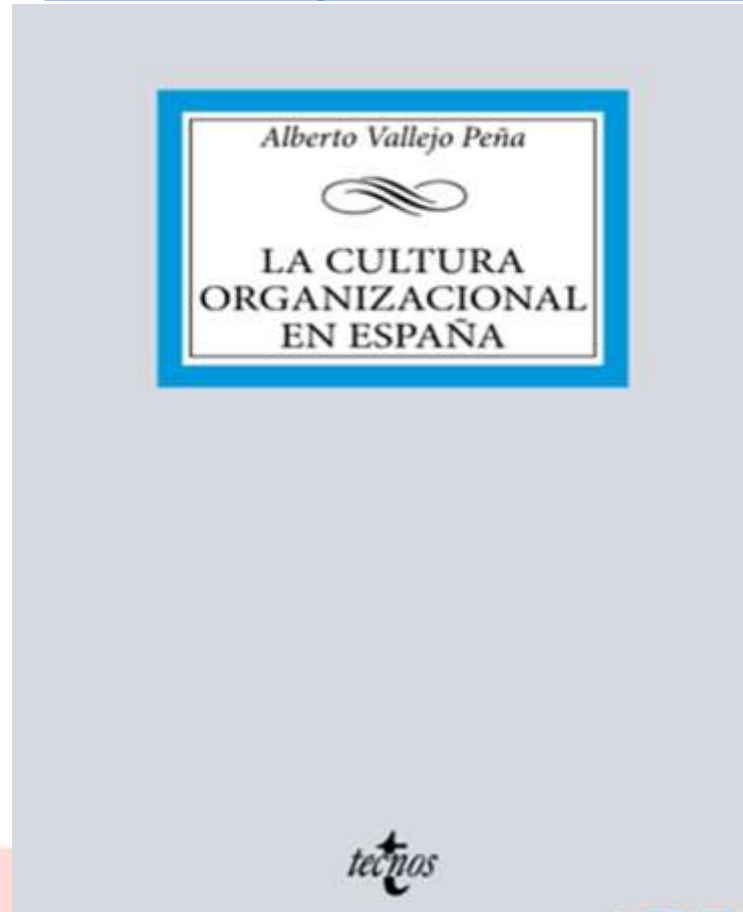
# Antes de reunirnos con la contraparte...

- Al analizar los indicadores de las nacionalidades presentes, cuidaremos los puntos clave en la comunicación ¿La asertividad es muy alta? ¿Su orientación al resultado?
- Analizamos las empresas de procedencia (caract. generales). Ej. En Japón podemos encontrar aún compañías de la vieja guardia pero también podría ser una de espíritu renovado y abierto.
- No nos olvidamos de que el factor casa es clave (reunirte en tu país o ser la empresa visitante). Dar demasiadas concesiones puede dar muestra de debilidad.
- Eliminaremos aspectos que puedan generar demasiado esfuerzo adaptativo para la contraparte (comidas demasiado largas, eventos locales o folclóricos que sean excesivos).



¿Interesante? ¿Queremos saber más sobre el tema?

[favallejo@uma.es](mailto:favallejo@uma.es)



# XXXVI CONGRESO INTERNACIONAL



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA D  
VALPARAÍSO

