

La cultura organizacional en España

Alberto Vallejo Peña

(Madrid, Editorial Tecnos, 2022)

A partir de los años ochenta del pasado siglo xx el estudio de la cultura ganó peso en las ramas de las ciencias sociales que abordan el análisis organizacional, en gran medida gracias al éxito editorial de trabajos como los de Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982) o Peters y Waterman (1982). La cultura pasó a ocupar un lugar central en la sociología de las organizaciones, relegando en ocasiones a un segundo plano los aspectos estructurales y del entorno ecológico que habían sido centrales en la disciplina hasta ese momento. Hace casi medio siglo se puso el foco en la cultura organizacional debido a los importantes cambios sociales y económicos vinculados, en los países más desarrollados, a la crisis del petróleo y la desindustrialización, las manifiestas debilidades del estado de bienestar, el crecimiento de empresas multinacionales, y el auge de valores posmaterialistas como indicadores de la calidad de vida. Del mismo modo, el renovado interés actual por el estudio del factor cultural en las organizaciones está asociado con las grandes transformaciones que afrontan hoy nuestras sociedades: los efectos de la Cuarta Revolución Industrial y la digitalización, la organización en complejas redes y el cada vez mayor peso de empresas globales que superan por completo la lógica de las fronteras nacionales, la diversidad poblacional derivada de las dinámicas demográficas y migratorias, el auge del consumo segmentado y la producción personalizada frente a la era del consumo de masas, y el reajuste de la concepción del tiempo y las prioridades en los estilos de vida, tanto de empresas como de la ciudadanía, que ha terminado de cristalizarse a partir de las repercusiones de la pandemia de COVID-19.

La cultura organizacional española, libro escrito por el profesor de sociología Alberto Vallejo Peña y prologado por Antonio Lucas Marín, se ubica en ese contexto actual de relevancia para el estudio de la cultura en las organizaciones. Pero, ante todo, la obra esboza con claridad una idea novedosa: la existencia de rasgos propios que permiten identificar una cultura organizacional española que, como tal, puede operacionalizarse en diferentes dimensiones, medirse de forma empírica y compararse con otras culturas nacionales. Dada la falta de aportaciones previas que aborden las peculiaridades del caso español, nos encontramos ante un texto pionero y que sienta las bases de una línea de investigación sociológica aún muy incipiente, pero con un gran potencial futuro. Como subraya el autor del libro, pese al escaso interés de la literatura hasta el momento, el caso español despierta especial interés por su ubicación histórica en las encrucijadas socioeconómicas y culturales entre el ámbito latinoamericano y el europeo, y entre la diversidad del ámbito mediterráneo, además de por la relevancia que han adquirido durante las últimas décadas empresas de origen español en el ámbito internacional junto con la cada vez mayor presencia de multinacionales, transnacionales y empresas globales en nuestro país. No obstante, si algo se echa en falta en la discusión planteada sobre la singularidad de la cultura de las organi-

zaciones en España es la poca atención prestada a las importantes diferencias regionales en España —no solo culturales, sino también demográficas y de estructura económica y modelo productivo— que probablemente dibujen un mapa de matices regionales con diferentes subtipos de cultura organizacional.

El libro puede dividirse en dos partes bien diferenciadas. La primera parte —que comprende los siete primeros capítulos— presenta una revisión del estudio de la cultura desde la sociología de las organizaciones. De manera muy didáctica se exponen los elementos constitutivos de la cultura, las tipologías de cultura organizacional con especial interés en la dicotomía entre la cultura fuerte y débil, la perspectiva nacional y la formación de clústeres de países con relación a sus culturas organizacionales o el desarrollo de la cultura organizacional japonesa y estadounidense que han sido los dos modelos más estudiados por la literatura. Se abordan en esta primera parte dos debates especialmente relevantes desde la óptica de la sociología de las organizaciones.

Por un lado, de forma acertada, el autor no rehúye del debate entre las dos principales formas de entender la cultura de las organizaciones: la perspectiva sociológica que aborda la cultura como variable y, por tanto, entiende la cultura como algo que las organizaciones pueden crear, dirigir y transformar; y la perspectiva antropológica que considera la organización como cultura, es decir, lo que las organizaciones son (Coller y Garvia, 2004). Vallejo se ubica de forma clara en el primero de estos dos enfoques, lo que permite trabajar la cultura como variable dependiente y configurar así la hipótesis de una asociación entre la cultura del país donde se ubica la organización y la cultura de esa organización. Pero al mismo tiempo esta perspectiva permite trabajar la cultura como variable independiente para examinar en qué grado la cultura influye en el desempeño y resultados de las organizaciones. Esta óptica hace que buena parte del libro trate problemáticas que no solo son objeto de estudio para la sociología de las organizaciones, sino también, y de forma muy relevante, para la sociología del trabajo, la gestión de recursos humanos y la administración de empresas. Por ejemplo, la magnífica reflexión sobre el significado cultural de los lugares de trabajo pasando de la fábrica en la era industrial a la oficina en la modernidad y, en la actualidad, al auge de nuevas formulas espaciotemporales de la mano de la revolución digital que están transformando las estructuras laborales, los organigramas de las compañías y, por supuesto, las culturas organizacionales.

Por otro lado, toda la obra está atravesada por una preocupación de naturaleza empírica: ¿qué dimensiones componen la cultura organizacional? ¿cómo medir la cultura de una compañía? ¿cómo comparar culturas organizacionales de diferentes países? Siguiendo el ya clásico trabajo de Hofstede (1980), para el que la cultura organizacional se fundamenta en la socialización primaria de las personas, Vallejo indaga las principales dimensiones de la cultura organizacional: orientación al resultado, orientación a largo plazo, distancia al poder, liderazgo, individualismo vs. colectivismo, asertividad, igualdad de género, control de la incertidumbre y humanismo. Para este objetivo el libro se apoya en los valiosos datos que ofrece el Proyecto GLOBE, panel que compara culturas organizacionales en más de 70 países y que diferencia los valores y las prácticas. Gracias a ello, el lector encontrará en la obra un rico debate sobre la medición y los elementos de la cultura a nivel societal y organizacional, que refuerza la importancia de la función socializadora de las instituciones, desde la familia en la socialización primaria a la empresa en la socialización terciaria.

Una vez puestas estas bases, la segunda parte —que engloba los capítulos 8, 9 y 10— aborda de lleno el principal objetivo de la obra: el análisis y caracterización de la cultura or-

ganizacional española. Concluye Alberto Vallejo que la cultura organizacional española se caracteriza por baja orientación al resultado, prácticas poco orientadas al largo plazo, valores colectivistas, alta distancia al poder, cierto grado de asertividad, alto índice de control de la incertidumbre, tratamiento del tiempo como valor, y un estilo de liderazgo basado en el carisma, el trabajo en equipo y las relaciones informales, aunque con escaso fomento de la autonomía y la participación. Regado de multitud de ejemplos cotidianos, pero logrando huir de estereotipos, el autor conecta cada uno de estos rasgos con problemas cotidianos que ganan en vigencia en la medida en que reflejan el momento de cambio cultural que viene atravesando nuestro país en las últimas décadas.

El resultado es un material de peso que evidencia la necesidad de tener en consideración la cultura organizacional en tiempos de grandes y aceleradas transformaciones: auge de empresas españolas transnacionales, digitalización de los lugares de trabajo, incremento de la *gig economy*, adaptación al cambio climático y el fomento de la sostenibilidad, o una nueva mirada multidimensional a la calidad del trabajo que va mucho más allá de los aspectos materiales. En este sentido, en primer lugar, el libro subraya la importancia de la transformación digital y su vinculación con la productividad laboral en las organizaciones. Debates actuales como la reducción de la duración de la jornada laboral (a 4 días o 32 horas semanales) o la implantación del teletrabajo están atravesados directamente por la relación que se establece entre la productividad y la cultura de las empresas. En segundo lugar, un rasgo esencial para entender los cambios culturales en las organizaciones tiene que ver con la transformación demográfica de las plantillas que está dando lugar al conocido como «*mix generacional*» (Sodexo, 2021). Una vez han empezado a jubilarse las amplias cohortes del *baby boom*, están llegando a puestos intermedios y cargos directivos los *millennials* y se están empezando a incorporar personas de la generación Z, las organizaciones tienen ante sí el reto de construir una cosmovisión que ya no puede estar ligada a los valores y prácticas de una única generación y que, por tanto, tiene que abrirse a los valores posmodernos, flexibles y de fomento de la autonomía que están introduciendo las generaciones más jóvenes. En tercer lugar, el autor muestra una significativa preocupación por el uso del tiempo y el tratamiento de la conciliación entre el ámbito laboral y la esfera privada. Las políticas de conciliación y la valorización de los cuidados, como ejes esenciales en la rearticulación actual de los modelos de estado de bienestar (Durán, 2018), dependen no solo de cambios legislativos sino también, y de forma muy significativa, de la cultura organizacional. Por ejemplo, si se piensa en el impacto del ámbito laboral en la salud mental (Ministerio de Trabajo, 2023), la importancia de la cultura organizacional de las empresas resulta ser un factor esencial que no puede ser ignorado.

En suma, son numerosas las virtudes de esta obra que resume y actualiza una línea de trabajo a la que el autor lleva dedicando más de dos décadas como investigador, como docente universitario y como miembro activo de la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones (AISOC). La propuesta de Vallejo resulta un buen ejemplo de imaginación sociológica, en la medida en que logra analizar problemáticas particulares del día a día de las empresas y organizaciones desde una óptica de carácter social general. De este modo el libro es un texto que funcionará para muchos de sus lectores como una caja de herramientas, desde el ámbito académico porque sienta las bases para desarrollar multitud de hipótesis sobre la cultura organizacional española que podrán ser contrastadas en futuros estudios, y desde el ámbito profesional de la administración de empresas y los recursos humanos porque ofrece pistas para mejorar la interpretación de las particularidades de las organizaciones y la aplicación de medidas en tiempos de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Deal, Terrence y Kennedy, Allen (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books.
- Durán, María Ángeles (2018). *La riqueza invisible del cuidado*. Valencia: Universitat de València.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London & Beverly Hills: Sage.
- Ministerio de Trabajo (2023). *Precariedad y salud mental. Conocimientos y políticas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Economía Social, Gobierno de España.
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Peters, Tom y Waterman, Robert (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Sodexo (2021). *El mix generacional en las empresas españolas*. Madrid: Sodexo.

por Rafael GRANDE
Universidad de Málaga
rgrande@uma.es

La construcción emocional de la extrema derecha en España

Paloma Castro Martínez y Erika Jaráiz Gulías
(Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 2022)

El Barómetro de septiembre de 2018 elaborado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) desgajaba de la categoría «otros» a Vox, un partido que había sido fundado en 2013 y que había concurrido sin obtener representación a varios comicios de diferentes niveles desde los del Parlamento Europeo de 2014. Se estimaba en aquel momento 1,4 puntos en unas hipotéticas elecciones al Congreso de los Diputados. Pocos días después de la publicación del estudio, varios medios de comunicación recogían el éxito de movilización conseguido en un encuentro del partido que tuvo lugar en la plaza de toros de Vistalegre en Madrid (enclave de importante simbolismo al haber sido usado en varias ocasiones por organizaciones del espectro de la izquierda para realizar grandes actos políticos). Todo ello despertó rápidamente el interés público, ya que el hecho de que una organización caracterizada de «extrema derecha» emergiera con relevancia en el sistema político español suponía un punto de inflexión en la historia democrática desde la Transición. Mientras que en muchos otros países del entorno europeo algunos partidos de este signo ideológico han tenido un apoyo electoral considerable en las últimas tres décadas, en España no habían