

¿Qué rasgos caracterizan la cultura organizacional española? Una revisión desde los principales modelos dimensionales

Francisco Alberto Vallejo Peña 
Universidad de Málaga
favallejo@uma.es

Resumen. El objetivo del presente trabajo es sintetizar las aproximaciones realizadas al fenómeno de la cultura organizacional en España. Esta revisión aborda una cuestión práctica: las empresas y los profesionales de cualquier cultura que entren en contacto con entidades españolas para desarrollar colaboraciones o negocios podrán acceder a un trabajo de revisión académica que facilite afrontar tal contacto intercultural. Para ello se toma como referente metodológico el modelo de dimensiones construido por el Proyecto GLOBE, así como sus antecedentes inmediatos: Hofstede, Schwartz, Trompenaars y Hampden-Turner. También se recurrirá al reciente modelo de Meyer sobre la cultura nacional en el mundo de los negocios, así como a las valoraciones realizadas en las recientes publicaciones que abordan la cultura organizacional española.

Palabras clave: Proyecto GLOBE; liderazgo organizacional; empresas españolas; distancia cultural.

WHAT TRAITS CHARACTERIZE SPANISH ORGANIZATIONAL CULTURE? A REVIEW FROM THE MAIN DIMENSIONAL MODELS

Abstract. The aim of this paper is to review approaches to organizational culture in Spain. This review has a practical intention since companies and professionals of any culture who engage with Spanish entities to collaborate or conduct business with

them will have access to an academic review that facilitates intercultural contact of this nature. Our methodological reference is the dimensions model constructed by the GLOBE Project and those of its immediate predecessors by Hofstede, Schwartz, Trompenaars and Hampden-Turner. We also utilize Meyer's recent model of national culture in the business world as well as assessments made in recent publications on Spanish organizational culture.

Keywords: GLOBE project; organizational leadership; Spanish companies; cultural distance.

1. Introducción

La cultura organizacional experimentó una notoria expansión como vertiente de estudio en la década de los ochenta, en la que creció el interés por su uso como herramienta de gestión y dirección de empresas. La cultura comenzó a contemplarse como una variable más que controlar en la dirección de las empresas (Smircich y Morgan, 1982). Entonces se divulgaron trabajos académicos de éxito que pusieron la cultura organizacional en el centro de la gestión (Deal y Kennedy, 1982; Schein, 1985 o Peters y Waterman, 1987). Entre las causas, destaca la notoria influencia de la cultura japonesa sobre las organizaciones de todo el mundo, con particular auge en Estados Unidos. Algunas de las claves del fenómeno las aportó William Ouchi, que publicó *La teoría Z* en 1982. El rendimiento de los trabajadores y sus empresas venía marcado por aspectos motivacionales como la lealtad a la corporación y el compromiso sólido con esta. A las clásicas teorías X e Y sobre el comportamiento humano en las organizaciones (McGregor, 1966), se añadió la Z. A cambio, la organización contribuía con estabilidad laboral (contrato fijo) y a la protección de sus empleados. Además, el éxito toyotista estaba afectando notoriamente al sector del automóvil en Estados Unidos, que tuvo que afrontar la oleada de despidos de la General Motors en la década de los 80. Las escuelas de negocios occidentales comienzan a asumir que hay que estudiar a fondo este método oriental. En esta línea, J. Liker convirtió su libro *The Toyota way* (1994) en un gran éxito en la literatura de administración de empresas en todo el mundo.

Como las nuevas tendencias apuntaban a la cultura como factor manipulable y exportable (Smircich y Morgan, 1982; Peters y Waterman, 1987), el interés por las culturas nacionales fue en aumento. Los trabajos de Hofstede en la década de 1980 aportaron las primeras dimensiones para medir la cultura organizacional nacional (Hofstede, 1980; 1999, 2001). La aplicabilidad de su método al desempeño cotidiano de las organizaciones le llevó a una intensa difusión entre 1980 y principios del 2000. Además, Kogut y Singh (1988) potenciaron el uso de sus dimensiones, con su fórmula para medir la distancia cultural entre naciones. Sin embargo, su metodología no convenció a todos y recibió importantes críticas tanto sobre la conceptualización del modelo como sobre la imprecisión de sus mediciones (véase McSweeney, 2002; Gerhart y Fang, 2005 o Ailon, 2008). Emergieron, entonces, alternativas que perfilaron nuevos modelos de dimensiones para captar la cultura de la organización (Trompenaars y Hampden-Turner, 1993; o Schwartz, 1994, 1999).

Más recientemente, la perspectiva nacional de la cultura organizacional continúa ganando espacio en la investigación aplicada, con particular éxito en ámbitos que vinculan el fenómeno a la gestión empresarial y al liderazgo. Poturak et al. (2021) encontraron una clara relación entre la adaptación de un estilo de liderazgo transformacional y la cultura nacional, basándose en el modelo de Hofstede. En general, los perfiles culturales de los países desarrollados se adaptaban mejor. Los estudios de Szydło y Grześ-Bukłaho (2020), en su estudio comparativo entre empresas que operaban en Polonia y Ucrania, confirmaron un notable impacto de la cultura nacional en la organización. Los valores dominantes en la articulación de los equipos de trabajo dependían, en buena medida, de la cultura nacional. Por otra parte, Vitolla et al. (2021) analizaron la relación entre las dimensiones de Hofstede y la calidad de los códigos éticos de una amplia muestra de empresas. Los autores llegaron a la conclusión de que cinco de las seis dimensiones del modelo estaban intensamente relacionadas con dicha calidad.

El continuo aumento de fusiones entre multinacionales desde los noventa también generó un amplio espacio para el crecimiento de la vertiente de estudio. La diversidad en los estilos de gestión —condicionados por cultura nacional— y la amplia distancia cultural existente entre los países protagonistas pueden condicionar los resultados de la fusión. De esta forma, aumentó el interés, dentro del *management*, por la formación intercultural (véanse los trabajos de Vouillemin, 2020 y 2022; o Wang et al., 2020).

En este contexto, el Proyecto GLOBE aportó algunas de las herramientas más utilizadas. Robert House (Universidad de Pennsylvania) junto a un amplio grupo de colaboradores dieron forma al Proyecto Global Leadership International Behavior Effectiveness (GLOBE) (véase House et al., 2001, o House et al., 2004). Tomando como base los trabajos de Hofstede, estos científicos crearon un modelo de nueve dimensiones que permiten captar los rasgos de la cultura, tanto a nivel organizacional como social (permite comparar sociedades). Además, se incluyó un modelo específico dimensional para medir las diferencias nacionales entre estilos de liderazgo.

El Proyecto GLOBE puso en marcha, desde entonces, una investigación con trabajos de campo de gran envergadura desde principios del 2000. Estos los desarrollaron investigadores de todo el mundo que accedieron a más de 17 000 entrevistados entre directivos y mandos intermedios. Los 69 países incluidos en los primeros años 2000 quedan lejos de los 156 actuales. Su último estudio sobre dimensiones culturales —iniciado en 2020— está a punto de cerrarse en la actualidad (2024). Las publicaciones divulgadas hasta el momento presentan los resultados obtenidos en la oleada de 2004 para las dimensiones culturales; y de 2014 para su estudio de las dimensiones de liderazgo (extenso trabajo de campo

tras acceder a más de 100 CEO y 5000 altos directivos repartidos entre veinticuatro países). En el apartado metodología se ampliarán los detalles técnicos del proyecto.

Asimismo, en los últimos años ha destacado en este campo la aportación de Erin Meyer: *The culture map* (2015). La autora presenta un enfoque cultural muy aplicable a las negociaciones y reuniones de trabajo internacionales. Su investigación invita a leer las señales que la cultura muestra a través de las acciones de la contraparte y activar nuestro plan de adaptación a cada contexto cultural. Además, aporta un modelo con ocho dimensiones culturales bipolares que ayuda a completar los trabajos de la línea Hofstede-GLOBE, si bien cuenta también con influencia de Hall y Trompenaars y Hampden-Turner. Estas son: 1) comunicación —altamente basada en el contexto o no—; 2) evaluación —*feedback* directo o indirecto—; 3) persuasión —desde los principios o desde la aplicabilidad—; 4) liderazgo —igualitario o jerárquico—; 5) toma de decisiones —basada en el consenso o en la autoridad—; 6) confianza —según la eficacia en las tareas o en la relación personal—; 7) desacuerdos —confrontación o evitación del conflicto—, y 8) programación temporal —tiempo lineal o flexible—.

El objetivo planteado en el presente artículo es abordar la cultura organizacional española desde la perspectiva de las culturas nacionales. Para ello, se tomará como referencia los principales modelos dimensionales generados por la literatura, con particular incidencia en los resultados del Proyecto GLOBE. Además, se considerarán los resultados obtenidos por España en las mediciones de Hofstede (antecedente del GLOBE) y en el modelo de Meyer. Por último, se aplicará la fórmula de la distancia cultural de Kogut y Singh, para medir la distancia cultural de España respecto a otros dieciocho países.

Entre los principales motivos para realizar el presente trabajo, destaca la carencia de desarrollo de la cultura organizacional española como línea de estudio consistente. Esta aparece escasamente definida en el ámbito de la teoría organizacional. Indagando en la bibliografía existente sobre ella encontramos un reducido número de fuentes. Se dieron algunas contribuciones sobre España en los noventa (García Echevarría y Del Val, 1993; Del Val 1994, o Garmendia, 1994). Además, se han realizado algunas aportaciones desde Latinoamérica sobre la cultura organizacional de la banca española (Supervielle y Quiñones, 2005), como reacción a la rápida expansión experimentada por BBVA y Santander en el continente americano desde la década de 1990.

Al tratar de resumir las causas de la escasa expansión de la cultura organizacional española como línea de investigación, debemos considerar una llegada tardía de las multinacionales españolas a los grandes mercados internacionales. Los países que han despertado un mayor interés sobre su cultura han sido aquellos

con fuerte presencia de sus empresas en los cinco continentes, dada la dependencia que todos los demás teníamos de sus acciones (Vallejo-Peña, 2016). Japón, Estados Unidos o Alemania son, en este ámbito, ejemplos evidentes (Véase Lucas Marín et al., 2013; o Dorfman et al., 2004). En general, las empresas españolas han sido más importadoras de cultura foránea que generadoras de una forma propia de actuar. Además, en España se ha manifestado tradicionalmente la existencia de una cultura del trabajo propia, por encima de una cultura organizacional definible.

No obstante, el contexto actual invita a abordar de manera estructurada la cultura organizacional española. De entrada, encontraremos su utilidad en el autoanálisis y la reflexión que realizar por los propios nacionales. Además, es una herramienta útil para los foráneos que entran en contacto con las organizaciones españolas en diferentes roles: directivos, trabajadores o estudiantes, entre otros. Asimismo, los equipos de trabajo son cada vez más interculturales a consecuencia de la globalización. España, además, está cada vez más presentes en fusiones y adquisiciones internacionales, procesos de *outsourcing*, operaciones de compraventa, así como grandes contratos de servicios. Más allá de la actividad de las grandes corporaciones, otros ámbitos de alta exigencia en la gestión intercultural ganan fuerza: la cooperación internacional, los programas formativos de intercambio, la búsqueda de empleo en el exterior, la recepción de trabajadores extranjeros o el nomadismo digital. En todos los ámbitos España es un país con intensa participación (Vallejo-Peña, 2024).

Por otra parte, en el ejercicio de autoanálisis de la propia cultura, resulta esencial huir del estereotipo. Un almuerzo de trabajo no siempre implicará una comida abundante con larga sobremesa en España ni necesariamente será una rápida ingesta de *fast food* de veinte minutos en EE. UU. Para profundizar en estas cuestiones, los avances se darán más como observación y práctica que siguiendo un determinado manual. Debemos distanciarnos de visiones simplistas sobre la cultura organizacional española con «confusas ideas sobre la siesta, reuniones que comienzan tarde o comidas copiosas, entre otros estereotipos atribuibles» (Vallejo-Peña, 2023: 21-22).

2. Metodología

Para caracterizar la cultura organizacional española tomaremos como principal referencia sus resultados en el Proyecto GLOBE, dada la alta difusión internacional de este instrumento y su demostrada practicidad (Stumpf, 2011). Para abordar la caracterización de la cultura organizacional española y su liderazgo, se

ha recurrido al modelo dimensional de uso más extendido internacionalmente (el Proyecto GLOBE), lo que facilita las mediciones cuantitativas y las consecuentes comparaciones. Para ello, presentaremos, en primer lugar, una aproximación desde sus antecedentes: Geert Hofstede —el más evidente—, Trompenaars y Hampden-Turner y Schwartz. Asimismo, se abordarán otras aportaciones que ayudaron a cimentar estos modelos dimensionales que, por su delimitación conceptual, deben tratarse: Hall (1976, 1983) por su tratamiento del tiempo y las culturas del contexto; Parsons (1951), por su sistema de valores, o Kluckhohn y Strodtbeck (1961) por su conceptualización de la cultura y sus *orientaciones de valor* (véase Wenchun, 2019).

Para facilitar la caracterización de la cultura organizacional española abordaremos su posición en las nueve dimensiones culturales y en los siete de estilos de liderazgo (todas ellas del GLOBE). Posteriormente, ubicaremos la cultura organizacional española en el sistema mundial, recurriendo a la clasificación de los países en agrupaciones o clústeres según las dimensiones GLOBE y al Índice de Distancia Cultural de Kogut y Singh (DC). Para contrastar los resultados anteriores, se recurrirá al modelo de Meyer y sus ocho dimensiones. Finalmente, abordaremos otros aspectos cruciales de la cultura organizacional recogidos en la bibliografía: gestión del tiempo, productividad, relaciones sociales, así como el relevo generacional que están viviendo las empresas españolas (Anonimizado, 2022). Para ello, se ha recurrido a datos de Eurostat, Fundación BBVA y EPA, así como a las valoraciones realizadas en la bibliografía anteriormente referenciada.

Como limitación del estudio, debo resaltar que las dimensiones culturales GLOBE actualmente disponibles son el resultado de un trabajo de campo de 2004 (ha transcurrido cierto tiempo). Este no es el caso de las dimensiones de estilos de liderazgo, que se obtuvieron más recientemente (2014). La oleada del GLOBE 2020 está en marcha, si bien no ha podido cerrar aún su trabajo de campo (en junio de 2024 se han completado 143 de los 156 países). Se trata de una investigación de enormes dimensiones que presenta ciertas dificultades para finalizarse (véase información técnica completa en GLOBE Project, 2020). Es importante considerar que asentar los cambios en una cultura nacional implica que trascorra al menos una generación (Hofstede, 2001). Por lo tanto, los datos GLOBE disponibles son de uso extendido a pesar de esta limitación. Para equilibrar este contexto, se ha recurrido también al reciente modelo de Meyer (aplicado desde 2015).

En definitiva, el análisis a partir de los modelos dimensionales permitirá reflexionar, posteriormente, sobre aspectos tan cruciales como el liderazgo organizacional, la gestión del tiempo y la productividad en España, las relaciones sociales en el entorno organizacional y la profunda transición generacional vivida

por las organizaciones en España. Finalmente, se darán recomendaciones sobre la gestión de las relaciones interculturales cuando España está sentada en la mesa de negociación, tanto para el español como para los foráneos. Además, reflexionaremos sobre la evolución de la cultura organizacional en España y trataremos de proyectar el futuro de nuestras organizaciones y los cambios culturales que se prevén según los resultados.

3. Aproximaciones a la medición de la cultura organizacional en la década de 1980 y 1990: Hofstede, Schwartz y Trompenaars y Hampden-Turner y Schwartz

El modelo de Hofstede estableció seis dimensiones para medir la cultura organizacional. En los ochenta dio los primeros pasos, con la elaboración de las primeras cuatro dimensiones que ya pudo aplicar en su célebre estudio internacional en IBM (Hofstede, 1999): *distancia jerárquica*, *individualismo vs. colectivismo*, *control de la incertidumbre* y *masculinidad*. En 1991 añadió la *orientación a largo plazo* y, finalmente, *indulgencia vs. sanción* en 2010. Su enfoque está muy centrado en las prácticas desempeñadas por las personas o grupos en las organizaciones.

La distancia de poder mide las diferencias en la distribución del poder entre los líderes de la organización y el resto de los empleados. Su objetivo es, básicamente, medir la jerarquía. La dimensión *individualismo vs. colectivismo* mide la posición que ocupa un país determinado entre ambos ejes. La dimensión *masculinidad vs. feminidad* indica en qué medida la conducta dominante en un país determinado viene condicionada por valores tradicionalmente masculinos o femeninos. El *índice de control de la incertidumbre* mide el afán de una determinada sociedad por asegurar sus resultados en el trabajo, evitando aventuras y riesgos. La *orientación a largo plazo* mide la tendencia que las sociedades tienen a sentirse motivadas por los diferidos en el tiempo, frente a aquellas que maximizan su rendimiento ante planes a corto plazo. La dimensión *indulgencia vs. sanción* contraponen las sociedades que apuestan por un comportamiento libre en los sujetos frente a las que consideran que estos deben seguir las pautas institucionales (Hofstede Center, 2013).

Trompenaars y Hampden-Turner (1993) se incorporan al debate y contribuyen con un ambicioso trabajo de campo en empresas (15 000 entrevistas, 28 países), del que deriva su modelo dimensional. Este incluye un primer bloque de dimensiones basadas en las relaciones entre personas que necesariamente repercuten en las dinámicas que se dan dentro de la organización. Se trata de

universalismo vs. particularismo; colectivismo vs. individualismo; neutralidad vs. afectividad; específico vs. difuso y ejecución vs. atribución. Además, el modelo de Trompenaars Hampden-Turner añade otras dos dimensiones: *actitud frente al tiempo y actitud frente al contexto.* La primera de ellas trata la tendencia de la cultura hacia una visión más policrónica o monocrónica del tiempo (inspiración en Hall; 1976, 1983); la segunda, la actitud hacia el entorno social.

En esta línea, Schwartz (1994, 1999) no duda de la utilidad de los trabajos de Hofstede, pero entiende que se da una importante limitación. Sus dimensiones no se perciben ni conceptualizan de igual manera por todas las culturas, además de que no son las más adecuadas para distinguir las culturas nacionales. Como alternativa, identifica siete dimensiones bipolares con presencia universal en las culturas: *conservadurismo, autonomía intelectual, autonomía afectiva, jerarquía, igualdad, destreza y armonía.* Debe considerarse que este modelo no se diseñó en el ámbito organizacional, de modo que es aplicable para comparar sociedades en sentido amplio.

4. La contribución del Proyecto GLOBE

Las dimensiones culturales construidas por el Proyecto GLOBE con objeto de comparar las culturas nacionales son nueve. Cuatro de ellas están basadas en los trabajos de Hofstede, aunque con algunos matices conceptuales: *distancia de poder, control de la incertidumbre, orientación al futuro (a largo plazo en Hofstede) y equidad de género* (cierta similitud con *masculinidad* en Hofstede). El *colectivismo*, ya abordado por el académico holandés, se presenta ahora dividido en dos dimensiones distintas (*colectivismo institucional y colectivismo grupal*). Además, el nuevo modelo añade otras tres: *orientación al resultado, asertividad y humanismo.* La definición aportada por el Proyecto GLOBE a sus dimensiones se incluye en el cuadro 1. Respecto a su innovación y aportación metodológica, resultan destacables dos contribuciones, que resultan novedosas respecto a su antecedente de mayor peso (las dimensiones de Hofstede): 1) mientras las dimensiones del científico holandés describen el ámbito organizacional, las aportadas por el GLOBE son aplicables tanto a las organizaciones como a las sociedades en sentido amplio (países). Esta contribución permite a los investigadores una mayor flexibilidad al valorar lo que ocurre dentro y fuera de la organización y establecer comparaciones entre ambos ámbitos. 2) como segunda aportación, el modelo GLOBE descompone las dimensiones en dos perspectivas: *prácticas y valores* (el modelo de Hofstede solo consideraba las prácticas).

Para House et al. (2001), lo que los miembros de una sociedad determinada hacen, sus hábitos (prácticas en el GLOBE), no siempre coincide con lo que una sociedad desea hacer y contempla como positivo para su conjunto: sus

Cuadro 1. Las nueve dimensiones del Proyecto GLOBE

-
1. Orientación al resultado: grado en el que una determinada sociedad orienta y refuerza a sus miembros en función del cumplimiento con sus objetivos y tareas.

 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. Equidad de género: grado en el que una sociedad consigue minimizar la desigualdad de género entre sus miembros.

 4. Asertividad: grado en el que los miembros de una sociedad asumen la confrontación directa con el resto defendiendo sus intereses y planteando sus razones para adoptar una postura u otra.

 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 otros miembros de su organización.

 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.

 9. Control de la incertidumbre: medida en la que una sociedad articula sus normas y costumbres tratando de prever posibles amenazas y riesgos para sus miembros.
-

Fuente: Proyecto GLOBE (2022).

valores (previamente, Hofstede solo midió las prácticas). Por ejemplo, una sociedad determinada puede apreciar un clima participativo en el trabajo, con escasa distancia jerárquica entre jefes y subordinados. Sin embargo, al mismo tiempo, puede vivir un clima organizacional con marcadas jerarquías, por la tradición en la que se forjaron sus instituciones. En definitiva, los deseos y anhelos de una sociedad no siempre se corresponden con su práctica diaria.

Por otra parte, el Proyecto GLOBE añadió en su investigación las dimensiones de liderazgo. Tras justificar la vinculación del liderazgo a la cultura nacional (Stumpf, 2011), se construyen seis nuevos indicadores que permiten comparar a los países analizados en esta materia (ver cuadro 2).

5. Las dimensiones culturales de Erin Meyer

Erin Meyer presentó su propuesta metodológica con la publicación de *The culture map* (2015). Diseña un modelo propio de ocho dimensiones bipolares en un trabajo con cierta orientación al mundo de los negocios y la vida profesional en

Cuadro 2. Dimensiones de estilo de liderazgo en el Proyecto GLOBE: descripción

Dimensión	Descripción
Carisma	Grado en que el líder tiene capacidad para inspirar y motivar a los demás
Orientación al equipo	Capacidad del líder para articular un equipo de trabajo eficiente
Participación	Grado en el que los líderes integran a los demás en los procesos de toma de decisiones
Orientación al factor humano	Grado en el que el líder muestra compasión y generosidad con los demás
Autonomía	Grado en el que el líder muestra un comportamiento independiente
Autoprotección	Grado en el que el líder trabaja en defensa de sus propios intereses personales

Fuente: Proyecto Globe (2022).

general. La autora trata de facilitar el entendimiento entre grupos de personas de distinta procedencia y cultura, frecuentemente limitados en sus acuerdos y negociaciones por la distancia cultural entre las partes. La aplicabilidad del modelo queda reflejada en la propia actividad de Meyer: asesora a profesionales involucrados en actividades internacionales marcadas por las relaciones interculturales. Además, su asesoramiento pretende evitar que las personas pasen por *estoicos* procesos de adaptación en sus viajes intercontinentales. Su modelo contribuye a completar los trabajos de la línea Hofstede-GLOBE, si bien cuenta también con influencia de Hall y Trompenaars y Hampden-Turner. 1) comunicación —altamente basada en el contexto o no—; 2) evaluación —*feedback* directo o indirecto; 3) persuasión —desde los principios o desde la aplicabilidad—; 4) liderazgo —igualitario o jerárquico—; 5) toma de decisiones —basadas en el consenso o en la autoridad—; 6) confianza —según la eficacia en las tareas o en la relación personal—; 7) desacuerdos —confrontación o evitación del conflicto—, y 8) programación temporal —tiempo lineal o flexible—.

6. Medición de la distancia cultural

Asimismo, un trabajo clásico de Kogut y Singh (1988) presentaba una metodología para medir la distancia cultural entre la cultura organizacional de las naciones. Para medir la distancia cultural (DC) tomo como referencia las dimensiones de Hofstede (cuatro en un principio, que posteriormente pasaron a ser seis).

Partiendo de esta base, Kogut y Singh crearon su fórmula para medir la distancia entre dos países previamente identificados. Como se puede apreciar, lleva a cabo un sumatorio de las distancias dadas en las dimensiones de Hofstede, ponderado en función de la varianza y dividido por el número de dimensiones.

El uso de la fórmula de la distancia cultural se extendió en los estudios de cultura organizacional desde la década de los noventa. De hecho, continúa siendo el instrumento más utilizado para medir esta variable (como ejemplo, véase Slagen, 2006, o Almodovar, 2009). Su desarrollo es el siguiente:

$$DCx = \left\{ \sum_{i=1}^4 \frac{(I_{iy} - I_{ix})^2}{V_i} \right\} / 4$$

Se aplicará al caso español aportando la DC de su cultura organizacional respecto a otros diecinueve países representativos de distintas regiones del sistema mundial. Además, se recurrirá a la clasificación de regiones culturales del Proyecto GLOBE para facilitar la visión de la cultura española frente al conjunto de países que se incluyeron en la muestra.

7. Valoración de los resultados de los distintos modelos dimensionales aplicados a España

A la hora de aplicar las dimensiones Hofstede de cultura organizacional a un país determinado, el autor advierte de la importancia del relativismo (Hofstede, 1999). El análisis siempre depende del contexto en el que un país determinado establece la comparación, de forma que una sociedad muy colectivista en Europa podría resultar individualista en el sudeste asiático, por ejemplo. Esto nos invita a dividir la comparación en dos bloques. Por una parte, vemos en la tabla 1 las dimensiones para España junto a otros diez países europeos. Por otra parte, en la tabla 2 España se presenta agrupada con una representación de países de los otros cuatro continentes

Al abordar la cultura organizacional española mediante las seis dimensiones de Hofstede en el contexto europeo, debemos destacar que España presenta valores bajos en *orientación a largo plazo*¹ (48 puntos; valor medio: 60) y en individualismo vs. colectivismo (51; media: 60); y valores medio-bajos en masculinidad (42; media: 45) e indulgencia vs. sanción (44; media: 60). Por el contrario, presentamos valores altos en distancia de poder —jerarquía— (57 puntos; media:

¹ Para este caso se ha tomado como referencia la media de los países europeos. Este dato no está disponible para las dimensiones orientación a largo plazo e indulgencia vs. sanción, por lo que se ha tomado el valor identificado como medio por Hofstede (60 para ambas).

Tabla 1. España y otros países europeos según las dimensiones de cultura organizacional de Hofstede

Países/ dimensiones:	Distancia de poder	Individualismo vs. Colectivismo	Masculinidad vs. Feminidad	Control de incertidumbre	Orientación a largo plazo	Indulgencia vs. sanción
España	57 alto	51 bajo	42 medio	86 muy alto	48 bajo	44
Bélgica	65	75	54	94	82	57
Francia	68	71	43	86	63	48
Rep. Checa	57	58	57	74	70	29
Dinamarca	18	74	16	23	35	70
Finlandia	33	63	26	59	38	57
Alemania	36	67	66	65	83	40
Reino Unido	35	89	66	35	51	69
Italia	50	76	70	75	61	30
Grecia	60	35	57	112	45	50
Rusia	93	39	36	95	81	20

Fuente: Elaboración propia a través de Hofstede Center, 2013.

Tabla 2. España frente a otros países del mundo según las dimensiones de cultura organizacional de Hofstede

Países/ Dimensiones	Distancia de poder	Individualismo vs. colectivismo	Masculinidad vs. feminidad	Control de la incertidumbre	Orientación a largo plazo	Indulgencia vs. sanción
España	57 medio-bajo	51 alto	42 bajo	86 alto	48 medio-bajo	44
China	80	20	66	30	87	24
Japón	54	46	95	92	88	42
EE. UU.	40	91	62	46	26	68
Brasil	69	38	49	76	44	59
Marruecos	70	46	53	68	14	25

Fuente: Elaboración propia a través de Hofstede Center, 2013.

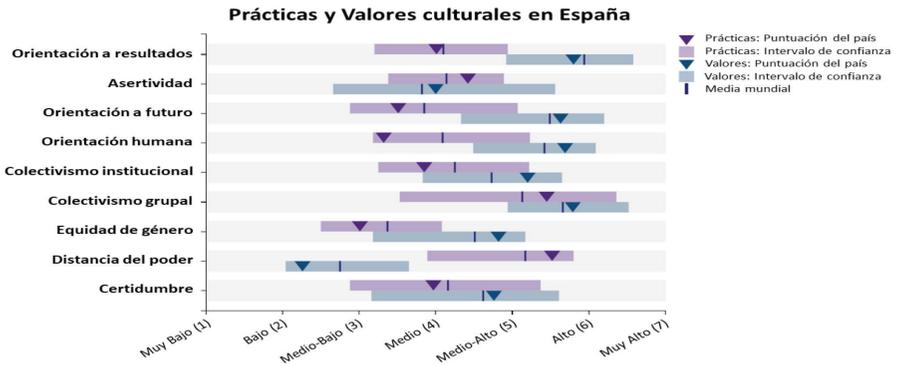
40) y muy altos en control de la incertidumbre (86; media: 45). El propio Hofstede describió nuestro país destacando ciertos rasgos colectivistas (bajo individualismo) y jerárquicos. Por encima del resto de los indicadores destaca el control de la incertidumbre como un rasgo propio de la cultura española, un ejemplo es el anhelo que nuestros jóvenes tenían por ocupar una plaza fija durante sus carreras (Hofstede, 2001). En las comparaciones por pares (tabla 1) destaca el hecho de que España, siendo un país de alta distancia jerárquica, queda muy lejos de Rusia, una sociedad que ha heredado patrones tradicionales y militaristas. Con el Reino Unido y Dinamarca no se da proximidad en ninguna de las dimensiones. Sin embargo, se dan ciertas similitudes con Francia y Bélgica (solo diferentes por un mayor individualismo y orientación a largo plazo), Grecia (solo diferente por menor individualismo y mayor masculinidad) e Italia (próxima en distancia de poder y control de la incertidumbre).

Sin embargo, en la comparación con países de otros continentes (tabla 2), solo encontramos cierta similitud con Brasil, dada la afinidad en los patrones culturales latinoamericanos. Nuestros indicadores se acercan en masculinidad (moderadamente baja), control de la incertidumbre (alta) y orientación a largo plazo (medio-baja). La distancia respecto al resto de naciones (China, Japón, EE. UU. y Marruecos) es muy evidente en todas las dimensiones, con la excepción del control de la incertidumbre en Japón (alto: 92, frente a 86 en España).

Revisando las alternativas a Hofstede en los noventa, el abordaje desde la perspectiva de Schwartz muestra a España como una sociedad conservadora (mantiene las tradiciones y los valores sociales transmitidos por la familia y las instituciones) y jerárquica (tanto en las relaciones familiares como en las laborales). Según el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, la cultura organizacional española es moderadamente jerárquica. Se valora la autoridad y se da una tendencia a centralizar la toma de decisiones en el nivel directivo. Sin embargo, los autores reconocen que las organizaciones españolas muestran una importante evolución hacia una mayor participación y empoderamiento de los empleados. Además, muestra una clara orientación a las personas: se fomenta el cuidado de las relaciones con compañeros de trabajo y otros contactos personales, por encima de otras cuestiones. Se valora positivamente la expresión de emociones y sentimientos, así como mostrar afecto y comprensión en las relaciones personales dentro y fuera del trabajo.

En el análisis de la cultura organizacional española a través de las **dimensiones GLOBE** (gráfico 1), llama notablemente la atención nuestro diferente comportamiento en los dos indicadores de colectivismo. En el caso del colectivismo institucional, España presenta un alto nivel en valores (5,5) y medio-bajo en prácticas (3,7). Sin embargo, en colectivismo grupal obtenemos altas puntua-

Gráfico 1. Prácticas y valores en la cultura española en el Proyecto GLOBE



Fuente: Proyecto GLOBE.

ciones en ambas mediciones (5,7/5,3). Estas diferencias indican que en España el sentido de pertenencia a las organizaciones e instituciones plantea dudas a sus miembros, mientras que los vínculos son más intensos con el grupo más próximo.

En cuanto a la distancia jerárquica, España obtiene un alto valor en prácticas (5,5), mientras que obtiene una baja puntuación en valores (2,2). Esta ambivalencia no es casual, pues España está aún anclada en rígidas jerarquías y burocracias proyectadas en estas por los directivos más veteranos, que crecieron en tiempos de dictadura y transición. Sin embargo, nuestros valores apuntan ya a diseños más horizontales y participativos. Las nuevas generaciones no tardarán en culminar esta transición, tal y como comentaremos en líneas posteriores. Este es un ejemplo clásico en el que la diferencia entre prácticas y valores en los indicadores GLOBE se asocia a un contexto de transición en las organizaciones.

España también obtiene altos valores en asertividad, notoriamente por encima del promedio (4,3 en prácticas y 3,9 en valores). En nuestra cultura se valora exponer las razones de nuestras decisiones y se considera un factor positivo plantearlas abiertamente a nuestro superior o al equipo de trabajo. Este es uno de los aspectos que nos conecta con la cultura organizacional de Estados Unidos (alta asertividad) y nos distancia de la mayoría de los países del sudeste asiático.

Al abordar el índice de control de la incertidumbre, observamos que España obtiene un valor inferior a la media en prácticas (3,9). No obstante, su marcador en valores es moderadamente alto (4,8). Lo más destacable en estos resultados es la importante distancia respecto a los resultados obtenidos por Hofstede en sus investigaciones previas (situaba a España como uno de los países con mayor control de la incertidumbre en el mundo). Este indicador ha provocado cierta controversia en la disciplina, pues la diferencia entre ambas mediciones se ha

dado también en otros países. A ello se suman las valoraciones de Trompenaars y Hampden-Turner (1993), que atribuyen a España valores moderados en control de la incertidumbre (próximos al GLOBE). Esta circunstancia ha generado las principales críticas a la línea Hofstede-GLOBE (Véase, por ejemplo, Shi y Wang, 2011), lo que invita a revisar la medición de esta dimensión en avances posteriores.

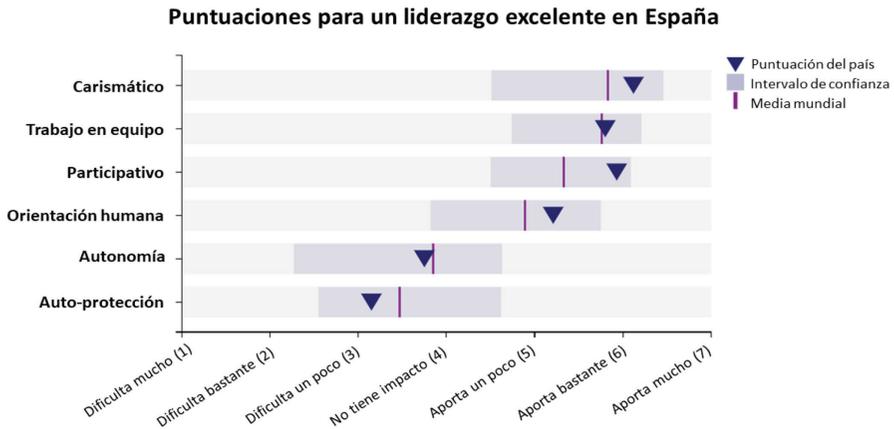
En la dimensión orientación al resultado obtenemos puntuaciones bajas, con valores por debajo de la media de la distribución en las dos medidas (prácticas 3,8; valores 5,6). Sin embargo, la situación es ambigua en los valores obtenidos en orientación al futuro, donde obtenemos bajas puntuaciones en prácticas, aunque altas en valores (3,4/5,7). En general la cultura organizacional española no se considera orientada al futuro. De hecho, en el indicador anteriormente creado por Hofstede sobre este aspecto (orientación a largo plazo), España ya obtenía una baja puntuación (48 puntos, estando los valores altos a partir de 70). En general, los equipos de trabajo españoles consiguen una mayor motivación en los proyectos a corto plazo. En el caso de las dimensiones humanismo e igualdad de género, se da una situación similar, con puntuaciones altas en prácticas y bajas en valores (3,1/5,7 en humanismo, y 3/4,7 en igualdad de género). Recordemos que en el Proyecto GLOBE estas diferencias sugieren contextos en los que una sociedad ya ha asumido determinados valores como deseables y, aunque presentes en pensamientos y actitudes, no se han trasladado completamente a las acciones.

En resumen, la cultura organizacional española muestra intensos valores colectivistas (más en la faceta grupal que en la institucional), una alta distancia de poder (prácticas), asertividad (prácticas) y control de la incertidumbre (valores).

En cuanto al comportamiento de la cultura organizacional española en las dimensiones de liderazgo del Proyecto GLOBE, España obtiene valores muy superiores al promedio en carisma y estilo participativo (véase el gráfico 2). Sus marcadores son moderadamente altos en trabajo en equipo y orientación humana. Nuestros resultados están por debajo del promedio en autonomía y autoprotección. En definitiva, las expectativas sobre un liderazgo brillante en España están fundamentadas en el carisma (6,1 en una escala en base 7), un estilo participativo (6) y cierta orientación al trabajo en equipo (5,8).

El dominio de las relaciones sociales será clave para alcanzar el reconocimiento del grupo; e incentiva la promoción del líder. Las habilidades sociales del sujeto se convierten en un importante activo para realizar la campaña adecuada. «Después el líder devolverá a los miembros del grupo el apoyo recibido para ocupar el puesto deseado. En este contexto será difícil evitar la parcialidad, es decir, favorecer a aquellos que nos ayudaron a ocupar el puesto, respecto a los demás» (Vallejo-Peña, 2023: 92).

Gráfico 2. Resultados de España en las dimensiones de liderazgo del Proyecto GLOBE



Fuente: Proyecto GLOBE.

Las organizaciones españolas, por otra parte, presentan una baja puntuación en la dimensión *autoprotección* del líder (3,2). Esto sugiere que los directivos, más allá de proteger su propio espacio, son valorados por su carácter resiliente y asumir responsabilidades ante las dificultades que puedan presentarse. Los equipos de trabajo no solo valoran a sus líderes por su nivel técnico, que no es tan determinante en España, lo hacen también por la gestión de las emociones y su capacidad de sacrificio por la misión (Balcells Group, 2022). Este retrato nos acerca a Estados Unidos con su estilo de liderazgo tradicionalmente informal y carismático, mientras que nos aleja de Japón, donde la veteranía y la jerarquía prevalecen sobre el carisma (según los registros del país nipón en las dimensiones de liderazgo).

Por otra parte, debemos aplicar el modelo de Meyer a la cultura organizacional española. La autora realiza las siguientes valoraciones sobre los resultados de España en sus 8 dimensiones bipolares (resumidas en el cuadro 3).

Al contrastar los resultados obtenidos en el GLOBE con los planteados en el modelo de Meyer (2015), se da una correspondencia en la descripción de la cultura española. En la dimensión de evaluación muestra la tendencia al *feedback* directo, en resolución de conflictos se asume la confrontación como un comportamiento natural (con cierto paralelismo con la asertividad en el modelo GLOBE), en liderazgo mostramos una clara inclinación a la jerarquía (distancia de poder en GLOBE). En esta misma línea, en la toma de decisiones se muestra cierta inclinación al *top-down* o estilo jerárquico (decisiones desde arriba) frente al consenso entre todos los miembros. La confianza en el trabajo se basa más en

Cuadro 3. La cultura española según las ocho dimensiones de Erin Meyer

Dimensiones bipolares (Meyer)	Valoración para España
1) comunicación (altamente basada en el contexto, o no)	Alto contexto: la comunicación se basa en los datos aportados por el entorno: ambiente, matices y gestos. De esta forma no todos los datos deben comunicarse de forma explícita. Por el contrario, los países anglosajones —por ejemplo— son de bajo contexto.
2) evaluación (<i>feedback</i> directo o indirecto)	<i>Feedback</i> indirecto: las críticas se hacen con sutileza, evitando el enfrentamiento directo. Las sesiones de <i>feedback</i> deben suavizar la crítica aportando datos positivos sobre la actividad del sujeto. Por el contrario, Holanda sería un ejemplo de <i>feedback</i> directo (pocas contemplaciones).
3) persuasión (desde los principios o desde la aplicabilidad)	Aplicabilidad: en este eje, España presenta una posición intermedia con cierta tendencia a la aplicabilidad. Se recurre a ejemplos prácticos para afrontar los problemas, por encima de planteamientos teóricos o principios fundamentales. Sin embargo, los países del sudeste asiático fundamentan más la acción en los principios.
4) liderazgo (igualitario o jerárquico)	Jerarquía: contamos con un nivel medio alto en jerarquía, lejos de Japón, aunque por encima de los países del norte de Europa.
5) toma de decisiones (basadas en el consenso o en la autoridad)	Autoridad: en España las decisiones suelen tomarse en grupos reducidos, sin abrir la participación al conjunto de la organización. Por otra parte, los países nórdicos son un referente del consenso en la toma de decisiones.
6) confianza (según la eficacia en las tareas o en la relación personal)	Relación personal: la confianza se basa en las relaciones personales que se han construido. Algunas deficiencias en las tareas pueden ser perdonadas por la buena sintonía con el sujeto. De hecho, se suele invertir bastante tiempo en consolidar las relaciones sociales en torno al trabajo. Un ejemplo de confianza en la eficacia sería Estados Unidos.
7) desacuerdos (confrontación o evitación del conflicto)	Evitación: en general se elude la confrontación, tratando de salvar la armonía en las relaciones. Se valora la construcción de un diálogo que permita controlar el conflicto. Sin embargo, un ejemplo de cultura de la confrontación sería Rusia.
8) programación temporal (tiempo lineal o flexible)	Tiempo flexible: se trata de una cultura que, en determinadas ocasiones, sacrifica el plan previsto o la puntualidad, a cambio de cultivar una mayor flexibilidad para atender imprevistos a atender las exigencias más inmediatas planteadas por el entorno. Por el contrario, Alemania y Suiza serían ejemplos de visión lineal del tiempo.

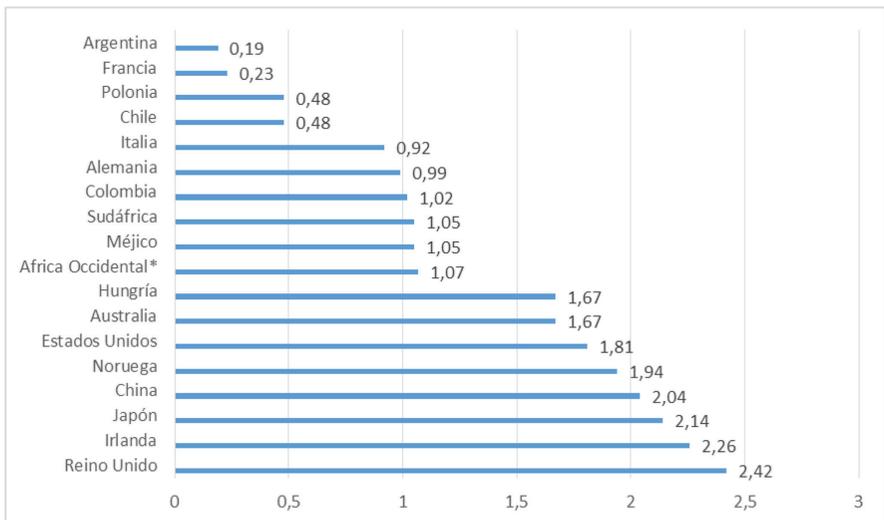
las relaciones personales que en la eficacia mostrada en las tareas. En programación se da una clara inclinación al tiempo flexible frente al tiempo lineal (coincide con el patrón de policromía que Hall atribuía a España; véase Hall, 1983). En las dimensiones propias y exclusivas del modelo de Meyer, España muestra en comunicación una cultura muy basada en el contexto (no hay que explicar todos los detalles, se confía en la explicación contextual) y en persuasión cierta orientación hacia la aplicabilidad en nuestros argumentos para afrontar un problema, por encima de los principios teóricos.

Asimismo, resulta de interés medir la distancia en cultura organizacional de España respecto a otros países. Para ello, se aplicará la fórmula del Índice de distancia cultural (DC) de Kogut y Singh, cuyo origen y elaboración se especifican en el apartado anterior (metodología; epígrafe 2). Tomando como referencia una muestra de dieciocho países de distintas áreas geográficas del mundo, obtenemos los siguientes resultados (gráfico 3):

Cómo se puede apreciar España marca una distancia cultural reducida respecto a los países latinoamericanos, particularmente con Argentina (0,19), además es también muy corta con nuestros vecinos franceses (0,23). Con el resto

Gráfico 3. Índice de distancia cultural de Kogut y Singh en diversos países del mundo medido desde la cultura organizacional española:

$$DCx = \left\{ \sum_{i=1}^4 \frac{(I_{iy} - I_{ix})^2}{V_i} \right\} / 4$$



Fuente: elaboración propia, basada en datos recogidos por Almodóvar, 2009.

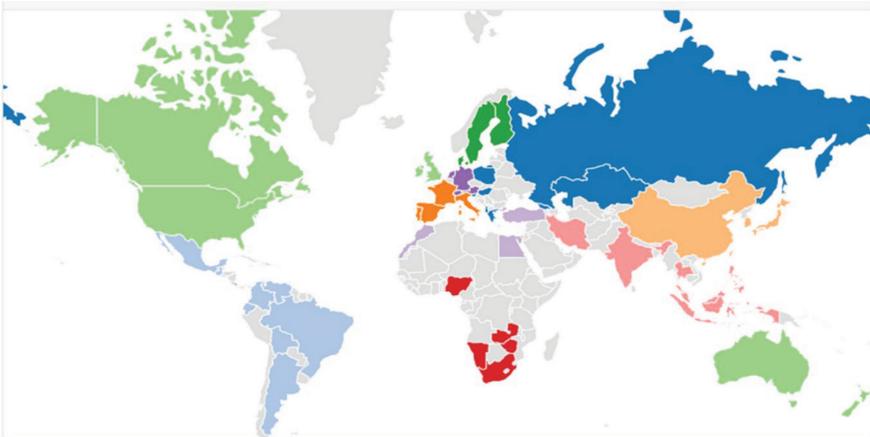
*Indicador que recoge los valores de Ghana, Sierra Leona y Nígeria.

de los países europeos España marca distancias de un nivel medio, salvo el caso del Reino Unido e Irlanda con una DC muy alta (2,42 y 2,26 respectivamente). Esta es algo más moderada respecto a otros países anglosajones (Estados Unidos, 1,81; Australia, 1,67 o Sudáfrica, 1,05). En el caso de los representantes del sudeste asiático, la DC es considerablemente alta (Japón, 2,14 y China, 2,04). Aunque la teoría organizacional del momento invita a relativizar estas mediciones, la DC resulta útil para establecer dos patrones claros de distancia respecto a la cultura española: el sudeste asiático y el eje anglosajón.

Asimismo, las mediciones de las dimensiones culturales GLOBE —ya revisadas— nos permiten agrupar a los distintos países analizados en la muestra con base en la similitud de sus resultados; y formar clústeres o regiones. Para ello se aplica una adaptación metodológica de los trabajos de Kogut y Singh, que integra el conjunto de las dimensiones culturales del proyecto. La proximidad en la cultura organizacional y el estilo directivo nos permite crear hasta diez clústeres, marcados por las relaciones geopolíticas que se han dado en el sistema mundial (Bright et al., 2019). Los clústeres son identificables por sus similitudes en las raíces históricas y culturales de las naciones con las ineludibles repercusiones en el desarrollo de sus instituciones (House et al. 2014). Estas agrupaciones se listan a continuación y su distribución en el mapa se puede apreciar en el gráfico 4:

1. Los países anglosajones (Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Irlanda y Reino Unido)
2. Los países asiático-confucianos (China, Japón, Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwan)

Gráfico 4. Regiones culturales en el mundo según el Proyecto GLOBE



Fuente: Proyecto GLOBE (2020).

3. Sudeste asiático (hinduista y musulmán): India, Indonesia, Irán, Malasia, Filipinas y Tailandia
4. Los países nórdicos (Dinamarca, Finlandia y Suecia)
5. La Europa latina (España, Francia, Italia y Portugal)
6. La Europa Germánica (Alemania, Austria, Holanda y Suiza)
7. Europa del Este (Albania, Georgia, Grecia, Hungría, Polonia, Rusia, Eslovenia y Kazajistán)
8. El clúster latinoamericano (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela)
9. Oriente Medio (Turquía, Egipto, Kuwait, Marruecos y Catar)
10. El África Subsahariana (Namibia, Nigeria, Zambia y Zimbabue).

La divulgación de esta clasificación ha contribuido al desarrollo de investigaciones que pretenden desvelar claves sobre los diferentes estilos de gestión en las regiones del mundo. Venaik y Brewer (2013) desarrollaron un estudio comparativo entre los estilos directivos del eje anglosajón con las dos regiones establecidas en el sudeste asiático (Asia confuciana e hindú-musulmana). Las conclusiones apuntaban a que el estilo directivo hindú-musulmán reproduce el comportamiento de las élites en una sociedad muy estratificada y marca la distancia con sus trabajadores y con estrictas jerarquías. Por el contrario, en el Asia confuciana se espera que los líderes muestren cierta capacidad para convencer a los trabajadores presentando sus argumentos y conectando con sus valores. En cuanto al clúster anglosajón, este mostró un estilo directivo más individualista que, sin embargo, valoraba el desarrollo del trabajo en equipo en un ambiente participativo y democrático. Por otra parte, Dorfman et al. (2004) desarrollaron un amplio estudio comparativo de siete de las diez regiones GLOBE (África Subsahariana, Europa nórdica, Europa germánica, grupo anglosajón, Oriente Medio, Asia confuciana y Latinoamérica). El trabajo concluyó que las regiones de Oriente Medio y Asia confuciana muestran una importante distancia respecto al resto en participación y orientación al equipo. Además, basan su liderazgo más en la jerarquía y en el carisma. Las conclusiones apuntan a ciertas dificultades en estas regiones para adoptar estilos puramente democráticos.

En el caso español, nuestro posicionamiento se da dentro del grupo de los países de la Europa latina (junto a Francia, Italia, Portugal y la Suiza francófona). En comparación con el resto de las regiones del sistema mundial, en el capítulo que GLOBE dedica a los clústeres (GLOBE, 2022) se resalta el contraste que los países de la región presentan en distancia de poder, con puntuaciones altas en prácticas, aunque bajas en valores sociales. GLOBE subraya que este contexto indica que estas sociedades anhelan un cambio en este valor (menos jerarquías), aunque aún está sin

materializar. Un escenario similar se da en las dimensiones orientación humana, orientación al futuro y equidad de género (puntuaciones bajas en prácticas y altas en valores), lo que muestra el deseo de cambio en estos aspectos. Por último, destaca el hecho de que el colectivismo grupal puntúa más alto que el institucional; así, los vínculos con los compañeros habituales en el trabajo suelen ser mucho más estrechos que con la organización en sí. En general, las puntuaciones obtenidas por España son representativas del clúster de la Europa latina y presentan resultados en mayor o menor medida próximos al promedio de la región en las nueve dimensiones.

8. Otros aspectos clave para comprender la cultura organizacional española

Finalmente, debemos detenernos en determinadas características que resultan esenciales para la comprensión e interpretación de la cultura en las organizaciones españolas. Se trata de la gestión del tiempo y la productividad; la transición generacional que viven actualmente las organizaciones españolas; así como las particulares relaciones sociales en el país y su afición al liderazgo. Para ello se considerará, entre otras fuentes, la reciente monografía (anonimizada).

8.1 La cultura organizacional en España: gestión del tiempo y productividad

El tratamiento que la cultura organizacional española da al tiempo y su repercusión en aspectos tan relevantes como el presentismo o la productividad laboral no pasan desapercibidos. Históricamente, cada cultura o civilización dio un tratamiento distinto al tiempo como valor. En este ámbito, destaca la clasificación de las culturas nacionales en los ejes monocrónico y policrónico (véase Hall, 2000; Wurtz, 2005 o Duranti y Di Prata, 2009). Entre los países clasificados como monocrónicos destacan los del norte de Europa (tanto nórdicos como la Europa germánica) y los del eje anglosajón. Mientras que las sociedades más policrónicas se ubican en Latinoamérica (Centroamérica más que el resto) y la mayoría de los países del sudeste asiático (aunque no sería el caso de Japón).

En el caso español, la literatura nos atribuye una posición intermedia (Duranti y Di Prata, 2009), lo que refleja que tenemos rasgos de ambos mundos. Sin embargo, en comparación con las sociedades del contexto europeo, mostramos un comportamiento policrónico, atribuible al conjunto de los países de la Europa latina o mediterránea (no se han aportado escalas en este ámbito). Esto se ve refrendado por el modelo de Meyer (2015), que en la dimensión *programación* nos clasifica como

cultura de tiempo flexible (frente a lineal). De hecho, en el caso de la cultura organizacional española, se le da importancia al cuidado de las relaciones sociales, por más que estas puedan alterar la agenda diaria. Se valora positivamente tener cierta capacidad de improvisación para posponer tareas o, incluso, otros compromisos. Ser correspondidos con clientes, compañeros o colaboradores nos pueden llevar a relegar las tareas programadas, justificando los consecuentes atrasos (Vallejo-Peña, 2023).

Por otra parte, en la gestión del tiempo en la cultura organizacional española, el presentismo se presenta como un rasgo del sistema tradicional heredado de los tiempos de la dictadura y de los primeros años de la transición democrática (Adams y Van Eerde, 2010). En un clima colectivista y jerárquico, los líderes españoles valoraban *calentar la silla*. Más allá del rendimiento, esta dedicación implicaba una cuestión simbólica. Pasar más de 10 horas en el lugar de trabajo reflejaba la disponibilidad del trabajador hacia el jefe, que además sacrificaba valores de su vida personal para dedicarse a la organización. Los directivos, además, entendían que predicaban con el ejemplo permaneciendo hasta la tarde-noche en la oficina. Esta generación de líderes ronda, actualmente, la edad de jubilación.

Asimismo, el viejo problema de la productividad laboral en España debe ser también abordado desde la perspectiva cultural. En comparación con el resto de los socios de la UE-27, España se encuentra debajo del promedio de la UE-27: 52,3 frente a 54,7; medida en PIB por hora trabajada (OCDE, 2020). El problema es todavía mayor al observar la distancia que aún existe respecto a las economías dominantes del continente. El dominio de los países del norte de Europa se manifiesta claramente en los datos (destacan Irlanda con 111,8, Luxemburgo con 100,9 y Noruega con 83,2). Al sintetizar las causas del atraso español, la bibliografía incide en tres aspectos:

1. Las históricas relaciones laborales que han tenido lugar en España desembocaron en un modelo laboral rígido y poco productivo. Durante las décadas de 1980 y 1990, las negociaciones entre sindicatos, Patronal y Gobierno promovieron la estabilidad eludiendo las fórmulas de flexibilidad laboral (Leonardi et al., 2011).
2. La composición sectorial: los países del centro y el norte de Europa más industrializados consolidaron organizaciones de gran tamaño. Esto permite aplicar fórmulas de flexibilidad horaria y concentrar horarios de los trabajadores. Además, obtienen mayores beneficios de la tecnología (Vallejo-Peña, 2023).
3. Los factores culturales: las jornadas de trabajo tienden a extenderse hasta la tarde-noche, y perdura cierta tendencia a partir la jornada, con largas pausas a mediodía. Las agendas combinan el trabajo con asuntos personales (Halbwachs, 2002).

8.2 La transición generacional experimentada por las organizaciones españolas

En la actualidad la mayor parte de los directivos españoles en activo se educaron en la dictadura o la transición democrática. De hecho, un 45 % son de la generación tradicional y un 19 % de la generación X (datos de la Fundación Sodexo, 2022, basados en EPA 2021). La herencia de valores transmitida tiene una importante repercusión en el tiempo de permanencia en el lugar de trabajo (el citado *presentismo* destacado por Adams y Van Eerde, 2010). En España se trabaja 36,1 horas semanales según la estadística europea de horas reales trabajadas (Eurostat, 2021), mientras que los países del norte de Europa trabajan entre 32 y 34 horas (destacan Holanda, Noruega y Alemania). Además, entre las horas dedicadas, predominan las horas presenciales, pues también nos encontramos por debajo de nuestros colegas europeos en penetración del teletrabajo: solo un 9,6 %, mientras que la mayoría de los países del norte superan el 25 % (Eurostat, 2021). Por lo tanto, es notable la influencia de los aspectos culturales en la transición digital en España. Durante la pandemia el teletrabajo aumentó irremediablemente (por encima del 18 % en el segundo trimestre de 2020; según la EPA), para caer súbitamente en el tercer trimestre del mismo año al 9,8 %. Tras el experimento natural, se ha manifestado la fuerte tendencia a retomar el trabajo presencial en España (Cosano et al., 2022). De esta forma, se generan dudas sobre la capacidad española para adaptarse a un mundo desarrollado en el que se teletrabaja cada vez más. Particularmente, España se ve presionada por la demostrada relación entre la reducción de horas presenciales y el aumento de la productividad laboral.

La cultura organizacional española vive además una intensa transición generacional, marcada por el paso de directivos de la generación tradicional y de la X, a los emergentes *millennials*. En este sentido, la nueva generación puede facilitar la reducción de la distancia jerárquica y promover diseños más horizontales en nuestras organizaciones, aunque también nos volveremos algo más individualistas frente al tradicional colectivismo español (Adams y Van Eerde, 2010).

8.3 Flexibilidad, relaciones sociales y liderazgo

Por otra parte, al abordar los usos y costumbres que hacen diferentes a las organizaciones españolas, destaca la particular relación de los españoles con las normas. Según la encuesta de BBVA sobre las actitudes sociales de los españoles, la ciudadanía acepta mayoritariamente las normas sociales (Fundación BBVA, 2014). Sin embargo, una observación de nuestro entorno organizacional nos lleva a reflexionar sobre nuestras dificultades para respetarlas (p. ej., exceder los tiempos

indicados en los descansos o hacer llamadas fuera de los horarios señalados). En el caso español, la interpretación que cada grupo social realiza de la norma es más importante que la norma en sí. Es decir, ante las normas se abren procesos negociadores dentro de cada grupo. No olvidemos que Meyer nos clasifica como una cultura basada en el contexto y flexible. Esta flexibilidad se ve, además, estimulada por un sistema laxo de sanciones (Vallejo-Peña, 2023), en la línea de la tesis weberiana del control social (véase *Economía y sociedad*: Weber, 1922). Este clima de flexibilidad está muy presente en la vida cotidiana de nuestras organizaciones: la puntualidad no es siempre estricta, las reuniones no siempre siguen el guion previsto, los contertulios se interrumpen y la improvisación puede ser un recurso estimable en determinados contextos. De esta forma, podemos proyectar una imagen de cierto desorden y generar desconcierto a culturas organizacionales del eje monocrónico: países anglosajones o de la Europa germánica, por ejemplo (Meyer, 2015).

En general, la flexibilidad facilitada por nuestras organizaciones se orienta a potenciar las relaciones sociales: lo personal cuenta. La agenda puede alterarse por las demandas de clientes proveedores o compañeros de trabajo; y, en general, los encuentros sociales se ven como oportunidades para obtener ganancias (Wurtz, 2005; Duranti y Di Prata, 2009). En este contexto de flexibilidad y policonía, el liderazgo informal se impone a otros estilos de gestión. Como se ha resaltado en el epígrafe anterior, el dominio de las relaciones sociales facilita el reconocimiento y promoción del sujeto dentro de la organización.

9. Conclusiones

En definitiva, se ha realizado una caracterización de la cultura organizacional española tomando como principal referencia metodológica la línea de investigación Hofstede-GLOBE; y contrastando sus resultados con el reciente modelo dimensional de Meyer. Además, se ha recurrido a la medición de la distancia cultural respecto a otras culturas (índice de Kogut y Singh, 1988). Posteriormente, se han abordado otros aspectos de interés: la gestión del tiempo y la productividad laboral, la transición generacional de las organizaciones en España y los rasgos de sus relaciones sociales y su impacto en el liderazgo en las empresas. Con la presentación de estos resultados, se pretende facilitar la orientación de otras culturas que entran en contacto con la española para cooperar o hacer negocios, además del ejercicio de autoanálisis de los propios nacionales. Como limitación del estudio, se ha asumido la escasa actualización de los datos del Proyecto GLOBE para las nueve dimensiones culturales, si bien se ha contado también con modelos dimensionales más recientes que contrasten esta visión (descritos

en la metodología). De esta forma, el trabajo aporta una visión comparada de la cultura organizacional española combinando los principales modelos aportados por la literatura. La carencia de antecedentes publicados como artículos que aporten tal visión integral fue un motivo para presentar este trabajo, y refuerza su utilidad.

Resumiendo, los patrones reflejados por las dimensiones culturales en su conjunto, la cultura organizacional española se caracteriza por valores colectivistas (más en la dimensión grupal GLOBE que en la institucional), alta distancia de poder, asertividad y control de la incertidumbre. Por el contrario, España presenta bajas puntuaciones en orientación al resultado.

El perfil colectivista de la cultura organizacional española debe tomarse con prudencia. Los valores que obtenemos, tanto en las escalas de Hofstede como del Proyecto GLOBE, son moderados en comparación con la mayor parte de los países del sudeste asiático, Latinoamérica o África. Estas son las regiones realmente consideradas colectivistas. Sin embargo, en comparación con nuestros vecinos europeos y los países del eje anglosajón, nuestros valores son considerablemente altos. Además, debemos considerar que, en el caso español, se trata más de una cuestión de colectivismo grupal que institucional (GLOBE). Es decir, tendemos a generar vínculos personales con los compañeros de trabajo con los que compartimos espacios y tareas, mientras que estos vínculos se relativizan cuando se trata de valorar la organización o institución para la que trabajamos.

Además, nuestra alta distancia de poder (en Hofstede y GLOBE) refleja una cultura organizacional jerarquizada y tradicional. Esto se debe, fundamentalmente, a que la mayor parte de los puestos directivos están aún ocupados por personas educadas en la dictadura y en los años de la transición democrática. Además, nuestro carácter jerárquico y colectivista lo apoyan también los modelos de Trompenaars y Hampden-Turner, Schwartz y Meyer. Sin embargo, la emergencia de la generación *millennial* en los puestos de responsabilidad potenciará el cambio hacia estructuras más horizontales. Esta transición también puede tener un impacto considerable en las dimensiones anteriores (colectivismo grupal e institucional).

Asimismo, España obtiene valores moderadamente altos en asertividad en el Proyecto GLOBE. Exponer las razones por las que tomamos una decisión determinada a nuestros superiores o al equipo de trabajo se considera positivo y se refuerza en nuestra cultura. El modelo de Meyer también respalda esta línea (resolución de los conflictos sin evitar confrontación). La cultura organizacional española también presenta valores altos en control de la incertidumbre (más en Hofstede que en GLOBE o Trompenaars y Hampden-Turner). De esta forma, los miembros de la organización —o los candidatos a acceder a ella— valoran la

seguridad y estabilidad del puesto por encima de otros valores (la realización personal o el sueldo, por ejemplo). La carrera funcional está muy bien considerada en culturas con estos rasgos. Aquí emergen los rasgos de una sociedad aún conservadora en este ámbito; y marcada por un escaso desarrollo del emprendimiento.

La cultura organizacional española, además, obtiene valores bajos en orientación al resultado en la medición de prácticas y moderados en valores (GLOBE). En nuestra cultura organizacional se elude mantener una continua obsesión con los resultados (propia del mundo anglosajón), más bien se imponen pautas y normas institucionales que fomentan el logro de los resultados a través de la generación del clima organizacional y la estrategia adecuada. A la hora de valorar a los trabajadores, además de sus resultados, se consideran actitudes como el compañerismo, la disponibilidad o la capacidad de integración en el equipo. Recuerdese, además, que España obtiene bajas puntuaciones en necesidad de logro en la escala del TAT (Thematic Apperception Test), basado en McClelland (véase Van Emmerik et al., 2010). Esta variable, además, está relacionada con la orientación al resultado (véase, Vallejo-Peña, 2024b). Los países con mayor puntuación en ambas variables son los del sudeste asiático y los anglosajones; por el contrario, son los nórdicos y los latinoamericanos los que obtienen valores más bajos.

En la dimensión de orientación al futuro (GLOBE), España obtiene una baja puntuación en valores, mientras que se encuentra próxima a la media en prácticas. En general, la cultura organizacional española se ha caracterizado por su baja estimulación a largo plazo (de hecho, ya obtuvo una baja puntuación en la variable previamente medida por Hofstede: la orientación a largo plazo). Los equipos de trabajo españoles encuentran una mayor motivación con una planificación a corto plazo, mientras que estas actitudes se diluyen cuando los plazos se extienden a los años posteriores. Este contexto nos distancia de la cultura propia de los países del sudeste asiático (alta orientación al futuro), mientras que nos acerca a la de Estados Unidos (baja).

Por otra parte, en las dimensiones GLOBE *orientación al humanismo y equidad de género*, las puntuaciones son bajas en prácticas, aunque por encima del promedio en valores. Estos resultados indican que estamos ante valores que se están consolidando en nuestra sociedad y sus instituciones, aunque aún por asentar en nuestras prácticas cotidianas. El modelo de Trompenaars y Hampden-Turner confirma una orientación al humanismo; y el de Hofstede hacia la igualdad de género (puntuación baja en masculinidad).

El estilo de liderazgo en España está caracterizado por estar fuertemente basado en el carisma, la participación y el trabajo en equipo (dimensiones GLOBE). El liderazgo se construye a través de las relaciones informales, en ellas se cimentan

las relaciones de confianza en la cultura española (Meyer, 2015). El líder español es valorado por su resiliencia, y por su capacidad de gestionar las emociones ante situaciones difíciles. A cambio, se permite que no sea necesariamente la persona con más conocimiento técnico del grupo (Balcells Group, 2022).

Por otra parte, las mediciones de distancia cultural —basadas en el Índice de Kogut y Singh— muestran la previsible distancia ante los países anglosajones y del sudeste asiático. Sin embargo, nos mostramos próximos a los latinoamericanos (Argentina, sobre todo) y a los países mediterráneos (con Francia más que con los demás). Además, la clasificación por regiones del sistema mundial presentada por el Proyecto GLOBE nos encuadra en esta última región (Europa latina o mediterránea).

Al tratar la gestión del tiempo y la productividad laboral en España, encontramos los rasgos propios de una cultura flexible y, en cierto modo, policrónica (el modelo de Meyer es el que mejor explica estos rasgos). La tradición española (presentista) aún presiona a trabajar demasiadas horas (por encima del promedio de la UE) y a acabar las jornadas más tarde que la mayoría de los socios europeos.

Sin embargo, los datos sobre la distribución de los trabajadores por edades en la España actual anuncian una rápida transición generacional en las dos próximas décadas. La generación *millennial* emergerá, entonces, como protagonista, al acceder a los puestos directivos de las grandes corporaciones (véase el Informe Sodexo 2022, o el trabajo de Adams y Van Eerde, 2010). Los valores de la nueva generación están orientados hacia un modelo menos presentista y una mayor flexibilidad espacio-temporal a través del teletrabajo. Si bien esta generación también impondrá valores menos colectivistas y con cierta reducción de las jerarquías (distancia de poder), esta transición supone una oportunidad para reducir las horas de trabajo dedicadas (tanto presenciales como totales) y mejorar la productividad laboral, con las consecuentes mejoras en conciliación y satisfacción de los trabajadores.

Por lo anteriormente expuesto, considero que la cultura organizacional en España experimentará los siguientes cambios: un clima de trabajo más atomizado e individualista; un ambiente más emprendedor, con los trabajadores autónomos en continuo aumento (tratarán de desarrollar sus carreras sin depender de los grandes empleadores); se trabajará cada vez más en jornada continua; se dará una mayor apertura a hacia el teletrabajo (híbrido, sobre todo); se promoverá la cooperación y el trabajo en red, lo que evitará cada vez más la jerarquía; se desarrollarán, cada vez más, fórmulas participativas y comunitarias, y se evitará que la toma de decisiones se concentre en pocas personas. La generación *millennial* —la fuerza de trabajo dominante en los próximos treinta años— será la abanderada de este cambio.

Referencias bibliográficas

- ADAMS S. y VAN EERDE W. (2010). Time use in Spain. Is polichronicity a cultural phenomenon? *Journal of Managerial Psychology*, 25(7): 764-776. <https://doi.org/10.1108/02683941011075292>
- AILON, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: culture's consequences in a value test of its own design, *The Academy of Management Review*, 133(4), 885-904. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421995>
- ALMODOVAR, P. (2009). Because location matters: what multinationals must know about culture distance. *GCC Georgetown Universia*, 3(3), 34-63. <https://doi.org/10.3232/GCG.2009.V3.N3.02>
- BALCELLS GROUP (2022). *Cultura organizacional en España. Costumbres, comunicación y cómo negociar*; Working paper. Recuperado el 10/09/2022 de <https://balcellsgroup.com/es/cultura-empresarial-en-espana/>
- BRIGHT, D., CORTÉS, A. y HARTMANN, E. (2019). *Principles of Management*. Houston: Openstax. <https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopentax/chapter/the-globe-framework/>
- COSANO RAMOS, A., VALLEJO-PEÑA, A. y ORTEGA GASPAS, M. (2022, junio, 29-30). La satisfacción laboral y personal, la flexibilidad espacio-temporal en tiempos de pandemia. XIV Congreso Español de Sociología, Murcia, España. https://congreso2022.fes-sociologia.com/wp-content/uploads/2022/07/Libro-de-Actas_final_web.pdf
- DEAL, T. E., y KENNEDY, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Addison-Wesley*, 2, 98-103
- DEL VAL NUÑEZ, M.T. (1994). *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España*. Madrid: Rialp
- DORFMAN, P. HANGES, P. y BRODBECK, F. C. (2004). Leadership and culture variation: the identification of culturally endorsed leadership profiles. En R. J. HOUSE et al., (eds.) *Leadership, culture and organisations. The GLOBE study in 62 societies*, pp. 669-719. Sage
- DURANTI, G. y DI PRATA, O. (2009, octubre 10-13). Everything is about time. Does it have the same meaning all over the world? *PMI Global Congress*, Amsterdam, Holanda. <https://www.pmi.org/learning/library/everything-time-monochronism-polychronism-orientation-6902>
- EPA: ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (2021, marzo). Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es>
- EUROSTAT (2021). European Commission Data Base; European Commission (EU). <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

- FUNDACIÓN BBVA (2014). Actitudes sociales de los españoles. Departamento de estudios sociales y opinión pública. Fundación BBVA. <https://www.fbbva.es/equipo/actitudes-sociales-de-los-espanoles/>
- FUNDACIÓN SODEXO (2022). *El mix generacional en las empresas españolas* (Informe técnico). Sodexo. Recuperado el 20/06/2023 de <https://info.sodexo.es/es/mix-generacional>
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y DEL VAL NUÑEZ, M. T. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- GARMENDIA, J. A. (1994). *Tres culturas. Organización y Recursos Humanos*. Editorial ESIC
- GERHART, B. y FANG, M. (2005). National culture and human resource management: assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971-986. <https://doi/10.1080/09585190500120772>
- GLOBE (2020). GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Recuperado el 12 de septiembre de 2022 de <https://globeproject.com/>
- HALBWACHS, M. (2002) [1930]. *Les causes del suicide*. Coll. Le Lien Social
- HALL, E.T. (1976). *Beyond culture*. Knop Doubleday
- HALL, E.T. (1983). *The dance of life. The other dimension of time*. Anchor books
- HALL, E.T. (2000). Monochronic and polychronic time. *Intercultural communication: a reader*, 9, 80-86
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage
- HOFSTEDE, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Alianza Editorial
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2.ª edición). Sage
- HOFSTEDE CENTER (2013). *Hofstede dimensions*. <https://geert-hofstede.com/dimensions.html>
- HOUSE, R., DORFMAN, P., HAVIDAN, M., HANGES, P. y SULLY DE Luque, M. (2014). *Strategic leadership across culture*. Sage Publications
- HOUSE, R., HANGES, P., HAVIDAN, M., DORFMAN, P. y GUPTA, V. (2004). *Culture, leadership and organisations*. Sage Publications
- HOUSE, R., JAVIDAN, M., y DORFMAN, P. (2001). Project GLOBE: an introduction. *Applied Psychology*, 50(4), 489-505
- KLUCKHOLH, F. y STRODTBECK, F. (1961). *Variations in value orientations*. Row Peterson
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>

- LEONARDI, L., MARTÍN, A., MOLINA, O., CALEDA, D. y CARRASQUER, P. (2011). ¿Es exportable la flexiseguridad? Un estudio comparado de Italia y España. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 29(2), 417-443. https://doi.org/10.5209/rev_CRLA.2011.v29.n2.38022
- LIKER, J. (2003) [1994]. *The Toyota way*. McGraw Hill
- LUCAS, A., GARCÍA RUIZ, P. y LLANO, S. (2013). *Sociología de las Organizaciones*. McGraw Hill
- MCGREGOR, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw Hill Intamericana
- MCSWEENEY, B. (2002). Hofstede identification of national culture differences: a triumph of faith a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726702055001602>
- MEYER, E. (2015). *The culture map*. Public Affairs
- OCDE (2020). *OCDE: estadísticas oficiales*. Recuperado el 30/06/2021 de <https://oecd.org/espanol/estadisticas/>
- OUCHI, W. (1982). *La teoría Z*. Fondo Educativo
- PARSONS, T. (1951). *Toward a general theory of action*. Harvard University Press
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1987). *In search of excellence*. Harper & Row
- POTURAK, M., MEKIC, E., M., HADŽIAHMETOVIĆ, N. y BUDUR, T. (2021). Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures. *International Journal of Social Sciences*, 7(3), 119-129. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v7i3p119>
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational leadership and culture*. Jossey Bass
- SCHWARTZ, S. (1994). Are the universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- SCHWARTZ, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 1, 23-47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- SHI, X. y WANG, J. (2011). Cultural distance between China and US across GLOBE Model and Hofstede Model. *International Business and Management*, 2(1), 11-17. <https://doi/10.5539/ijbm.v6n5p93>
- SLANGEN, A (2006). National culture distance and initial foreign acquisition performance: the moderating effect of integration. *Journal of World Business*, 41(2), 161-170
- SMIRCICH, L., y MORGAN, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>

- STUMPF, E. (2011). *The GLOBE research project* (scholarly research paper). Grin Verlag
- SUPERVIELLE, M. y QUIÑONES M. (2005). Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional. *Revista Galega de Economía*, 14(1), 341-358
- SZYDŁO, J., y GRZEŚ-BUKLAHO J. (2020). Relations between National and Organisational Culture: a Case Study. *Sustainability*, 12(4): 1522. <https://doi.org/10.3390/su12041522>
- TROMPENAARS, F. y HAMPDEN-TURNER, C. (1993). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey
- VALLEJO-PEÑA, A. (2016). Cultura organizacional y fusiones transnacionales. Una aproximación al caso Maersk Sealand. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 156 (141-158). <https://doi.org/10.5477/cis/reis.156.141>
- VALLEJO-PEÑA, A. (2023). *La cultura organizacional en España*. Madrid, Tecnos
- VALLEJO-PEÑA, A. (2024). *Nuevos horizontes en cultura organizacional; perspectivas desde España*. XXXVI Congreso Internacional AISOC; Valparaíso, Chile, 2024 (Conferencia central)
- VALLEJO-PEÑA, A. (2024b). *Necesidad de logro y cultura organizacional: buscando explicaciones en los estudios de McClelland y sus continuadores*. XXXVI Congreso Internacional AISOC; Valparaíso, Chile, 2024 (Comunicación)
- VAN EMMERIK, H., GARDNER, W. L., WENDT, H., & FISCHER, D. (2010). Associations of Culture and Personality With McClelland's Motives: A Cross-Cultural Study of Managers in 24 Countries. *Group & Organization Management*, 35(3), 329-367. <https://doi.org/10.1177/1059601110370782>
- VENAIK, S., y BREWER, P. (2013). Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models. *International Marketing Review*, 30(5), 469-482. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2013-0058>
- VITOLLA, F., RAIMO, N., RUBINO, M., y GAREGNANI, G. M. (2021). Do cultural differences impact ethical issues? Exploring the relationship between national culture and quality code ethics. *Journal of International Management*, 27(1), 100823. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100823>
- VOUILLEMIN, D. (2020). Business cultural training in a globalised economy. *Training, Language and Culture*, 4(1), 33-43. <http://DOI.org/10.23918/ijsses.v7i3p119>
- VOUILLEMIN, D. (2022). Bridge the culture gaps: A toolkit for effective collaboration in the diverse, global workplace (a review). *Training, Language and Culture*, 6(2), 76-78. <http://doi.org/10.22363/2521-442X-2022-6-2-76-78>

- WANG, D., HAIN, D. S., LARIMO, J., y DAO, L. T. (2020). Cultural differences and synergy realization in cross-border acquisitions: The moderating effect of acquisition process. *International Business Review*, 29(3), 101675. <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.14742.70722>
- WEBER, M. (1978) [1922]. *Economy and society*. University of California Press
- WENCHUN, L. (2019). El dilema cultural entre el universalismo y el particularismo: según Trompenaars y Hampden-Turner en building cross-cultural competence. *Encuentros en Catay*, 32, 165-186. Disponible en <https://ec.catayacademica.com/index.php/ec/article/view/91>
- WÜRTZ, E. (2005). Comunicación intercultural en sitios web: un análisis transcultural de sitios web de culturas de alto contexto y culturas de bajo contexto. *Revista de comunicación mediada por ordenador*, 11(1), 274–299. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.tb00313.x>