

## *La Cultura Organizacional en España.* Editorial Tecnos.

Vallejo-Peña, A. (2023).

Desde la década de 1980, hemos asistido a un doble movimiento en el ámbito económico-empresarial. Por un lado, la dirección corporativa se volvió más financierizada al tiempo que el sector financiero viró hacia las corporaciones, con bancos de inversión, fondos especulativos y similares, que reemplazaron en gran medida a los inversores tradicionales. A consecuencia la clase inversora y la clase ejecutiva se volvieron casi indistinguibles al reforzarse las fusiones y adquisiciones entre grandes empresas. Esta situación obligó a analizar estas nuevas fusiones y adquisiciones como un problema político, además de considerarlas como una cuestión del poder de la propiedad dentro y entre las empresas; y también de los recursos del poder (capacidades, instrumentos o posiciones particulares) que estas clases poseen en concentraciones o cantidades diversas.

Unos recursos que los individuos, de manera individual o colectiva, manejan y utilizan para ejercer influencia social y política por lo que urge estudiar cómo interactúan en la aplicación de la actual fase de financiarización del capitalismo y de las sucesivas crisis financieras; así como la creciente incertidumbre en relación con los horizontes de salida de dichas crisis y la restabilización de las democracias,

que se ven incapaces de gobernar los mercados, por encontrarse en situación de bancarota, puesto que las democracias se desarrollan dentro de los Estados nación, mientras que los mercados son globales (Estévez y Messina, 2015; Ciaramelli, 2015; Sartorius, 2024; Hester y Srnicek, 2024). Una economía que se ve irreversiblemente polarizada entre dos bloques: el bloque capitalista oriental, liderado por China, y el bloque capitalista occidental, liderado por EE. UU. Dos bloques con relaciones horizontales de competencia intercapitalista, situados en un marco geográfico de rápida saturación de los mercados existentes y que soporta enormes dificultades para ampliarlos. Esto impulsa y refuerza las economías de innovación que se apoyan en las sucesivas oleadas de innovación tecnológica, de fusiones y adquisiciones de empresas, y en su impacto en las especificidades de la forma-empresa. Estos cambios se basan en nuevos contenidos y modalidades de gestión, en nuevas prácticas empresariales de organización que han impulsado el desarrollo de nuevos enfoques y aproximaciones para abordar los fenómenos organizacionales (Rodríguez, 2013). Uno de estos enfoques corresponde a una amplia gama de investigaciones sobre el concepto de *cultura organizacional*, que mantiene una clara línea de continuidad con el desarrollo teórico analizado en la teoría del comportamiento organizacional. En este sentido, el comportamiento se

aborda desde la perspectiva de los valores y doctrinas que propician la unidad y la integración alrededor de un conjunto de creencias que los miembros de una organización comparten y [que] definen su estilo de gestión (Brunet et al., 2011). Estas creencias desarrollan una personalidad propia en cada compañía y despiertan el interés por gestionar la interculturalidad, el estudio de la distancia cultural entre organizaciones, dadas las amplias diferencias entre los estilos directivos de unas empresas y otras, a efectos de acentuar y de mejorar, en lugar de reducir, los ciclos de acumulación de capital.

El libro *La Cultura Organizacional en España*, de Alberto Vallejo, expone que mientras en las décadas de 1980 y 1990 «las grandes fusiones y adquisiciones de multinacionales eran un asunto de un reducido grupo de naciones (las potencias, siempre las mismas), en los últimos 25 años se ha abierto el cerco a otras economías emergentes de los cinco continentes». Por otro lado, la expansión del capital financiero, con la debida generalización del crédito y de los productos, ocultó la realidad declinante de los beneficios reales del capital productivo durante las décadas finales del siglo xx y reforzó el espejismo de un crecimiento que tenía en el sector terciario su punto de apoyo (Graeber, 2014). Además tomando como referencia la salida de la crisis de 2008, se observó la presencia de élites: individuos empoderados por la

riqueza no material que controlan, gracias a los siguientes cuatro recursos de poder: los derechos políticos, el basado en cargos gubernamentales o en grandes organizaciones, el poder coercitivo y el poder de movilización; y las oligarquías —individuos definidos por la ingente riqueza material que acumulan y por las enormes concentraciones de poder económico que utilizan para la defensa de su inmenso patrimonio (Winters, 2024)—, que dirigían las empresas. Se trata de un instrumento poderoso al servicio de estos grupos acaudalados que han forjado una sociedad y una economía estimulada por el poder de «la libido capitalista»: el *valor*, que tiene el carácter de «una obsesión por el dinero como intensidad» (Noys, 2018). Bajo esta obsesión, no es de extrañar que estemos en una sociedad cada vez más elitista y jerarquizada en la que acumular dinero no es considerado un mal. Una sociedad «que se construye sobre la desterritorialización y la decodificación de flujos que ya no dependen de ningún código extraeconómico (producción para el déspota, para el Estado, para la comunidad, para el consumo ritual, etc.)». En esta sociedad, «ya no hay valores: solo queda *el valor*, el valor de acumular valor». En la actual formación social y económica, el capital no tiene ningún límite exterior al margen de su propia valorización. Esto significa, como novedad absoluta, que es la primera sociedad en introducir el infinito tanto

en la economía como en la producción: «infinito de la repetición al producir, infinito de la producción al consumir e infinito de la repetición al apropiarse» (Lazzarato, 2015). Esta novedad irá cobrando fuerza y forma apoyándose en «la convulsión globótica» (Baldwin, 2019), en las innovaciones electrónicas y financieras, las cuales han acompañado al desarrollo global de las políticas económicas neoliberales, de segmentación y fragmentación de los mercados de trabajo. Se trata de unas políticas con objetivos muy explícitos por parte de las élites y las oligarquías: destruir toda organización y cualquier acción colectiva de trabajadores asalariados con el propósito de un control neoliberal de la economía mundial y de una transformación del capitalismo en un modo de producción armado con una racionalidad que obligue a los individuos a adaptarse «a una sociedad privatizada, muy competitiva y empobrecida; a convertirse en empresario de uno mismo, y a endeudarse, ya que «endeudarse es bueno, y da igual lo graves que sean las crisis financieras, porque nunca pasa nada malo» (Mason, 2020). Y «nunca pasa nada» mientras la búsqueda de rentas continúe, lo que requiere más espacio, más poder y más autonomía para el capital; y supone, en este régimen capitalista, en cuyo núcleo estratégico está la generación de deuda, que la mayoría de los países se incorporen, o ya se hayan incorporado, «a un circuito internacional de deuda y

consumo del cual no pueden librarse». Incorporarse a este sistema es la esencia misma de la moralidad financiera, la moralidad de las fusiones y adquisiciones; una moralidad que impone, como principio organizador, el hecho de que las deudas deben pagarse. Una moralidad profundamente inscrita y normativizada «en prácticas gubernamentales, en políticas institucionales y en estilos empresariales neoliberales» (Forster, 2019).

En este contexto, el sociólogo Alberto Vallejo Peña ha escrito un libro relevante sobre la gestión empresarial a través de la cultura: una variable que las organizaciones pueden crear, dirigir y transformar. Una variable que, en el mundo de la dirección internacional, marca la diferencia entre el éxito y el fracaso de una determinada gestión o de la explotación de una oportunidad de negocio, ya sea mediante una fusión o una adquisición. El docente de la Universidad de Málaga expone, ante todo, que existen ciertos rasgos culturales propios en las empresas españolas lo que le permite afirmar que realmente sí existe «una cultura organizacional en España», y le lleva a abrir una línea de investigación comparativa con otras culturas. Una línea ineludible de investigación en una economía cada vez más globalizada, fusionada y gestionada por las élites globales.

Donald Trump cuestionó este proceso al contraponer al neoliberalismo de las élites globalistas un populismo

etnonacionalista de tintes racistas. Un populismo que «siempre tuvo implícita una dimensión de clase», puesto que pretendía defender a los estadounidenses de clase trabajadora, concretamente al precariado, grupo social que emergió durante la gran recesión de 2008-2009. El precariado se compone de personas emprendedoras que viven precariamente en la economía informal y son el producto de la denominada *economía gig* o *economía bajo demanda*. Un mundo propiciado por las nuevas herramientas y programas digitales. Un mundo de autoempleos y de oportunidades de negocio en el que cualquiera puede convertirse en un emprendedor exitoso, pero que, al mismo tiempo, provoca ira y frustración debido al limitado control que se tiene sobre ciertos aspectos críticos del trabajo y que se autopercebe como expresión de las tropelías efectuadas por las élites globalizadoras. Y es que, además, el etnonacionalismo de Trump también incluye una dimensión racista: busca proteger a los trabajadores blancos, a la clase obrera blanca, de los migrantes de color, al considerar a Estados Unidos como un país de población blanca. Ambas dimensiones figuran en cada una de estas tres creencias de Trump: 1) el libre comercio y las fronteras abiertas están dañando a Estados Unidos; 2) el país debe privilegiar a sus poblaciones descendientes de europeos, y 3) la verdadera fortaleza de Estados Unidos

radica mucho más en la región central, aficionada a la lucha libre profesional, que en las aspiraciones de las élites de ambas costas. Unas élites globalizadas, cultas y comprometidas con la libre circulación de bienes y personas a través de las fronteras nacionales, con la diversidad de los pueblos y con un tipo de economía basada en la incitación permanente al consumo, presentada «como una utopía realizada, *un jardín de las delicias* en el que todo se ofrece en abundancia» en los templos del mercado, de las fusiones y adquisiciones, de la segmentación y fragmentación del empleo atípico. Este tipo de empleo, vinculado en la mayoría de las ocasiones a la expansión de la economía de las plataformas digitales, que han fortalecido al capital y, correlativamente, han perjudicado al trabajo (Lipovetsky, 2020). El libro está prologado por Antonio Lucas Marín y se organiza en una introducción, diez capítulos y una conclusión. Los siete primeros arrancan comienzan con referencias a trabajos de análisis cultural en las organizaciones, como los de Schein, Ouchi, Hofstede, Deal y Kennedy, entre otros. Con una precisión metodológica, el texto huye de los estereotipos nacionales que entorpecen un análisis objetivo y, a la vez, constata la carencia de trabajos monográficos sobre la cultura organizacional española.

A continuación, apoyándose en Schein, aborda los elementos constitutivos del denominado *análisis cultural*

sobre las organizaciones, deteniéndose en el análisis de las culturas nacionales, describiendo las condiciones sociales y económicas que hay detrás del surgimiento de estos estudios organizacionales, y exponiendo las distintas tipologías u orientaciones teóricas que existen para el análisis cultural en las organizaciones; tipologías limitadas y sesgadas por los intereses de cada autor y que se excluyen entre sí.

En este punto, el autor analiza las tipologías en la línea de *las culturas excelentes*, de Robert Harrison, Charles Handy, Deal y Kennedy, Trice y Breyer; unas tipologías que deben entenderse «asumiendo su necesaria adaptación y variabilidad según el contexto».

Sin embargo, Alberto Vallejo destaca la distinción entre culturas fuertes y débiles de Trice y Breyer, que la literatura (Garmendia, Lucas Marín, García Ruiz...) ha documentado por resultar útiles en el análisis de las culturas organizacionales nacionales. Por lo tanto, la existencia de distintas explicaciones teóricas sobre la cultura organizacional resulta notable, lo que lleva al autor a desarrollar las tres perspectivas teóricas que Lucas Marín, García Ruiz y Llano (2013) plantean para organizar y clasificar la heterogeneidad de enfoques: la perspectiva institucional, la interpretativa y el enfoque sociocultural o ecológico.

Por otra parte, analiza las dimensiones culturales del modelo de Hofs-

tede (distancia de poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad, índice de control de la incertidumbre, orientación a largo plazo, indulgencia vs. sanción), así como las dimensiones del Proyecto Globe (orientación al resultado y al futuro, igualdad de género, colectivismo institucional y grupal, distancia de poder, humanismo, control de la incertidumbre), que permiten vincular y agrupar a los países al asociar la cultura organizacional y el estilo directivo con factores geopolíticos. De esta forma, el Proyecto Globe ha generado diez clústeres: los países anglosajones (1), los países asiático-confucianos (2), el Sudeste Asiático (3), los países nórdicos (4), la Europa latina (5), la Europa germánica (6), Europa del Este (7), el clúster latinoamericano (8), Oriente Medio (9) y el África Subsahariana (10), identificado cada grupo de acuerdo con raíces históricas y culturales similares junto con sus implicaciones institucionales. Ambos modelos, a través de las principales dimensiones que componen la cultura organizacional, es decir, prestando atención a las diferencias culturales que pueden interferir en el clima de las fusiones y adquisiciones, le permiten en *La Cultura Organizacional en España* valorar pros y contras, caracterizar y medirse con la de otras culturas nacionales. En este sentido, se detiene en la orientación al resultado, dada su clara vinculación a trabajos previos sobre la cultura de las nacio-

nes, y efectúa una comparación, que juzga imprescindible, entre las culturas organizacionales de Japón y Estados Unidos.

Finalmente, en los cinco últimos capítulos analiza, en primer lugar, la cultura organizacional española en la línea Hofstede-Globe y la compara con una muestra internacional. En segundo lugar, considera el tratamiento del tiempo como una cuestión clave que caracteriza a las diferentes culturas organizacionales. Asimismo, examina la repercusión en la productividad laboral que se derivan, según los trabajos de Hall sobre tiempo y cultura, como «un valor en boga en el actual mundo organizacional». En tercer lugar, al evaluar los usos y costumbres de los españoles y su afición a las organizaciones, destaca tres aspectos que nos diferencian en especial de nuestros socios internacionales: un particular tratamiento de las normas (notablemente flexible), la gestión del tiempo personal de los trabajadores (un aspecto clave dada la larga extensión de las jornadas) y, sobre todo, el tratamiento de la conciliación entre el ámbito laboral y la esfera doméstica o familiar lo que acentúa el impacto de la organización del tiempo de trabajo en la salud física y psíquica de la fuerza laboral. Por último, razona las verdades sobre las comidas copiosas y la siesta de los españoles con el fin de superar los viejos estereotipos.

En cuarto lugar, reflexiona sobre cómo ha afectado la intensa transición generacional que experimentan las organizaciones en los cambios culturales, especialmente desde el acceso de la generación Z. En quinto lugar, y resumiendo los patrones reflejados por las dimensiones culturales en su conjunto, concluye que «la cultura organizacional española» se caracteriza por sus valores colectivistas (más cercanos a la dimensión grupal de Globe que a la institucional), por una alta distancia de poder, por su asertividad y por el control de la incertidumbre y, por contra, por las bajas puntuaciones en orientación al resultado (Vallejo, 2023).

En la sociedad de la información capitalista actual, de la productividad infinita que favorece a inversores y financieros, o en la era de «la parálisis de la imaginación» (Garcés, 2017), de un aplastante «realismo capitalista» (Fisher, 2016), y del capitalismo cibernético que nos asola, el consumo constituye el centro de las economías. Es ahora cuando la democracia se transforma, mediante la disrupción digital, en infocracia, en la llamada *infodemia* (Han, 2022) o era de la difusión y multiplicación viral de la información/desinformación. A esta infocracia o régimen de la información en la que vivimos, Klein, (2024) la denomina la *fase de manipulaciones ultrafalseadas*, de bucles de imitación y agravamiento de las desigualdades, en la que la demo-

cracia nos bombardea con anuncios hiperindividualizados para que compremos y consumamos cosas inútiles, y «en la que todo se confisca y se utiliza para enseñar a las máquinas a simular el pensamiento y la creatividad».

Es en este contexto, en la que el análisis efectuado por el profesor Vallejo resulta un buen ejemplo, que nos invita a observar la realidad empírica de las fusiones y adquisiciones desde una lógica del cambio y la transformación, gracias a la cual revela cómo el poder opera sobre los pensamientos y deseos de la empleados y trabajadores a través de dispositivos sociales y de pautas de conducta culturales.

Ignasi BRUNET ICART  
Universitat Rovira i Virgili  
ignasi.brunet@urv.cat 

## Bibliografía

- BALDWIN, J. (2019). *El blues de Beale Street*. Barcelona: Penguin Random House.
- BRUNET, I; BELZUNEGUI, Á., y PAS-TOR, I. (2011). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Editorial Universitas.
- CIARAMELLI, F. (2015). *Introducción*. Estévez, J. A., y Messina, G. *La democracia en bancarrota*. Estructuras y Procesos. Derecho. Madrid: Trotta.
- ESTÉVEZ, J. A., y Messina, G. (2015). *La democracia en bancarrota*. Estructuras y Procesos. Derecho. Madrid: Trotta.
- FISHER, M. (2016). *Realismo capitalista*. Buenos Aires: Caja Negra.
- FORSTER, R. (2019). *La sociedad invernadero. El neoliberalismo: entre las paradojas de la libertad, la fábrica de subjetividad, el neofascismo y la digitalización del mundo*. Madrid: Akal.
- GARCÉS, M. (2017). *Nueva ilustración radical*. Barcelona: Anagrama.
- GRAEBER, D. (2014). *Somos el 99 %*. Una historia, una crisis, un movimiento. Madrid: Capitán Swing.
- HAN, B-CH. (2022). *Infocracia*. Madrid: Taurus.
- HESTER, H., y Srnicek, N. (2024). *Después del trabajo. Una historia del hogar y la lucha por el tiempo libre*. Buenos Aires: Caja Negra.
- KLEIN, N. (2024). *Doppelgänger*. Barcelona: Paidós.
- LAZZARATO, M. (2015). *Gobernar a través de la deuda. Tecnología de poder del capitalismo neoliberal*. Buenos Aires: Amorrortu.
- LIPOVETSKY, G. (2020). *Gustar y emocionarse: Ensayo sobre la sociedad de la seducción*. Barcelona: Anagrama.
- LUCAS, A., García Ruiz, P., y Llano, S. (2013). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- MASON, P. (2020). *Por un futuro brillante. Una defensa radical del ser humano*. Barcelona: Paidós.

NOYS, B. (2018). *Velocidades malignas (Aceleracionismo y capitalismo)*. Madrid: Editorial Materia Oscura.

RODRÍGUEZ, E. (2013). *Hipótesis democracia. Quince tesis para la revolución anunciada*. Madrid: Traficantes de sueños.

SARTORIUS, N. (2024). *La democracia expansiva*. Barcelona: Anagrama.

WINTERS, J. A. (2024). *Oligarquía*. Barcelona: Arpa.