



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2013-2014

TRABAJO FIN DE GRADO

**PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS: INFLUENCIA
DE LA CULTURA EN EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL**

**HUMAN RESOURCE PRACTICES: INFLUENCE OF
CULTURE ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

ALUMNA: PATRICIA DEL CASTILLO SÁEZ

TUTOR: RAÚL MARTÍNEZ MARTÍNEZ

OCTUBRE 2014

ÍNDICE

1. Resumen.....	Pág 3
2. Introducción.....	Pág 5
3. Fuentes secundarias externas.....	Pág 7
3.1. Cuantitativas.....	Pág 7
3.1.1. Estadísticas.....	Pág 7
3.1.2. Teoría de las dimensiones de Hofstede.....	Pág 10
3.2. Cualitativas.....	Pág 13
4. Fuentes primarias internas.....	Pág 14
4.1. Método cuantitativo: encuesta sobre las culturas.....	Pág 14
5. Conclusiones.....	Pág 28
6. Bibliografía.....	Pág 32
7. Encuesta.....	Pág 33

1.RESUMEN

La finalidad del presente trabajo es determinar cómo afectan los aspectos culturales de un país al comportamiento organizacional a fin de que los profesionales encargados de la toma de decisiones en el ambiente cultural dispongan de mayor información a la hora desempeñar sus funciones.

Para determinar la cultura de un país hemos recogido información de diferentes fuentes secundarias externas tales como fuentes estadísticas o la teoría de las dimensiones formulada por Hofstede que en la actualidad las organizaciones utilizan para este tipo de estudios. Además, se añadirá otra fuente secundaria externa y cualitativa que aportará más información para el logro de nuestro objetivo.

Puesto que la información anterior se considera desactualizada (la teoría de Hofstede no se actualiza desde 2001), insuficiente (los datos aportados por las fuentes estadísticas no se valen por sí solo para sacar conclusiones) y subjetivas (las fuentes cualitativas se caracterizan por aportar información no comprobada) hemos desarrollado una investigación cuantitativa descriptiva tal como la encuesta que va a aportar a nuestro trabajo una fuente de información primaria e interna que nos ayudará a entender como la cultura determina el comportamiento de la organización.

Todo esto ha sido aplicado a un caso práctico desarrollado a lo largo del trabajo: Hemos basado la investigación en la multinacional Banco Santander con actividad en Brasil y España, viendo como ambas culturas afectan al comportamiento de las sucursales.

En las conclusiones recogidas en el último capítulo del trabajo hemos podido ver que las sucursales presentan algunas similitudes tales como jerarquía, control y normas que influyen en el comportamiento de los empleados negativamente. La evasión de la incertidumbre provoca que los empleados de la empresa no realicen innovaciones, evitando mejoras y frustraciones. A su vez, la orientación hacia el pasado merma la capacidad de aprender nuevas formas de actuar y con ello la eficiencia de la empresa. Por último destacar que la concentración de expatriados en altos cargos de las empresa brasileñas provoca que los propios nativos no tenga posibilidades de ascenso y con ello que su motivación y actitud en el trabajo se vean afectadas.

SUMMARY

The purpose of this essay is to determine how much the cultural aspects of a country affect to organizational behavior. In other words, we want to find the way when responsables for decision making in this field have more information when performing their duties.

To define the culture of a country we have collected information from different external secondary sources like statistics and the dimensions' theory formulated by Hofstede, often used for such studies. In addition, we will talk about another external and qualitative secondary source that will provide more information to achieve better our goal.

Since the above information is considered outdated (Hofstede theory is not updated since 2001), insufficient (data provided by the sources mentioned use only statistics to draw conclusions) and subjective (qualitative sources are characterized by providing information unproven); we have developed a descriptive and quantitative research as the survey will bring to our work objective and internal information to help us understand how culture can determine the behavior of the organization.

It has been applied to a case study developed along our work: we based our investigation in the multinational activity of Banco Santander, (present in Brazil and Spain). Both cultures affect differently in the behavior of the branches.

In the conclusions, located in the last chapter of this essay, we have seen that the branches have some similarities in their hierarchy, control and norms that influence the behavior of employees negatively. The uncertainty avoidance causes that the employees of the company do not make innovations, avoiding improvements and frustrations. Indeed, the orientation towards the past undermines the ability to learn new ways of acting and thus the efficiency of the company. Note that the concentration of expatriates in Brazilian branches causes the natives do not have chances of promotion and their motivation and attitude at work is affected.

2.INTRODUCCIÓN

La Gerencia de los recursos humanos consiste fundamentalmente en integrar personas y organizaciones, o lo que es lo mismo conseguir obtener la máxima correlación posible entre el sistema de objetivos y el sistema de comportamiento. Conseguir la más alta proximidad entre lo que se pide hacer a los componentes de la organización y lo que estos verdaderamente consiguen hacer es un problema al que todas las personas envueltas en los recursos humanos deben enfrentarse

Para comenzar, consideramos que una organización es un conjunto de elementos integrados (comparten valores y formas de actuar) y dinámicamente relacionados tanto internamente como con su entorno a fin de alcanzar los objetivos comunes. Por tanto, toda organización depende del comportamiento de la estructura global, por lo que cada subsistema debe alinear sus objetivos al objetivo común.

Pero esto no es todo. La organización como un todo tiene otra dificultad más: adaptarse a los cambios. Se están viendo obligadas no solo a la realización de su actividad empresarial sino que es necesario analizar todo aquello que rodea a la empresa por su influencia recíproca. Es necesario identificar, evaluar y reaccionar frente a los factores externos que puedan suponer una amenaza o oportunidad para la organización pues de nos ser así, la empresa no se adaptará a las exigencias del mercado produciendo una posible salida de este. Los factores generales a ser analizados pueden ser clasificados según su naturaleza de la siguiente forma:

Factores demográficos: Es constituido por el tamaño, la estructura de los grupos, la distribución geográfica, la distribución de los ingresos en la población entre otros.

Factores económicos: Capital, trabajo, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias, clientes.

Factores político-legales: Lo referente a la legislación y estabilidad política entre otras.

Factores ambientales: El régimen de lluvias, las plagas, la especial capacidad de la tierra para un determinado producto, la topografía, el potencial de pesca, el potencial hidroeléctrico así como factores meteorológicos extraordinarios a tener en cuenta.

Factores tecnológicos: Nuevas máquinas, herramientas que traigan consigo mayor eficiencia y productividad.

Factores socioculturales: Se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo el factor sociocultural afecta en el comportamiento organizativo de una empresa a fin de que sirva de apoyo a las

personas encargadas en la toma de decisiones relevantes referentes a la cultura.

Para comenzar, es necesario definir el concepto de cultura, para lo cual vamos a basarnos en su primera definición formulada por el antropólogo inglés Edward Burnett Tylor. En su publicación <<Primitive culture>> de 1871, el autor define el concepto de cultura como "La compleja totalidad que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre, y toda otra habilidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad". Por tanto, siguiendo a este autor podemos decir que cultura es creada por la sociedad, y por tanto todo aquello que no es naturaleza. Puesto que existen diferentes sociedades, existen diferentes culturas: cada sociedad ha creado una cultura en función de sus necesidades y percepciones. Es por eso que en la publicación el autor destaca que los aspectos de la sociedad son adquiridos por cada uno de individuos en función de la cultura en la que se hayan desarrollado de lo que podemos deducir que individuos diferentes lo son porque se han desarrollado en diferentes culturas.

Aunque su estudio se centró en aspectos antropológicos, aportó una nueva visión a las ciencias sociales y humanas. Su teoría puede ser utilizada en administración de empresas para explicar que las organizaciones también disponen de una cultura interna que fue creada por esta a fin de lograr sus objetivos establecidos. Es precisamente lo que se exponen Peter y Wartenman en su publicación de 1982 <<En busca de la excelencia>>: la cultura interna de una organización bien encauzada supone una ventaja competitiva que les diferencia de la competencia y que ayuda a obtener mejores resultados. Las habilidades técnicas de la organización son importantes pero tarde o temprano son imitadas o mejoradas por la competencia lo que supone que es una ventaja temporal. En cambio, la cultura organizacional es inimitable: se transmiten de generación en generación a través de la enseñanza y el aprendizaje. Años posteriores Edgar Shein realizó estudios que corroboraron lo que Peter y Wartermán explicaban y lo complementó jerarquizando los procesos culturales. En su publicación <<La cultura empresarial y el liderazgo >> de 1988, Shein entiende que existen tres niveles de procesos culturales: en primer lugar, los Artefactos y creaciones entendidas como las manifestaciones visibles de la cultura como por ejemplo las estrategias de marketing. En este nivel el proceso cultural puede ser imitado. En segundo lugar, tenemos los valores considerados manifestaciones superficiales de la cultura como pueden ser las normas. Se imitan con dificultad pero pueden llegar a imitarse. En el último nivel, tenemos las presunciones subyacentes básicas entendidas como "pautas implícitas que realmente orientaban la conducta de los individuos y le enseñan la manera de percibir, pensar y sentir". Debido a su carácter inconsciente, se consideran inimitables, difícilmente evaluables y la esencia de la cultura organizacional. Después de esta jerarquización, Shein definió la cultura organizacional como "un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".

Para detectar, analizar y describir como la cultura de un país afecta al comportamiento organizacional de una multinacional vamos a utilizar fuentes de información

secundarias externas como son las fuentes estadísticas y la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede. Después vamos a utilizar una fuente de información primaria e interna recogida a través de metodología cuantitativa desarrollada por nosotros a fin de corroborar y dar una visión más actualizada a la teoría de las dimensiones y completar la información estadística. La metodología cuantitativa consistirá en el diseño y ejecución de una encuesta. Todo esto, ha sido aplicado a un caso práctico concreto: hemos realizado el mismo cuestionario tanto en el Banco Santander de España como en el de Brasil a fin de determinar estas diferencias culturales en el comportamiento organizacional de la multinacional.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN: SECUNDARIAS EXTERNAS

Las fuentes a considerar en este apartado son fuentes secundarias, datos o estudios realizados previamente sobre los temas a investigar (en nuestro caso cómo afecta al cultura al comportamiento organizacional) y externas (datos procedentes de organismos externos a la empresa).

3.1 CUANTITATIVAS

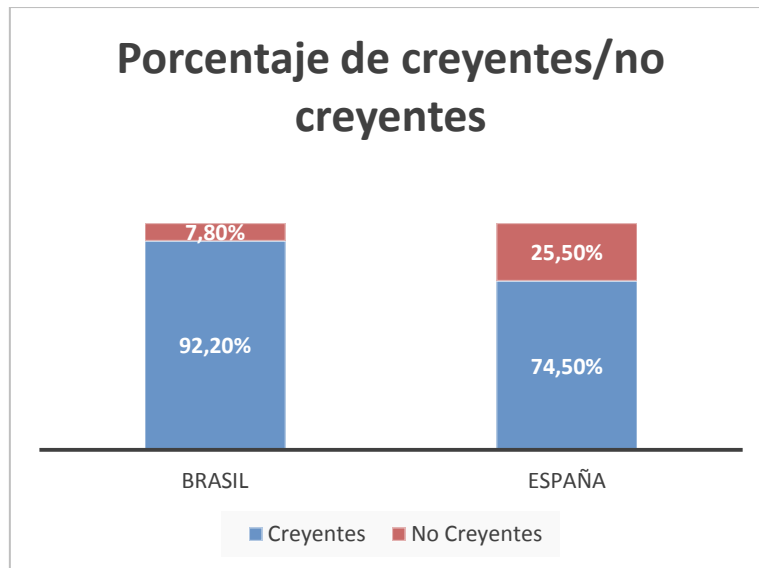
Las siguientes fuentes de información son consideradas como fuentes cuantitativas ya que miden las variables a considerar y generaliza los resultados de la muestra a una población objetivo.

3.1.1 Estadísticas

Las fuentes de información estadística son comúnmente consideradas como una colección de hechos numéricos expresados en términos de una relación sumisa, y que han sido recopilados a partir de otros datos numéricos. En nuestro caso, vamos a obtener los datos de dos principales fuentes: INE (Instituto nacional de estadística) para datos sobre la población española e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para datos de la población brasileira. Esta información nos ayudará entender un poco más la cultura de ambos países para tratar de explicar sus comportamientos posteriores en el entorno laboral.

Creencias de la población

Las creencias son entendidas como el conjunto de ideas que prescriben formas para comportamientos correctos o incorrectos, y dan significado y propósito a la vida.



(Gráfico 3.1.1.1: Porcentaje de creyentes/no creyentes en Brasil y España. Fuente: INE e IBGE)

Como podemos ver en el gráfico, los brasileños un 92,2% de la población brasileña basa sus creencias en la religión mientras solo un 7,8 % no lo hace. Según las fuentes, la variación de este porcentaje es mínima por lo que podemos considerar que ha permanecido estático durante años. En cambio la sociedad española, tiene un porcentaje de creyentes menor (74,5%) que está perdiendo peso año a año y ya son un 25,5% los que basan sus creencias en fenómenos ajenos a la religión. Por tanto, podemos concluir que, la sociedad brasileña es más propensa a respetar las tradiciones y las normas del pasado lo que veremos después que puede indicar una orientación temporal al pasado. En cambio la sociedad española, está evolucionando más hacia una orientación más con vistas al futuro.

Tasa de analfabetismo

La tasa de analfabetismo es el porcentaje de la población mayor de 15 años que no sabe escribir y leer un texto de poca dificultad.



(Gráfico 3.1.1.2: Analfabetismo en Brasil. Fuente: IBGE)



(Gráfico 3.1.1.2: Analfabetismo en España. Fuente: INE)

En los gráficos adjuntos, podemos observar las tasas de analfabetismo en ambos países. En Brasil, la tasa de analfabetismo alcanza el 8,6% de su población por lo que según los datos publicados por IBGE en 2014, el número de personas que no saben leer ni escribir llega a la cifra de 12,9 millones de personas. En España, la tasa es considerablemente menor, llegando a los 2,2% de analfabetos lo que corresponde a 872436 personas. Esto puede ser un indicativo de por qué la mayoría de los altos cargos de las empresas son personas expatriadas, ya que disponen de gente menos cualificada para ocupar tales cargos.

Uso de las redes sociales

Cabe destacar el uso de las redes sociales en ambos países. Para ello vamos extraer los datos de una herramienta de análisis llamada Owloo la cual se encarga de realizar investigaciones de mercados a través del análisis de las redes sociales Facebook y twitter. Una de sus investigaciones consiste en el “ranking mundial de Facebook” que proporciona datos sobre el número de usuarios por país y su evolución a lo largo de los años.

Prácticas en recursos humanos: Influencia de la cultura en el comportamiento organizacional

01	 Estados Unidos	4.000.000 ▲
Estados Unidos cuenta con 184.000.000 usuarios de los cuales el 54.35% son mujeres y 45.65% son hombres.		
02	 India	6.000.000 ▲
India cuenta con 112.000.000 usuarios de los cuales el 23.21% son mujeres y 75% son hombres.		
03	 Brasil	2.000.000 ▲
Brasil cuenta con 94.000.000 usuarios de los cuales el 53.19% son mujeres y 46.81% son hombres.		
04	 Indonesia	2.000.000 ▲
Indonesia cuenta con 70.000.000 usuarios de los cuales el 42.86% son mujeres y 57.14% son hombres.		
05	 México	2.000.000 ▲
México cuenta con 56.000.000 usuarios de los cuales el 50% son mujeres y 50% son hombres.		
18	 España	sin cambio
España cuenta con 20.000.000 usuarios de los cuales el 52% son mujeres y 50% son hombres.		

(Tabla 3.1.1.1: Ranking mundial de uso de Facebook. Fuente: Owloo)

Basándonos en esta herramienta estadística, observamos que Brasil se encuentra en el tercer puesto de países con más usuarios de Facebook. Cuenta con 94.000.000 de usuarios (lo que equivale a que el 65% de su población dispone de una cuenta en esta red social) que además, crecen a un ritmo de 2.000.000 de usuarios al año. Se debe tener en cuenta que Brasil es considerado un país en vías de desarrollo y por tanto no toda la población tiene acceso a las redes sociales. Por su parte, España se encuentra en la decimoctava posición del ranking con 20.000.000 de usuarios que se mantienen estables, lo que supone que el 42% de la población tiene su perfil en Facebook. De este estudio podemos deducir que, Brasil es una sociedad más sociable y cercana que cuida de sus relaciones personales (lo que Hofstede describiría como colectivista) en contraposición con la sociedad española que tiene un porcentaje mucho más bajo aun disponiendo de más facilidades para acceder.

3.1.2. La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede

El holandés Gerard Hendrik Hofstede es un psicólogo social, profesor de antropología e ingeniero mecánico que ha estudiado las relaciones entre culturas regionales y nacionales y también dentro de las organizaciones. Para Hofstede, la cultura es “una programación colectiva en la mente de las personas que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los de otra”. Esa programación colectiva fruto del inconsciente, es el mismo concepto que las presunciones básicas de Shein antes comentadas.

En su libro, *Culture's Consequences* (Consecuencias de la cultura) aportó una de las teorías más relevantes en el ámbito de la cultura, la teoría de las dimensiones culturales, la cual es utilizada actualmente para ayudar a mejorar nuestra comprensión de otras culturas en el entorno laboral. Esta teoría surge de la necesidad de comunicación intercultural provocada por la globalización como el mismo autor vivió durante su paso por IBM Europa como psicólogo: como jefe del departamento de

reclutamiento de personal necesitaba relacionarse con el personal de las subsidiarias lo que le hizo ver que las diferencias de conducta entre ellos suponían un problema continuo. Es por esto que fue el primero en detectar los problemas de la gerencia con la cultura, y además subrayó su importancia en las empresas multinacionales. Mientras realizaba su trabajo de psicólogo en IBM, decidió realizar la investigación para la cual recopiló y analizó 100.000 individuos de 50 países distintos entre 1967 y 1973 a fin de desarrollar una forma de describir culturas con base empírica.

Su teoría muestra las diferencias entre las culturas nacionales a través de un sistema de puntuación de escala 0 a 100 en el que se asigna un valor a cada una de las siguientes dimensiones a fin de identificar los patrones culturales de cada uno de los 50 países que evaluó en la investigación: poder (igualdad contra desigualdad), colectivismo (contra individualismo), evitación de la incertidumbre (contra tolerancia de la incertidumbre), masculinidad (contra femineidad) y orientación temporal. El estudio tuvo gran impacto en muchos ámbitos de la sociología, la negociación, gestión de equipos multiculturales, y en configuración de estrategias de marketing internacional.

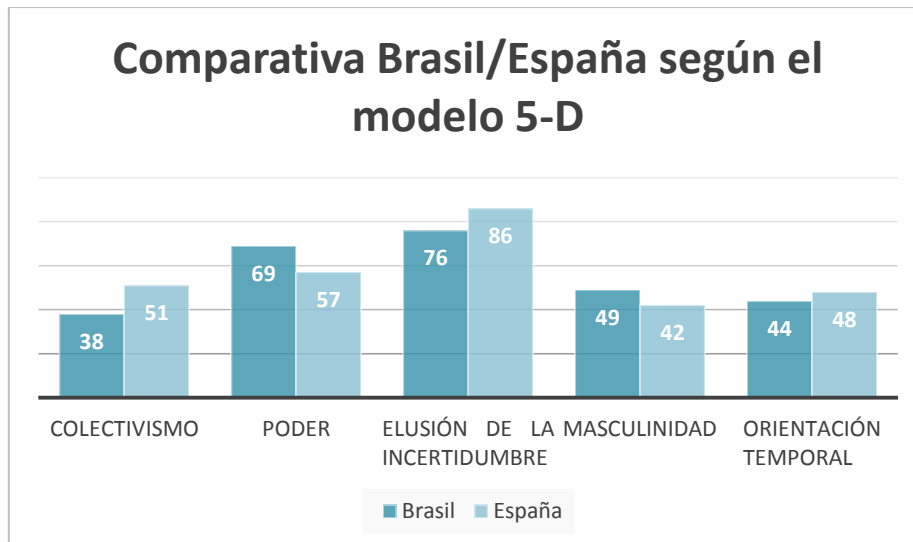
Actualmente, la teoría es utilizada para estudiar y comprender las culturas, de forma que podamos entender mejor qué rasgos culturales predominan en cada uno de los países y de esta forma poder adaptarnos para evitar los conflictos antes mencionados. Hofstede, nos proporciona datos y puntuaciones concretas de cada una de las culturas en las cinco dimensiones haciendo que podamos tener una idea concreta de cómo es cada cultura y las diferencias que pueden existir. A continuación vamos a basarnos en esta teoría para analizar el caso práctico que planteamos en este trabajo.

3.1.2.1. Escala de la teoría de las dimensiones

En cuanto a la escala utilizada por Hofstede en el estudio debemos destacar:

- Colectivismo: Los valores más próximos a 0 considerarán sociedades colectivistas mientras que los valores más próximos a 100 serán sociedades individualistas.
- Poder: Los valores más próximos a 0 considerarán sociedades igualitarias mientras que los valores más próximos a 100 serán sociedades desiguales.
- Elusión de la incertidumbre: Los valores más próximos a 0 considerarán sociedades con tolerancia a la incertidumbre mientras que los valores más próximos a 100 serán sociedades con rechazo a la incertidumbre.
- Masculinidad: Los valores más próximos a 0 considerarán sociedades femeninas mientras que los valores más próximos a 100 serán sociedades masculinas.
- Orientación temporal: Los valores más próximos a 0 considerarán sociedades a corto plazo mientras que los valores próximos a 100 serán sociedades largo plazo.

3.1.2.2. Resultados de la teoría de las dimensiones



(Gráfico 3.1.2.1: Comparativa Brasil/España. Fuente modelo 5D de Hofstede. Datos IBM)

Colectivismo. Brasil tiene un récord de 38 lo que significa que en este país las personas desde el nacimiento en adelante se integran en grupos fuertes y cohesionadas que continúa protegiendo a sus miembros a cambio de lealtad. Este es un aspecto importante en el entorno de trabajo ya que se espera que los miembros más antiguos y poderosos de una empresa ayuden a los más jóvenes. En los negocios, es importante para construir relaciones duraderas de confianza.

La sociedad española en cambio, es una sociedad con rasgos individualistas (51) donde las personas son más independientes y su éxito personal tiene más importancia. En comparación con el resto de los países europeos (a excepción de Portugal), es más colectivista pero sin embargo, en comparación con Brasil y otras zonas del mundo se ve claramente individualista es por esto por lo que figura con una puntuación media. Por otro lado, el trabajo en equipo es considerado como algo totalmente natural, los empleados tienden a trabajar así sin necesidad de una fuerte motivación de Gestión.

Distancia del poder. La distancia de poder se define como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder está distribuido de manera desigual.

La distancia de poderes evidente. Refleja una sociedad que cree que la jerarquía debe ser respetada y las desigualdades entre las personas son aceptables. La diferente distribución del poder justifica el hecho de que quienes disponen del poder tienen más beneficios que los menos poderosos en la sociedad. En las empresas hay un jefe que toma la responsabilidad completa.

Por su parte, España con una puntuación de 57, demuestra que es una sociedad jerárquica. Esto significa que la gente acepta un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene un lugar y que no necesita más justificación. La jerarquía en una organización es vista como un reflejo de las desigualdades inherentes, la

centralización es popular, subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benévolo.

Ambas sociedades responden a la teoría X del economista estadounidense Douglas McGregor. En su publicación <<El lado humano de las organizaciones>> de 1960 se exponen dos teorías ambas referentes al pensamiento de los directivos con respecto a los empleados. La teoría X se expone que los directivos son supervisores controladores de los empleados ya que es la única manera de que estos realicen sus actividades. En cambio en la teoría Y los empleados no necesitan supervisión constante para realizar sus tareas por lo que se les proporciona cierta autonomía.

Elusión de la incertidumbre: La evitación de la incertidumbre se define como el grado en que la gente se siente amenazada por las situaciones ambiguas, a las cuales intentan evitar por medio de códigos y creencias estrictas.

Brasil muestra una fuerte necesidad de normas y elaboran sistemas jurídicos con el fin de estructurar su vida. La necesidad del individuo a obedecer estas leyes, sin embargo, es débil. En Brasil, las reglas son muy importantes para hacer del mundo un lugar más seguro para vivir. Brasileños necesitan tener momentos buenos y relajantes en su vida cotidiana, charlando con los colegas, disfrutando de un largo comida o el baile con invitados y amigos. Debido a su alta puntuación en esta dimensión brasileños son gente muy apasionada y demostrativos: las emociones se muestran fácilmente en su lenguaje corporal.

Si hay una dimensión que define a España con mucha claridad, es control de la incertidumbre, como se refleja en una alta puntuación de 86 España es considerado el segundo país más ruidoso del mundo. Les gusta tener reglas para todo, pero, al mismo tiempo, están obligados a evitar las reglas y leyes que, de hecho, hacen la vida más compleja. La confrontación se evita ya que causa gran estrés y escala hasta el nivel personal muy rápidamente. Existe una gran preocupación por el cambio, situaciones ambiguas e indefinidas.

Masculinidad/Feminidad: La dimensión de Masculinidad-Feminidad se refiere al énfasis relacionado con el logro, el materialismo y la competición o bien con el compartir afectivo, la calidad de vida y armonía interpersonal.

En este aspecto cabe descartar que dentro del país encontramos sociedades con aspectos de la sociedad masculina y de la femenina. Para los brasileños, es tan importante el reconocimiento como las buenas relaciones en el trabajo dado al carácter sociable de la población. Esto hace que las jornadas laborales sean más agradables y menos estresantes. Las decisiones, en general, son tomadas por los altos cargos de las organizaciones y existe diferencia de géneros, aspectos masculinos

España obtiene una puntuación de 42 en esta dimensión y es un país donde la palabra clave es consenso. Así que la excesiva competitividad no es apreciada. Los españoles son educados en la búsqueda de la armonía y hay preocupación por las personas débiles o necesitadas. En cuanto a la gestión, los administradores consultan a sus subordinados para conocer sus opiniones y, según ella, toman sus decisiones.

Orientación temporal: Esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado en el trato con los desafíos del presente y el futuro, y las sociedades priorizan a estos dos objetivos existenciales diferentes.

En cuanto a Brasil, podemos decir que tiene ambas orientaciones: Está orientada al presente, no son propensos a cambios y prefieren normas y tradiciones consagradas. Por otra parte, al futuro: están orientados hacia los objetivos y valoran las recompensas. Fomentan el ahorro, puesto que su país es bastante inestable económicamente.

A pesar de la puntuación, España es un país normativo. Los españoles les gusta vivir en el momento, sin una gran preocupación por el futuro y buscan resultados rápidos sin demoras. Por otra parte, hay una necesidad de estructuras claras y reglas bien definidas que prevalecen en contra de enfoques más pragmáticos y relajado para la vida, en particular, en el tiempo a largo plazo.

3.2 CUALITATIVAS

Las fuentes cualitativas son aquellas en las que la información no es posible tratar por medio de estadísticas, se interpreta según conocimientos y criterios de analistas.

El pasado abril, Amnistía Internacional anunció en su página web que alrededor de 200,000 personas fueron desplazadas a la fuerza de sus hogares debido a las construcciones relacionadas con el Mundial en Brasil. La ONG cuyo objetivo es «realizar labores de investigación y emprender acciones para impedir y poner fin a los abusos graves contra los derechos civiles, políticos, sociales, culturales y económicos» identificó claramente enormes atentados en contra de los derechos humanos de los desplazados, a los que no se les consultó y no se compensó adecuadamente la pérdida de su vivienda. Ocurrieron incluso, actos en los que los policías de las ciudades sede del mundial mataban niños de la calle para limpiar la imagen del país de cara al acontecimiento. El periodista danés Mikkel Keldorf que se encontraba allí para cumplir su sueño de retransmitir el mundial lo denunció a la vez que dimitía de su trabajo en el mundial: *“Los matan por la noche, cuando están durmiendo en una zona por la que transitan turistas”*. Mientras, millones de brasileños lo veían día a día con incredulidad pero sin la mínima reacción. La población nunca apoyó el evento mundial pero las manifestaciones son escasas y con poca duración: cortadas de raíz. Como explicaba el periodista: *“La prioridad para el gobierno brasileño no fueron los miles de ciudadanos, sino la ganancia económica de unos cuantos”*. Una vez concluido este acontecimiento deportivo todo volvió a la realidad: La desigualdad sigue latente y la pobreza vuelve a ser interés de unos pocos.

Tras esta información proporcionada por la Amnistía Internacional, obtenemos varias conclusiones. La primera tiene que ver con la clara desigualdad social del país, donde el poder reside en los altos cargos. Son autoritarios y la población no tiene como mostrar su descontento. En el caso del mundial, las manifestaciones eran evadidas a golpe de policía. Las personas que quedaron sin hogar no fueron compensadas pues ellas mismas declararon que no fueron compensadas porque no interesa a los altos cargos además de los niños sin recursos que se mataban todas las noches, denotando

una vez más la desigualdad que sufre el país. Por otro lado, podemos ver la evasión de la incertidumbre de las personas: su pensamiento conformista no hace frente a la autoridad, considerando mejor atenerse a lo que uno tiene. Esto se demuestra en el caso de las muertes de niños: tuvo que ser el periodista danés Mikkel Keldorf el que denunciara ese acontecimiento ante la incredulidad de millones de brasileños, los cuales están “acostumbrados” a vivir esto día a día.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA INTERNA

Debido a que las fuentes anteriores se consideran insuficientes, desactualizadas o subjetivas para determinar cómo afecta la cultura a las empresas, hemos considerado oportuno obtener información primaria interna que complete, actualice y de una visión más objetiva a la información externa recogida anteriormente. Primaria hace referencia a información que no existía antes de la investigación e interna a que los datos son procedentes de la empresa a analizar, en nuestro caso el Banco Santander. Para la obtención de esta información hemos diseñado y ejecutado una encuesta en sucursales del Banco Santander de los países objeto de la investigación: Brasil y España.

4.1 MÉTODO CUANTITATIVO, ENCUESTA SOBRE LA CULTURA

Cómo hemos determinado al principio del trabajo, en las empresas multinacionales surgen problemas a la hora de comunicarse con sus subsidiarias debido al choque de sus comportamientos. Para tratar de solucionar este problema que él mismo tuvo que hacer frente, Hofstede diseñó la teoría de las dimensiones, desarrollada con detalle en el apartado anterior, y que trata de comprender las culturas mundiales a fin de entender el comportamiento organizacional. Consideramos que este problema está cada vez más latente en la gerencia de organizaciones y sobre todo en multinacionales por lo que consideramos que su estudio es de gran importancia ya que la comunicación entre subsidiarias y matriz determina el rumbo de la organización en general.

Aunque actualmente las investigaciones culturales que se realizan se basan en los datos obtenidos por Hofstede entre 1967 y 1973 en <<Culture consequence>> y que fueron completados en 2001, consideramos que las culturas desarrollan cambios debido a la globalización y por tanto, consideramos objeto de actualización. Por tanto, el objetivo principal de esta investigación es actualizar los datos de la teoría de Hofstede y aportar nuevos datos para determinar cómo afecta la cultura al comportamiento organizacional. Por todo ello, hemos diseñado y ejecutado la siguiente investigación.

4.1.1 Diseño de la investigación.

Para la actualización de los datos, vamos a llevar a cabo metodología cuantitativa que nos aportará una interpretación objetiva de la cultura además de datos sólidos y representativos. Estos datos proceden de una fuente de información primaria e interna debido a que han sido proporcionados por los empleados de la empresa objeto análisis.

Para determinar el comportamiento organizacional consideramos oportuna una investigación descriptiva a través de la encuesta ya que nos permite describir características, cuantificar comportamientos y explicar actitudes.

Aplicado todo esto a nuestro caso práctico, hemos realizado encuestas en el Banco Santander de Brasil y de España. Las encuestas contienen las mismas cuestiones, ambas en el idioma de cada país, aunque en diferente formato. El tipo de encuesta realizada en ambos países es personal aunque con una diferencia: En España se ha realizado de forma directa en las sucursales del banco mientras que por la imposibilidad de realizar encuestas personales directas en Brasil, la encuesta ha sido realizada vía correo electrónico.

4.1.2. Planificación del muestreo

Conceptos básicos

Población/Universo: En nuestro caso práctico la población estaría formada toda la población brasileña y española de la que queremos obtener información cultural.

Elemento muestral: Formado por todos los empleados del Banco Santander con actividad en Brasil y España.

Unidad muestral: Los elementos muestrales están formados por las sucursales en las que hemos solicitado la información. La información se ha solicitado en el estado de São Paulo (Brasil) y en Cantabria (España). Hay que considerar que el elemento muestral no es muy amplio y que para obtener conclusiones más representativas no deberían concentrarse las investigación en una parte de los territorios aunque la investigación se ha realizado de esta forma debido a la imposibilidad de acceso al resto de sucursales.

Marco muestral: Formado por las sucursales de las que hemos obtenido información: En Brasil Banco Santander avenida Paulista y Banco Santander Ribeirão Preto, y en España Banco Santander Puertochico y Banco Santander Solares.

Tiempo: Las encuestas se han realizado entre los días 20 y 30 de septiembre de 2014.

Tamaño de la muestra

En nuestro caso a analizar, vemos que la muestra es muy pequeña en comparación con la población (hablamos de millones en la población mientras que la muestra recoge apenas 10 encuestados en cada uno de los países) por lo que los datos no van a ser exactos. Esto quiere decir que la muestra es poco representativa y el error muestral probablemente sea grande. Por otro lado, los errores no muestrales serán menores.

Procedimiento de muestreo

El muestreo probabilístico no puede llevarse a cabo en este trabajo debido a que no dispone de listas de personal donde los encuestados puedan ser escogidos aleatoriamente además de que no se dispone de un marco muestral extenso. Por esta razón, el procedimiento de muestreo es de carácter no probabilístico siendo

consciente de que no son representativos ni se pueden realizar generalizaciones debido a que no son elegidos aleatoriamente. Dentro del muestreo no probabilístico, el que más se ajusta a nuestro caso es el muestreo por cuotas que consiste en determinar las condiciones que deben tener los individuos (en nuestro caso que actualmente realicen sus actividades en el banco Santander de ambos países) y realizar las encuestas a aquellos que cumplan estos requisitos.

4.1.3. Diseño del cuestionario

En el final del trabajo, está adjunta la encuesta que se ha realizado. También se encuentra al final de la bibliografía el enlace con la versión utilizada para la recogida de información en Brasil. Cada encuesta se ha realizado en el idioma de cada país para mejor comprensión de los encuestados (Brasil en portugués y España en castellano). En ella hemos utilizado preguntas de tipo respuesta cerrada simple, cerrada dicotómica, cerrada múltiple, semiabierta así como escalas Likert.

4.1.4. Ejecución de la investigación

Una vez realizado el trabajo de campo se han tabulado los datos, los cuales vamos a representar a continuación. La tabulación se ha realizado con el programa Excel siendo consciente de que el programa estadístico SPSS es más oportuno para investigaciones. Debido a que la extensión de los datos no es grande y a la comodidad que proporciona Excel para tabular pequeños grupos de datos, hemos decidido utilizar este último. Se han utilizado además las funciones de Excel PROMEDIO, DESVEST Y CONTAR.SI para la representación de los datos a fin de obtener las medias y desviaciones típicas de las preguntas correspondientes a escalas Likert y las agrupaciones de datos en los casos de preguntas de tipo respuesta cerrada simple, cerrada dicotómica, cerrada múltiple y semiabiertas.

Respuestas con respecto a la CULTURA:

Considera que en su país:	Media BRASIL	Media ESPAÑA	Desviación Típica BRASIL	Desviación Típica ESPAÑA
1. El bien general es más importante que el bien individual	4	2,9	0,471	0,568
2. Son importante las apariencias de cara a los demás	3,8	3,6	0,422	0,516
3. Son habituales las acciones comunitarias voluntarias	2,7	2,6	0,823	0,516
4. Se valoran las relaciones personales	4,3	3,2	0,483	0,789
5. Se valora el éxito personal	3,4	4,2	0,843	0,632
6. Cuando se toma una decisión que afecte al país, se tiene en cuenta a la población	1,9	2,4	0,568	0,516
7. Existe desigualdad social	5	4,3	0	0,675
8. El Grado de corrupción es elevado	5	4	0	0,943
9. Se valora a los emprendedores	3	2,2	0,816	1,033
10. El grado de inestabilidad es alto	3,3	2,5	0,823	0,850

Prácticas en recursos humanos: Influencia de la cultura en el comportamiento organizacional

11. Las normas y sanciones son necesarias para que un país funcione correctamente	4	4,1	0,816	0,568
12. La sociedad es materialista	4,4	4,4	0,699	0,699
13. La Diferencia de género es habitual	3,6	3	0,516	0,816
14. Las tradiciones son respetadas	5	3,3	0	0,823

Considerando:

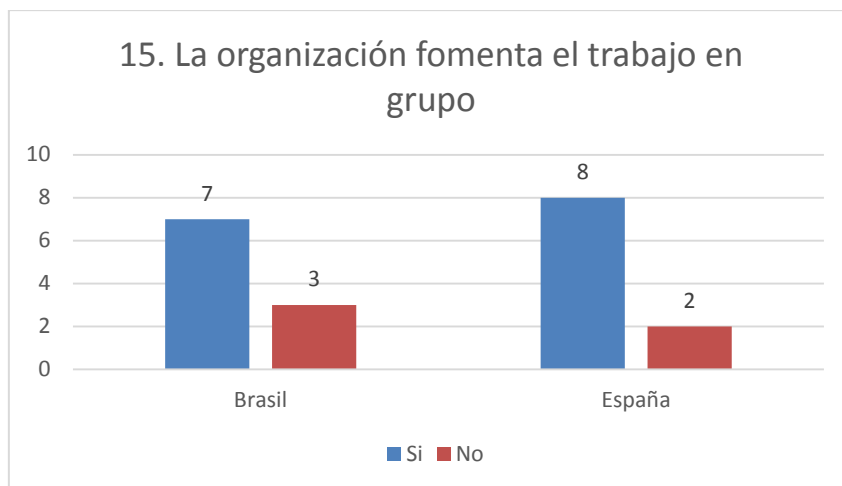
1. Totalmente desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Más bien de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

(Tabla 4.1.4.1: Medías y desviaciones de ambos países con respecto a las preguntas del país. Fuente: Encuesta sobre la cultura)

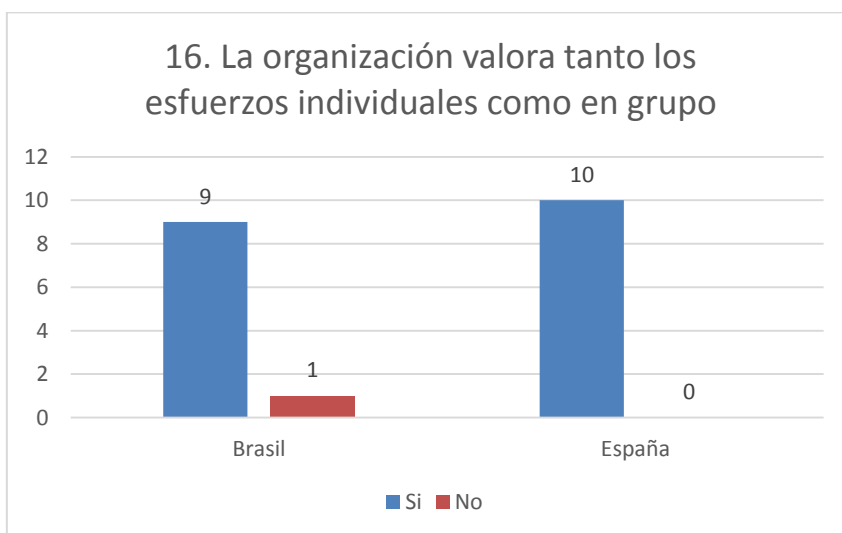
Con los datos proporcionados por la investigación con respecto a la cultura del país puede obtenerse la siguiente información:

- Con respecto a las 5 primeras preguntas, las cuales hacen referencia a lo que Hofstede llamó de colectivismo/individualismo podemos decir que la sociedad de Brasil es más colectivista que la sociedad española.
- Con respecto a las preguntas 6-8, las cuales hacen referencia a lo que Hofstede llamó de distancia del poder observamos que ambas sociedades la consideran elevada, destacando que en Brasil 2 de las 3 preguntas fueron valoradas con la más alta puntuación.
- Con respecto a las preguntas 9-11 considerando también la 3, las cuales hacen referencia a lo que Hofstede llamó de Elusión de la incertidumbre cabe comentar que el país no ayuda a que las personas realicen cambios en la sociedad: las normas son marcadas y no se valora a los emprendedores.
- Con respecto a las preguntas 12-13, las cuales hacen referencia a lo que Hofstede llamó de Masculinidad/Feminidad se conoce que ambas sociedades son consideradas masculinas.
- Con respecto a la pregunta 14, las cuales hacen referencia a lo que Hofstede llamó de orientación temporal se observa que Brasil tiene una orientación más al pasado mientras España tiene una visión más actual.

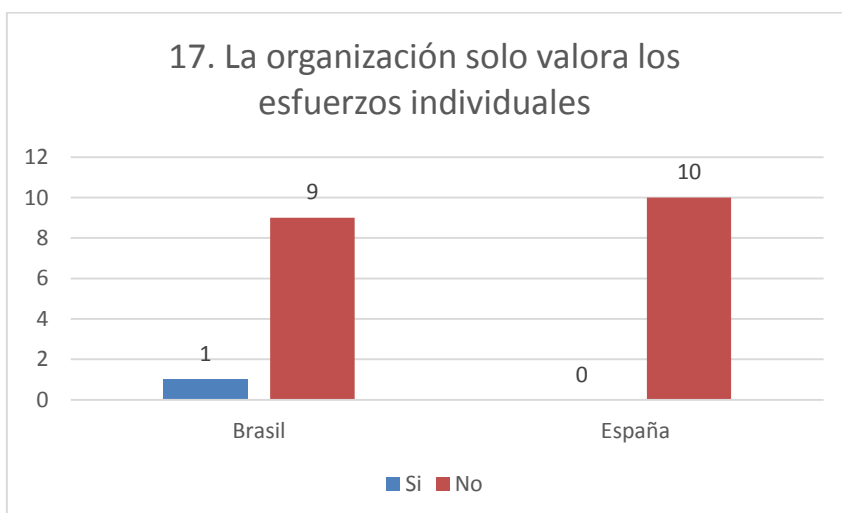
Respuestas con respecto a la EMPRESA:



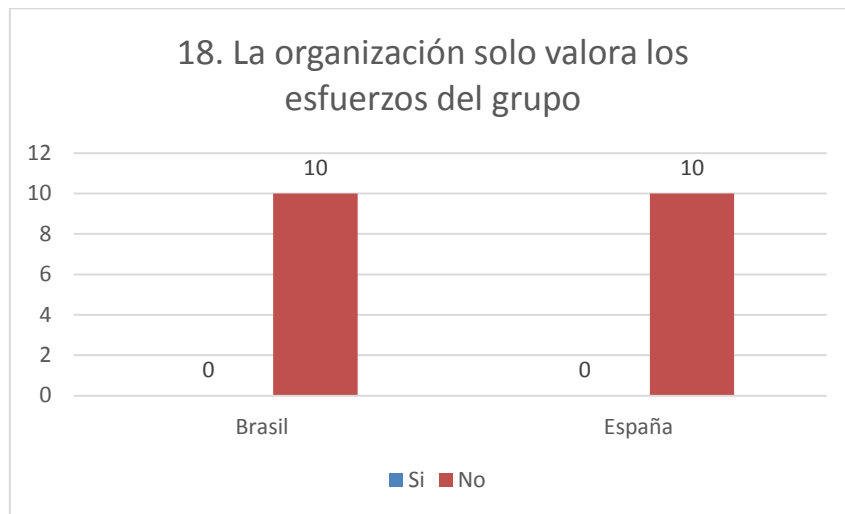
(Gráfico 4.1.4.1: La organización fomenta el trabajo en grupo. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



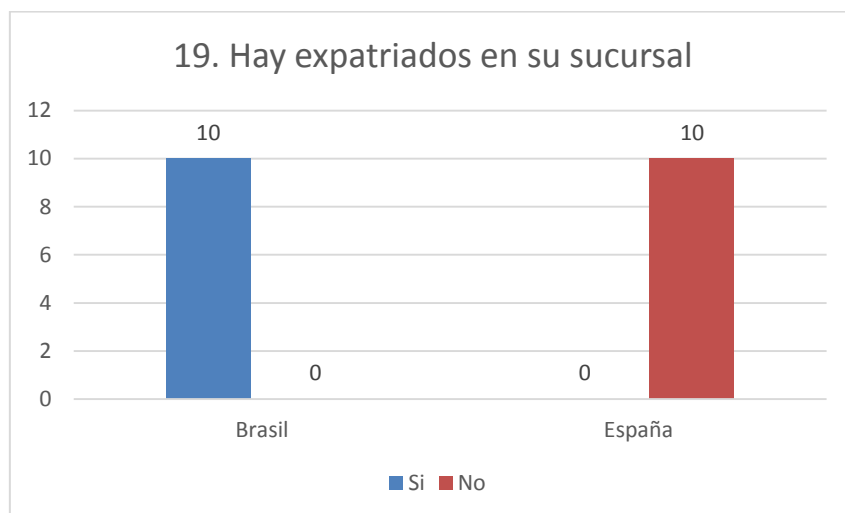
(Gráfico 4.1.4.2: La organización valora tanto los esfuerzos individuales como en grupo. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



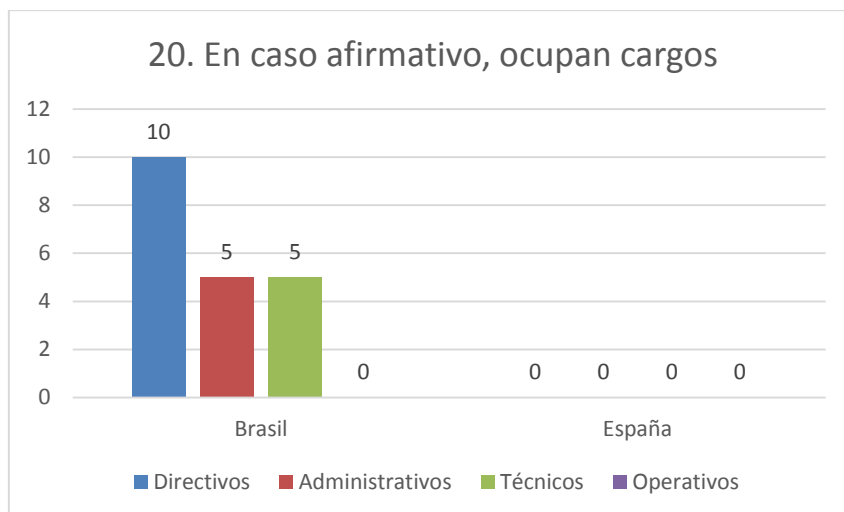
(Gráfico 4.1.4.3: La organización valora solo los esfuerzos individuales. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



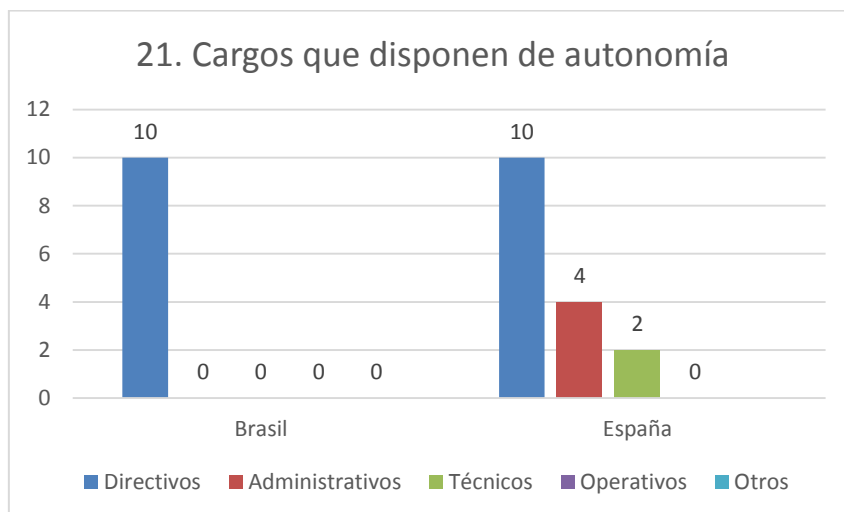
(Gráfico 4.1.4.4: La organización solo valora los esfuerzos en grupo. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



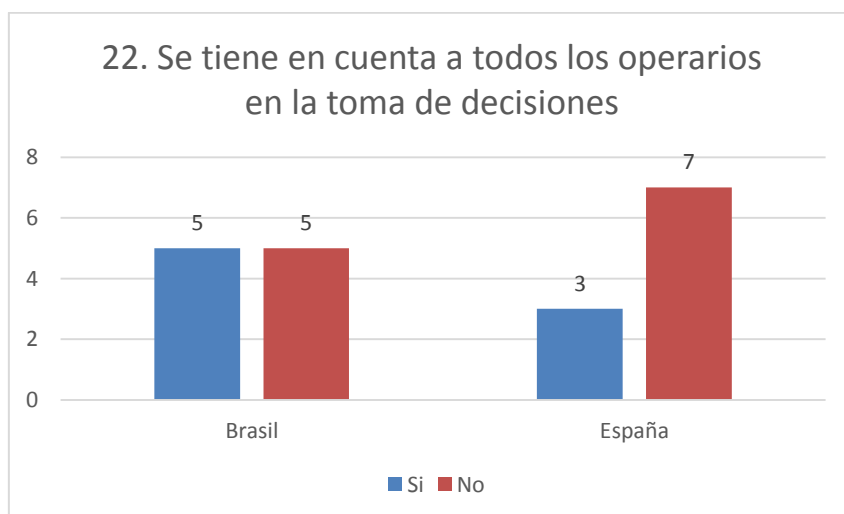
(Gráfico 4.1.4.5: Expatriados en su sucursal. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



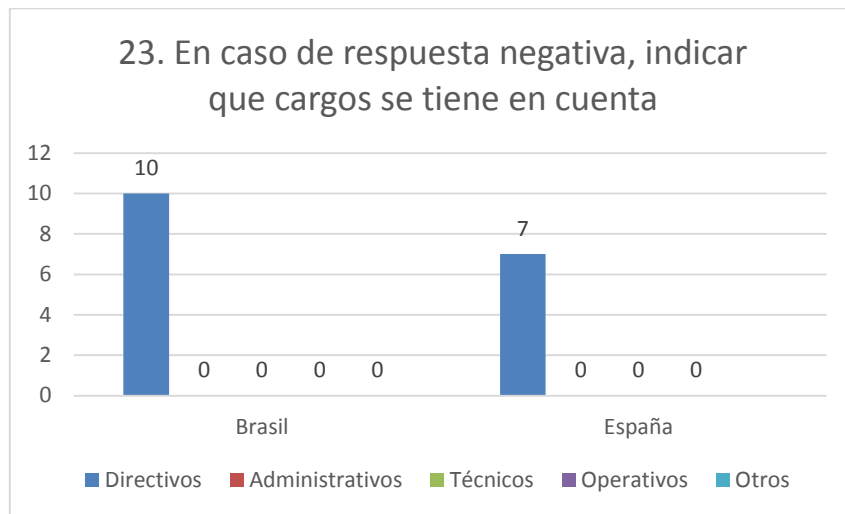
(Gráfico 4.1.4.6: Cargo de los expatriados. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



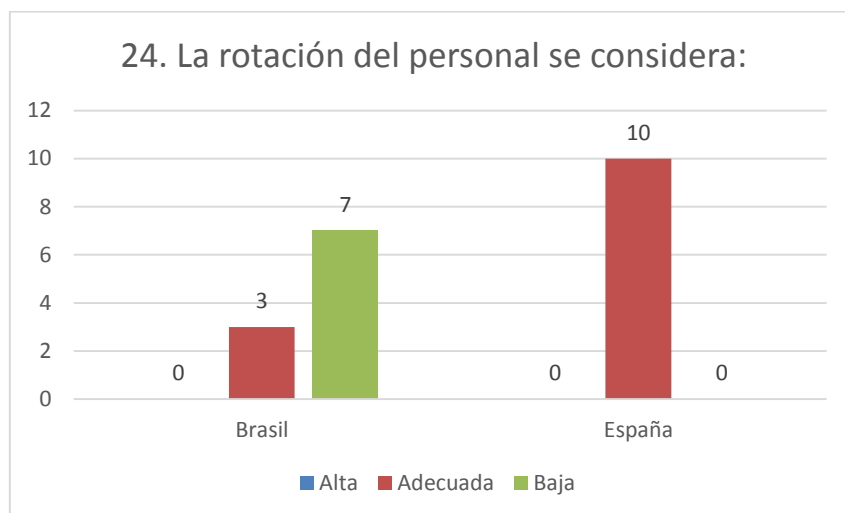
(Gráfico 4.1.4.7: Cargos que disponen de autonomía. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



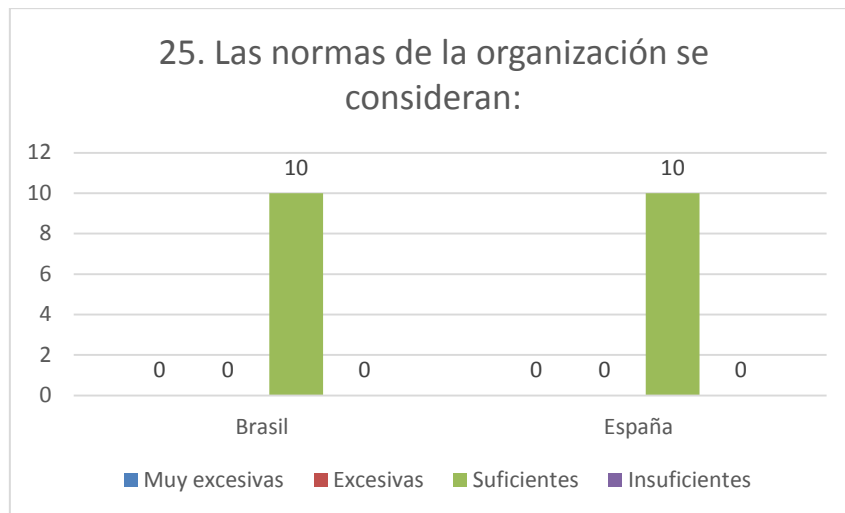
(Gráfico 4.1.4.8: Opiniones de todos los empleados en la toma de decisiones. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



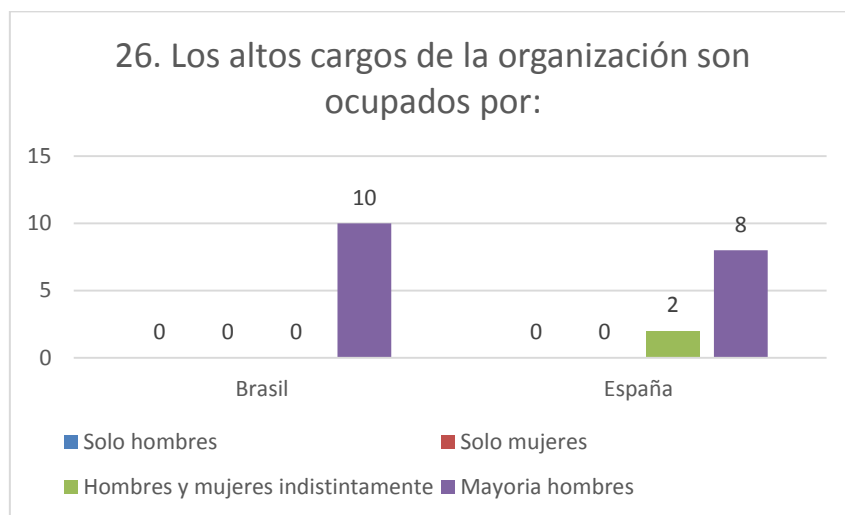
(Gráfico 4.1.4.9: Cargos que se tienen en cuenta en la toma de decisiones. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



(Gráfico 4.1.4.10: Rotación del personal. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



(Gráfico 4.1.4.11: Consideración de las normas de la organización. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



(Gráfico 4.1.4.12: Sexo que ocupan los altos cargos de la organización. Fuente: Encuesta sobre la cultura)

Califica	Media BRASIL	Media ESPAÑA	Desviación Típica BRASIL	Desviación Típica ESPAÑA
27. La innovación en la organización	3	3	0	0,471
28. Grado de conflicto en la organización	1,6	3	0,516	0,667

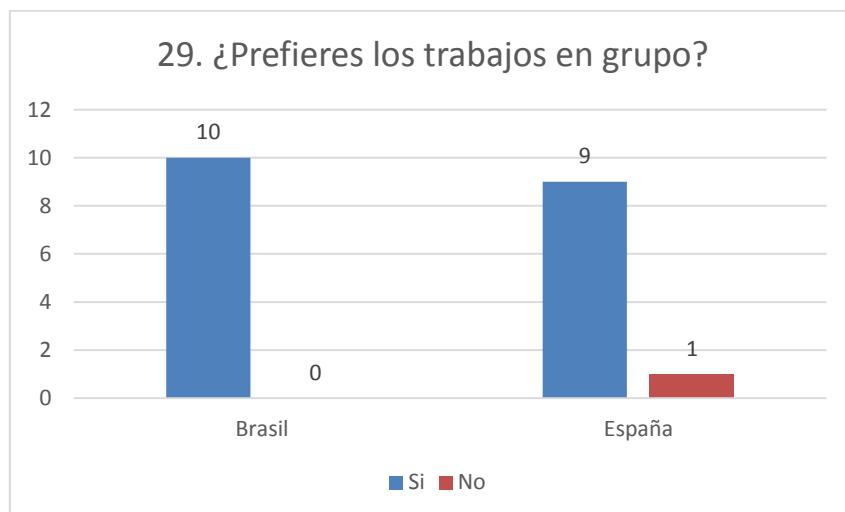
(Tabla 4.1.4.1: Medias y desviaciones de ambos países con respecto a las preguntas de la multinacional. Fuente: Encuesta sobre la cultura)

Con los datos proporcionados por la investigación con respecto a la empresa puede obtenerse la siguiente información:

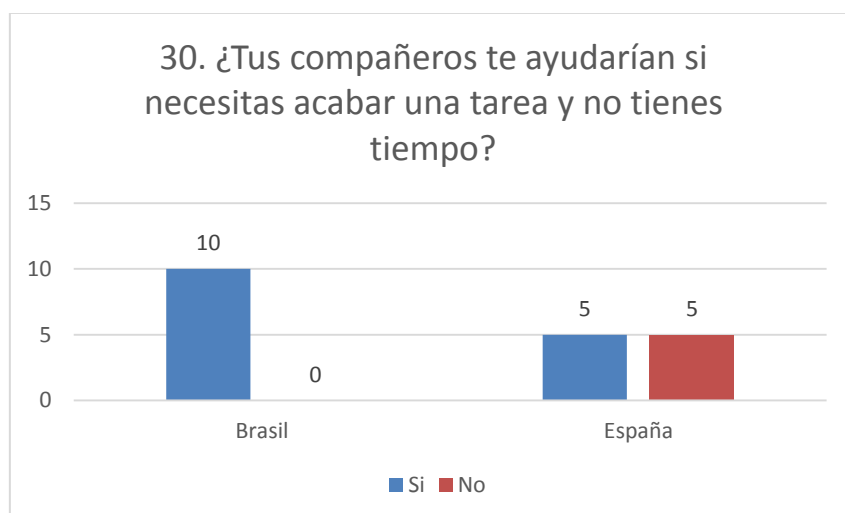
Prácticas en recursos humanos: Influencia de la cultura en el comportamiento organizacional

- La empresa en general fomenta el trabajo en equipo lo que es oportuno sobre todo en sociedades más individualistas como la española.
- Se valora el trabajo tanto individual como en grupo lo que beneficia a ambas sucursales.
- Los expatriados no existen en España mientras que en Brasil alcanzan los altos cargos, aquellos que disponen de autonomía.
- La toma de decisiones de la empresa se lleva a cabo por los directivos de las sucursales, los cuales en su mayoría son hombres.
- La rotación del personal en España es considerada adecuada mientras que en Brasil los datos indican que es baja.
- Las normas de la organización son adecuadas para el correcto funcionamiento.
- La organización fomenta la innovación aunque no a gran escala
- El grado de conflicto en España se considera el normal mientras que en Brasil el grado de conflicto es bajo.

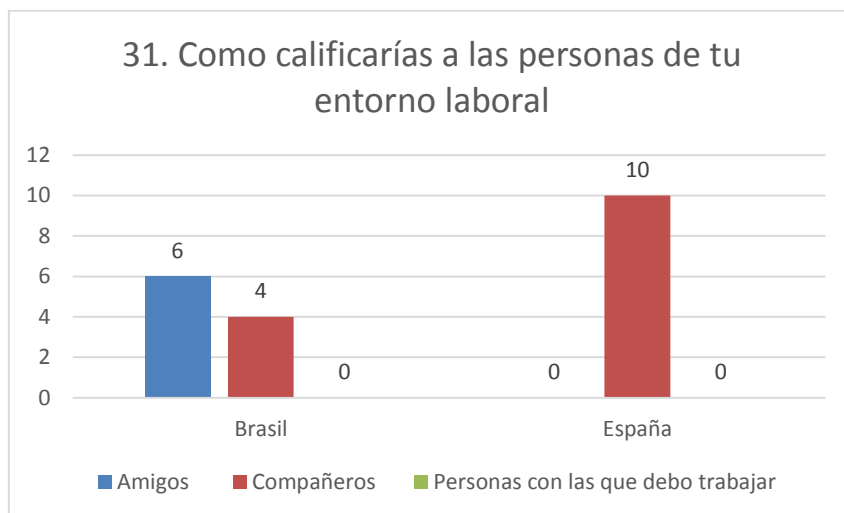
Preguntas con respecto al COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:



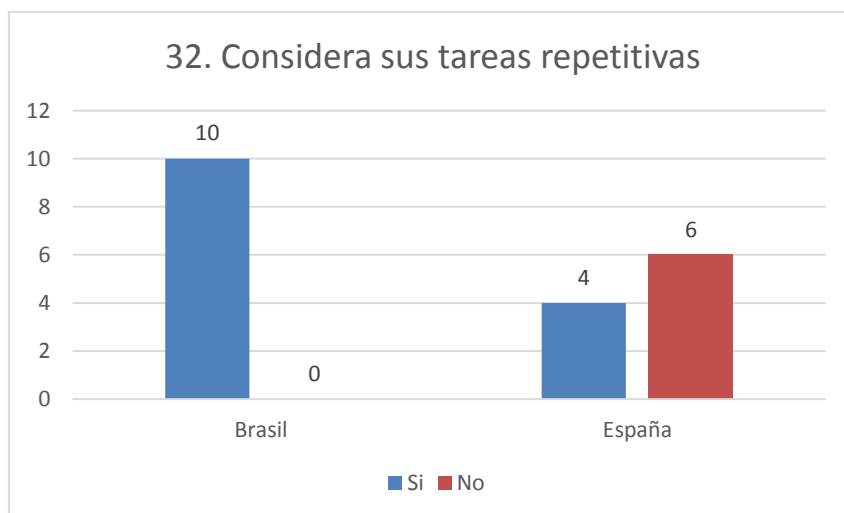
(Gráfico 4.1.4.13: Preferencias sobre la forma de trabajo. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



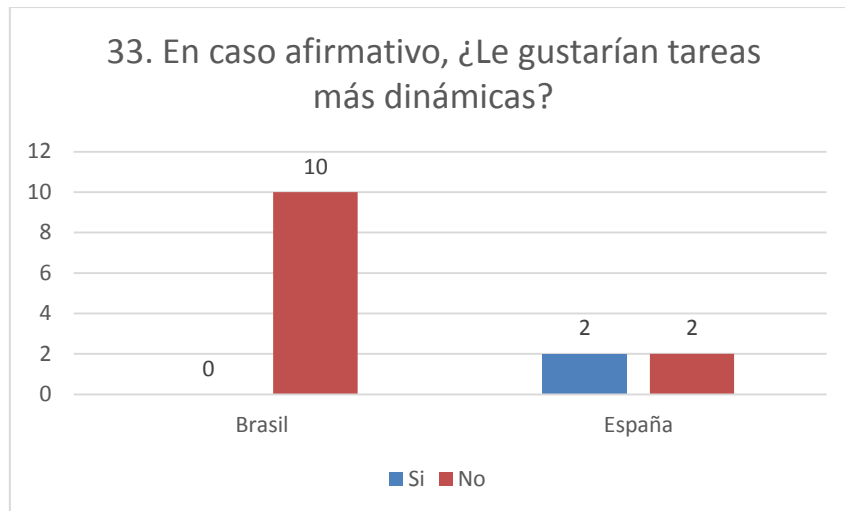
(Gráfico 4.1.4.14: Cooperación en la organización. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



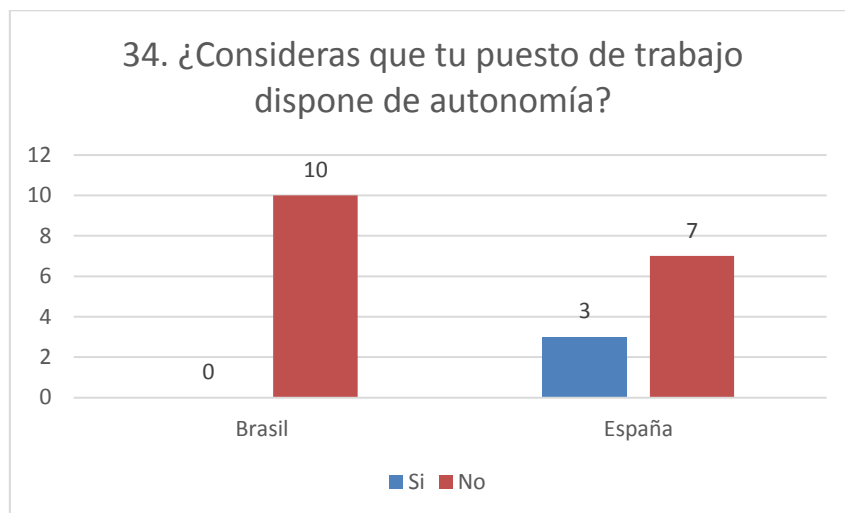
(Gráfico 4.1.4.15: Relación con las personas del entorno laboral. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



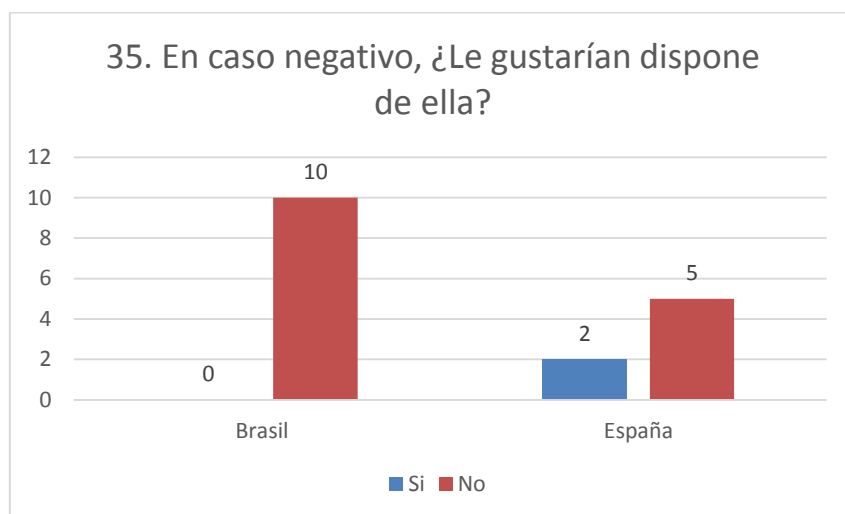
(Gráfico 4.1.4.16: Consideración de las tareas repetitivas. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



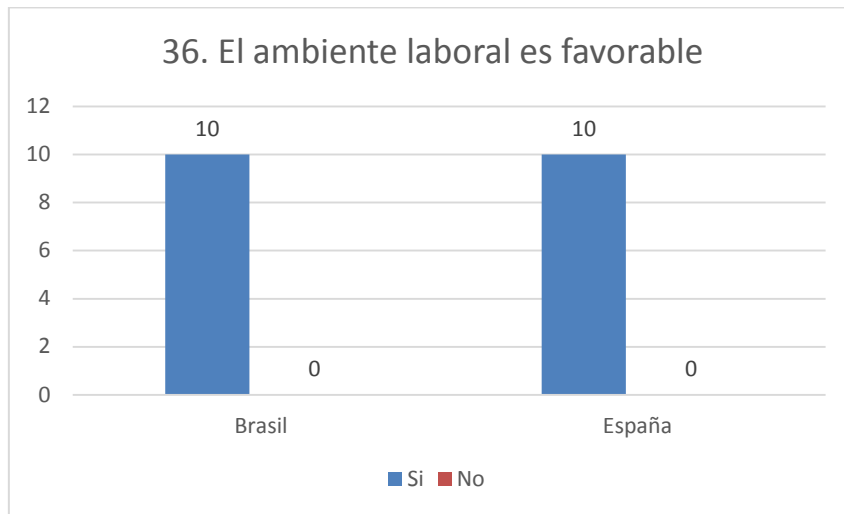
(Gráfico 4.1.4.17: Consideración de las tareas dinámicas. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



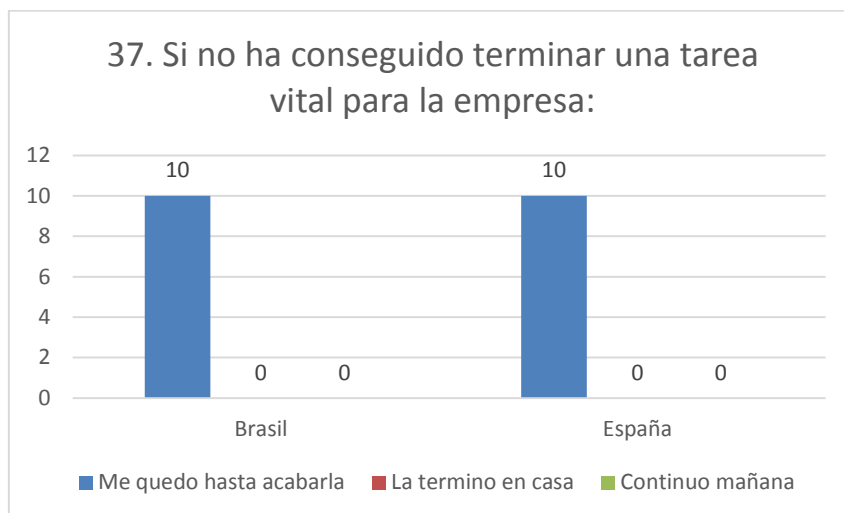
(Gráfico 4.1.4.18: Consideraciones de la autonomía del puesto de trabajo. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



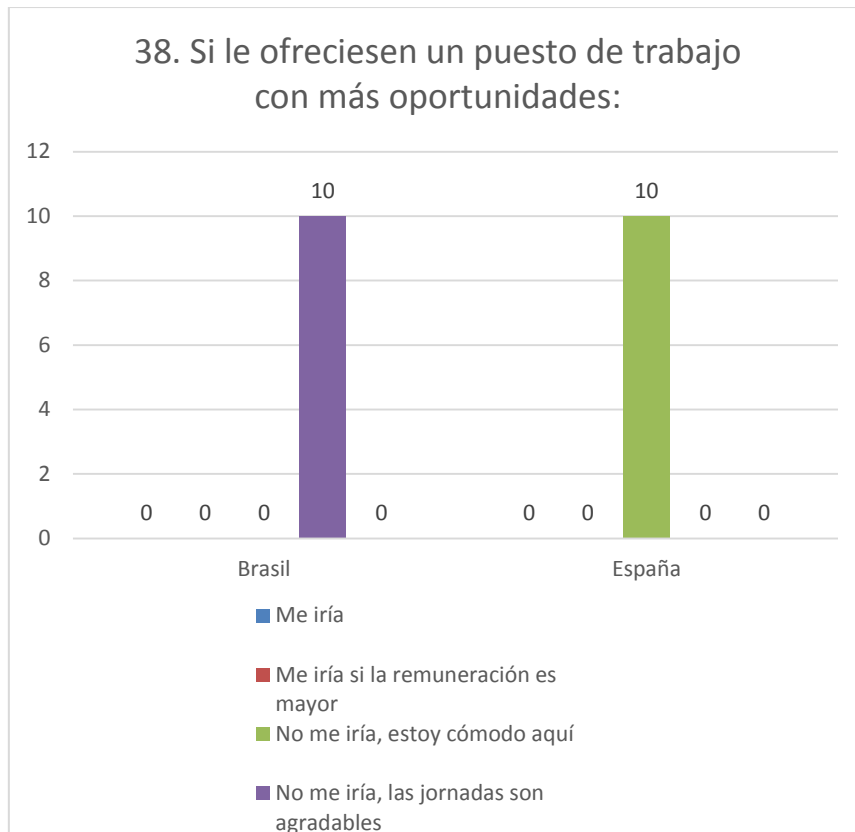
(Gráfico 4.1.4.19: Disponibilidad del encuestado a la autonomía. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



(Gráfico 4.1.4.20: Consideraciones del ambiente laboral. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



(Gráfico 4.1.4.21: Lealtad a la organización. Fuente: Encuesta sobre la cultura)



(Gráfico 4.1.4.22: Consideraciones de cambio de organización. Fuente: Encuesta sobre la cultura)

Con los datos proporcionados por la investigación con respecto a la empresa puede obtenerse la siguiente información:

- Los empleados españoles, aunque su sociedad se considera individualista, prefieren los trabajos en grupo.
- Debido a que la sociedad brasileña es colectivista, se ayudan en las tareas diarias, mientras que en la sociedad española solo alguno proporcionan ayuda. Además, las personas del entorno laboral son consideradas amigos en Brasil mientras que en España la mayoría considera que son compañeros de trabajo.
- Las tareas en Brasil son repetitivas mientras que en España la mayoría indica que no las consideran así. Mientras que en Brasil no gustarían de tareas más dinámicas, en España la minoría queda repartida.
- La autonomía, al igual que en la sociedad, solo la disponen los cargos altos. Mientras que en Brasil no gustaría de tenerla, en España algunos consideran que sí les gustarían.
- El clima laboral es favorable en ambas sucursales, suponiendo un impedimento en los brasileños a la hora de dejar una empresa.
- La lealtad a la empresa es evidente en ambas sucursales.

5. CONCLUSIONES

En la sociedad brasileña el bien general es más importante que el individual aspecto que aprenden desde pequeños. Los climas laborales son favorables hasta el punto que parte de los encuestados ha considerado a sus compañeros como amigos lo que expresa vínculos de confianza entre las personas del entorno laboral. Es por esto por lo que han expresado que no cambiarían de empresa por su ambiente laboral de que dispone esta. La sociedad brasileña se caracteriza por ser una muy sociable (reflejado en el uso de las redes sociales) razón por que el 100% de las encuestas destacan que prefieren trabajar en grupos. Por ello, la empresa debería incentivar más los esfuerzos individuales para tratar de que su plantilla mejore a nivel individual.

Otro aspecto que cabe destacar es la desigualdad social. El 100% de los encuestados consideró que la desigualdad es de tal grado que alcanzo la máxima puntuación en la investigación. Consideran que esto se transmite a las empresas: Los altos cargos son ocupados por expatriados, los cuales disponen de toda la autonomía a la hora de tomar las decisiones. Esto es porque se considera que los brasileños no están capacitados para ello ya que la educación no es buena (vimos que el porcentaje de analfabetismo es de 8,6% de la población). Por tanto, de toma la jerarquización ejemplo de la sociedad para estructurar la empresa. Es verdad que algunos los brasileños han expuesto que en las empresas si se tiene en cuenta su opinión aunque son los directivos quienes deciden. Esto es heredado por las empresas: los operarios no disponen de autonomía, tienen sus límites en tareas marcadas y normas establecidas. Es por esto que no se valora la innovación y la resistencia a cambios es evidente. Esto podría derivar en empleados aburridos y desmotivados y por tanto en un desarrollo menor de la empresa. Como hemos visto en las fuentes secundarias externas cualitativas, la mayoría acepta las desigualdades en vez de intentar combatirlas

Como vemos, el rechazo de incertidumbre está latente ya que son países muy inestables. Por ello, la rotación de personal es baja (sólo hay rotaciones en caso de fuerza mayor o cuando la empresa no funciona). En los puestos de trabajo prefieren tareas repetitivas y delimitadas y no les gusta disfrutar de autonomía debido a que una equivocación puede suponer un despido. Según la investigación, las personas exponen que las normas o sanciones son necesarias para que no país funcione correctamente es por eso que es un país donde el régimen y el control es característica fundamental. Les gusta tener control en todo, evitan el estrés al máximo además de evitar los cambios y las confrontaciones es por esto que las relaciones son fuertes y el clima laboral favorable. Debido a la elusión de incertidumbre, son personas leales a la empresa y a su puesto de trabajo, hasta el punto de considerar que el rumbo de la empresa es lo primero y en caso de no terminar una tarea en la jornada laboral, la continúan fuera de esta. En la investigación hemos podido ver que en Brasil los empleados se sienten bien en la empresa por el clima laboral de esta.

La investigación también proporcionó datos al respecto la dimensión de Masculinidad-Feminidad. Aunque, como hemos visto como anterioridad, la sociedad brasileña valora más las relaciones que el éxito personal aspecto de las sociedades femeninas, la sociedad es muy materialista. Según nuestra investigación, buscan constantemente demostrar a los demás en que “escalón” de la jerarquía social se encuentran y para

ello, utilizan las apariencias: Los que se pueden utilizar ropas caras, móviles y coches de alta gama y determinados cortes de pelo. Este hecho es adquirido por la empresa: los mejores coches por ejemplo pertenecen a los miembros más altos en la escala jerárquica de la organización. Por un lado, esto puede causar malestar entre la plantilla y en algunos casos impotencia lo que va a derivar en un clima laboral desfavorable. En cambio, por otro lado puede ser una motivación para llegar a los altos cargos. Como hemos observado durante toda la investigación la sociedad es altamente jerárquica pudiendo observarse también diferencia de género tanto en la sociedad como en la empresa. Como revela una de las cuestiones, la alta gerencia (recordemos que son solo ellos los que toman las decisiones) está ocupada por mayoritariamente por hombres y normalmente expatriados. El hecho de que los altos cargos sean ocupados por expatriados puede generar rechazo hacia ellos lo que puede suponer una mala y duradera adaptación de este.

En cuanto al horizonte temporal de la sociedad podemos decir que está orientado al pasado: no son propensos a cambios y prefieren normas y tradiciones consagradas (aspecto que se refleja en sus creencias analizadas en las fuentes estadísticas). Es por ello que el 100% de los encuestados declaró que las tradiciones de su país son respetadas por toda la población. Esto se observó cuando se les preguntó si cambiarían de empresa en busca de nuevas oportunidades o se puede observar también en sus tareas repetitivas y limitadas.

Por otro lado, la sociedad española posee un carácter más individualista que la sociedad brasileña: para los españoles el bien general de la sociedad es importante aunque su éxito personal está por encima del bien general. Las decisiones son tomadas en función de lo que es conveniente independientemente de si es lo mejor para la organización. No importan demasiado las relaciones laborales (en la investigación el 100% de los encuestados respondió que las personas de su entorno laboral son solo compañeros de trabajo) ni el clima laboral de la empresa, no siendo esto un impedimento para cumplir los objetivos personales. En el resto de la organización tampoco ve mal que una persona no tenga en cuenta la opinión del resto a la hora de decidir puesto que ellos harían lo mismo si se les plantease la ocasión. A pesar de esto, a los españoles prefieren trabajar en grupo y ayudar en lo que se pueda además de evitar los conflictos para tener un ambiente laboral menos estresante (el 100% respondió que el clima laboral es favorable). No obstante, las apariencias son consideradas muy importantes a la hora de ganarse el respeto de los demás.

En lo que respecta a la distancia del poder podemos decir que los encuestados consideran que no se tiene en cuenta a la población cuando el gobierno toma las decisiones del país, al igual que en la organización no se tiene en cuenta las opiniones de aquellos que no tengan cargos directivos, aunque podemos observar que aquellos encuestados que ocupan cargos directivos respondieron que esa información no es del todo cierta. Sea como fuere, la última palabra es de los directivos, ya que son los que cuentan con la autoridad en la empresa. Esta aparente desigualdad se ve reflejada a lo largo de la investigación donde los españoles han contestado que tanto a nivel de país como de la empresa la desigualdad está latente: en la organización solo disponen de autonomía los altos cargos.

Los encuestados han aportado también datos sobre su reacción a la incertidumbre: Consideran que las normas de la sociedad son las necesarias para que el país funcione al igual que las normas de la organización lo que demuestra que la sociedad española es jerárquica y controladora y es por esto por lo que los datos de la investigación se inclinan a que España es un país de estable socialmente. Además, el propio país no valora los cambios: el 100% de los encuestados expone que no se valora a los emprendedores y que no se incentiva como debería la innovación, acción que según los encuestados, también comparte la empresa. Por eso, se considera que solo hay rotación del personal cuando las cosas no funcionan. Se les preguntó también en qué casos abandonarían la empresa y por unanimidad se obtuvo que no se irían porque se encuentran cómodos independientemente de que la retribución en la otra empresa sea mayor. En cuanto a los expatriados, las sucursales en las que se realizó la investigación solo disponen de españoles trabajando. Todas estas normas pueden limitar los horizontes de los empleados impidiendo mejoras en la organización además de disponer de empleados más desmotivados y por tanto acomodados (como se observa en la investigación). Es por esto que deben valorar más las innovaciones de los empleados y proporcionar beneficios a aquellos que las realicen.

Otro aspecto que refleja la investigación es que la sociedad española es claramente materialista obteniendo en la escala Likert de la encuesta un promedio de 4,7 sobre 5 siendo 5 la opción totalmente de acuerdo. Además se resalta que la sociedad valora mucho la apariencia de las personas, tanto a la hora de establecer una conversación como a la hora de contratarla para la empresa pues consideran que la apariencia (centrada sobre todo en la ropa) dice mucho de las personas. Por último los encuestados han expresado que en España existe diferencia de género aunque no en exceso. Esto se refleja a la hora de ocupar los altos cargos de las empresas: la gran mayoría de las personas sometidas a la investigación dictaron que el mayor porcentaje de empleados con altos cargos son hombres aunque también hay algunas mujeres y un porcentaje pequeño ha expresado que en las contrataciones de personal no influye el sexo de la persona a la hora de la contratación. Todos estos aspectos pertenecen a una sociedad masculina según lo establecido por Hofstede. Se debe fomentar la cooperación, ya que solo el 50% ha declarado que sus compañeros le ayudarían con las tareas en caso de que él no tenga tiempo de realizarlas. Por tanto, según nuestra investigación podemos decir que la sociedad española tiene rasgos de ambas sociedades pero está más cerca de ser sociedad masculina.

Por último, según la investigación podemos afirmar que la sociedad española no posee una orientación concreta: las tradiciones son respetadas aunque no tiene enfoque a ellas y tampoco es una sociedad preocupada por el futuro. Su orientación es más en el presente, en el día a día sabiendo cuáles son sus raíces pero sin preocupación por futuros acontecimientos. Esto provoca que los empleados no tengan en cuenta los objetivos marcados y se vea afectado su éxito profesional.

En resumen, como podemos observar ambas sociedades tienen problemas similares: la evasión de la incertidumbre heredada por las sociedades en mayor o en menor grado, afectan a las ganas de innovar del personal y por tanto a su motivación y actitud en el trabajo: Es más cómodo hacer tareas repetitivas y limitadas si la recompensa es la misma. Por esto, la empresa debe ir a contracorriente: Debe fomentar la innovación de sus empleados a través de recompensas ya sean

económicas o beneficios como ascensos. Esto supondrá tener una plantilla más motivada, eliminando la desigualdad de clases con los ascensos y una forma más eficiente y dinámica de trabajo que se reflejarán en los resultados económicos de la empresa. De no llevar a cabo esto, la empresa puede no adaptarse al mercado provocando su salida a medio plazo. Hay que tener en cuenta que esta lógica puede mermar el clima laboral de la empresa y la cooperación de los empleados por lo que debe limitarse, ya que la competencia entre empleados es buena hasta cierto punto.

La orientación de ambas sociedades tampoco permite avanzar: la orientación al pasado como en el caso de Brasil, ata a los empleados a realizar las tareas de forma tradicional y por tanto mata la innovación de estos. La poca preocupación por el futuro de la sociedad española condiciona el éxito personal y merma por tanto la innovación.

La jerarquía, las normas y el control tampoco ayuda al desarrollo ya que tener a un jefe controlándote durante la jornada laboral puede resultar en estrés de la plantilla. Esto son claramente aspectos de la teoría X de McGregor antes mencionada. Esta teoría debería evolucionar a la teoría Y para el mejor funcionamiento de la organización. Por ello, es preciso que los empleados puedan disfrutar de autonomía a la hora de realizar sus tareas y que se les permita determinadas decisiones a fin de que la empresa se adapte más rápido al mercado. Es necesario además, que se les proporcione un margen de error, pues así se aprende. La desigualdad debe ser corregida: se debe permitir que empleados capacitados asciendan o se les proporcione cualquier otro tipo de reconocimiento. De no ser así, las injusticias van a transformarse en frustración que desmotivarán a la plantilla.

Por otro lado, debido a la naturaleza de las sociedades, es necesario que a las sociedades más colectivistas como es el caso de Brasil se les proporcione reconocimientos individuales a fin de que también progresen a nivel personal. El caso contrario ocurre con las sociedades más individualistas, donde se debe reconocer el trabajo en grupo a fin de que se adquieran conocimientos de cooperación. De esta forma, se compensarían ambas cualidades.

Por último añadir que la gran cantidad de expatriados en Brasil no ayuda: El hecho de que personas de otros países vengan a ocupar los altos cargos supone un freno en el aprendizaje de los nativos. Es por esto que consideramos que los expatriados deberían ocupar los cargos solo de forma provisional y con la finalidad de enseñar a los nativos como desempeñar las tareas del cargo. También consideramos conveniente que las sucursales de España acojan expatriados temporales a fin de compartir experiencias y formas de trabajo que desemboquen en una mejora de ambas sucursales y por tanto de la organización como un todo.

6. BIBLIOGRAFÍA

VON BERTALANFFY, L., (1968) *General System theory: Foundations, Development, Applications*. 2ª Edición .New York, Estados Unidos

TYLOR, E. B., (1871) *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*. Londres, Inglaterra.

PETERS, T y WARTENMAN, R.H.,(2002) *En busca de la excelencia*. Madrid, España

SHEIN, E., (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España.

HOFSTEDE, G.H., (1983) *Culture's Consequences*. Beverly Hills, Estados Unidos

MCGREGOR, D., (1997) *El lado humano de las organizaciones*. 2ª Edición. Colombia.

TANURE, B y DUARTE, R.G; (2006) *Gestão internacional*. 1ª Edición. São Paulo, Brasil

GALINA, S.V.R; CAMILO, E y CONSONI, F.L; (2010) *Internacional R&D: a typology for Brazilian subsidiaries of multinational companies*. 1ª Edición. São Paulo, Brasil

DAVIS, D y NEWSTROM, J.W., (2002) *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª Edición. Cuautémoc, México

ROBBINS, S.P y JUDGE, T.A. (2009) *Comportamiento organizacional*. 13ª Edición. Naucalpan de Juárez, México.

BUENO CAMPOS, E., (1996) *Organización de empresas*. 1ª Edición. Madrid, España.

MARTÍN HERNANDEZ, A; INCERA SAN MIGUEL, M.T y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, R., (2011) *Dirección de recursos humanos*. 4ª Edición. Santander, España

Instituto brasileiro de geografia e estatística (Brasil): www.ibge.gov.br

Instituto nacional de estadística (España) : www.ine.es

Análisis Owloo: Ranking mundial de Facebook: <http://www.owloo.com/facebook-stats/world-ranking/>

Amnistía Internacional Brasil: <http://www.amnesty.org/es/for-media/press-releases/brasil-amenazados-ddhh-periodo-previo-mundial-2014-04-11>

Encuesta Banco Santander Brasil: <https://docs.google.com/forms/d/1wr3-slXSqFJ3xn1s6ruiWvkHKubTUO5J2934cMwG-zg/edit>



INVESTIGACIÓN SOBRE LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Con motivo de la realización del Trabajo Fin de Grado he desarrollado esta encuesta destinada a analizar cómo afecta la cultura al comportamiento organizacional tomando como ejemplo la multinacional Banco Santander. Les invito a colaborar en esta investigación.

Puesto que ocupa el encuestado en la empresa.....
.....

Preguntas con respecto a la CULTURA:

Considera que en su país:	1	2	3	4	5
15. El bien general es más importante que el bien individual					
16. Son importantes las apariencias de cara a los demás					
17. Son habituales las acciones comunitarias voluntarias					
18. Se valoran las relaciones personales					
19. Se valora el éxito personal					
20. Cuando se toma una decisión que afecte al país, se tiene en cuenta a la población					
21. Existe desigualdad social					
22. El Grado de corrupción es elevado					
23. Se valora a los emprendedores					
24. El grado de inestabilidad es alto					
25. Las normas y sanciones son necesarias para que un país funcione correctamente					
26. La sociedad es materialista					
27. La Diferencia de género es habitual					
28. Las tradiciones son respetadas					

Siendo:

6. Totalmente desacuerdo
7. En desacuerdo
8. Más bien de acuerdo
9. De acuerdo
10. Totalmente de acuerdo

Preguntas con respecto a la EMPRESA

15. La organización fomenta el trabajo en grupo:	Si	No
16. La organización valora tanto los esfuerzos individuales como en grupo:	Si	No
17. La organización solo valora los esfuerzos individuales:	Si	No
18. La organización solo valora los esfuerzos del grupo:	Si	No
19. Cuantos expatriados hay en su sucursal:	Si	No

20. En caso afirmativo, ocupan cargos:

☐	Directivos
☐	Administrativos
☐	Técnicos
☐	Operativos
☐	Otros...

21. Los cargos que disponen de autonomía son:

☐	Directivos
☐	Administrativos
☐	Técnicos
☐	Operativos
☐	Otros...

22. A la hora de tomar decisiones importantes de los directivos, se tiene en cuenta la opinión de todos los empleados:

☐	Si	☐	No
--------------------------	----	--------------------------	----

23. En caso de respuesta negativa, indicar que cargos se tienen en cuenta:

☐	Administrativos
☐	Técnicos
☐	Operativos
☐	Solo la directiva

24. En cuanto a la rotación del personal, considera que:

☐	Alta, constantemente se incorporan personas nuevas
☐	La adecuada, cuando algo no funciona hay que hacer cambios
☐	Baja, solo entra gente nueva cuando los empleados se jubilan

25. En cuanto a las normas de la organización las considera:

☐	Muy excesivas
☐	Excesivas
☐	Suficientes
☐	Insuficientes

26. Los altos cargos de la organización son ocupados por:
Solo hombres

☐	Solo Hombres
--------------------------	--------------

Prácticas en recursos humanos: Influencia de la cultura en el comportamiento organizacional

☐	Solo mujeres
☐	Hombres y mujeres indistintamente
☐	Mayor porcentaje de hombres aunque también hay mujeres

Califica:	1	2	3	4	5
27. La innovación en la organización					
28. Grado de conflicto en la organización					

Preguntas con respecto al COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

29. A la hora de realizar un trabajo, ¿Prefiere desarrollarlo en grupo?:

☐	Si	☐	No
--------------------------	----	--------------------------	----

30. En caso de que no puedas realizar una tarea porque la anterior te llevó más tiempo de lo esperado, ¿Consideras que tus compañeros estarían dispuestos a hacer tu tarea?

☐	Si	☐	No
--------------------------	----	--------------------------	----

31. Como calificarías a las personas de tu entorno laboral:

☐	Amigos a los que puedo contar mis problemas
☐	amigos con los que salgo a relajarme después del trabajo
☐	compañeros de trabajo a los que tengo afecto
☐	simplemente personas con las que debo trabajar

	Si	No
32. Considera que las tareas de su puesto de trabajo son repetitivas		
33. En caso de afirmativo, ¿Te gustarían tareas más dinámicas?:		
34. Consideras que tu puesto de trabajo dispone de autonomía		
35. En caso de que la respuesta sea negativa, indique si le gustaría tener más autonomía		
36. Considera que el ambiente laboral es favorable		

37. En caso de que estuviese realizando una tarea vital para la empresa y no haya conseguido acabarla durante su jornada laboral:

☐	Me quedo hasta acabarla, el rumbo de la empresa es lo primero
☐	Me voy a casa y ya lo acabaré por la tarde
☐	Continuo durante la jornada laboral del día siguiente

38. En caso de que me ofreciesen el mismo trabajo en una empresa con más oportunidades:

	Me iría sin pensarlo
	Me iría si la remuneración fuese mayor que el actual
	No me iría porque me siento cómodo en esta
	No me iría porque las jornadas laborales se hacen agradables aquí
	No me iría de ninguna manera

Le agradezco que haya colaborado con esta investigación. Le invito a que añada sus sugerencias: