

Influencia del factor cultural en los indicadores sociales de las organizaciones sanitarias

Influence of the cultural factor on the social indicators of healthcare organizations

Canal Pubill, Núria

Departamento de Empresa. Universitat de Barcelona. Avgda. Diagonal 690-696, 08034 Barcelona, España, nuriacanalp@ub.edu, <https://orcid.org/0009-0001-0689-3335>

Núria Canal Pubill, email: nuriacanalp@ub.edu

RESUMEN

Este estudio examina como la cultura nacional influencia la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa y la configuración de los indicadores sociales dentro del marco Ambiental, Social y de Gobernanza (ESG) en las organizaciones hospitalarias. El análisis se centra en las dimensiones culturales de Hofstede y su papel en la influencia sobre la priorización y la medida de los indicadores sociales de ESG. Se utiliza un diseño cualitativo de tipo teórico, basado en una revisión bibliográfica de la literatura científica existente, seleccionando hospitales de diferentes países que representan diversidad cultural.

Las conclusiones sugieren que la cultura nacional afecta significativamente tanto el grado de institucionalización de la responsabilidad social corporativa como la selección y la estandarización de indicadores sociales ESG.

Los resultados revelan una heterogeneidad significativa entre países, demostrando que el rendimiento social no depende solo del gasto económico, sino de una gestión eficiente alineada con el entorno cultural.

Este estudio aporta a la literatura promoviendo una comprensión de la RSC y la ESG incrustada culturalmente en la sanidad, ofreciendo implicaciones para estrategias de sostenibilidad más sensibles al contexto en la gestión de los hospitales.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Corporativa; ESG; cultura nacional; organizaciones hospitalarias

Códigos JEL: M140, M120, L33

ABSTRACT

This study examines how national culture influences the implementation of Corporate Social Responsibility and the configuration of social indicators within the Environment, Social and Governance (ESG) framework in hospital organizations.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

The analysis focuses on Hofstede's cultural dimensions and its role in influencing the prioritization and measurement of ESG social indicators. A theoretical qualitative design is used, based on a literature review of existing scientific literature, selecting hospitals from different countries that represent cultural diversity.

Conclusions suggest that national culture significantly impacts both the degree of institutionalization of corporate social responsibility and the selection and standardization of ESG social indicators.

The results reveal significant heterogeneity across countries, demonstrating that social performance depends not only on economic spending, but efficient management aligned with the cultural environment.

This study contributes to the literature by promoting an understanding of CSR and ESG culturally embedded in healthcare, offering implications for more context-sensitive sustainability strategies in hospital management.

Keywords: Corporate Social Responsibility; ESG; national culture; hospital organizations

JEL Codes: M140, M120, L33

Recibido: 01 de noviembre de 2025

Aceptado: 13 de abril de 2026

Publicado: 1 de junio de 2026

1. Introducción

La influencia de la cultura nacional en la implementación y efectividad de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un área de creciente interés académico y práctico. En el contexto de los indicadores ESG (Environmental, Social, and Governance), la cultura nacional ejerce un papel crucial en la determinación de como las empresas adoptan y adaptan sus prácticas de RSC para alinearse con las expectativas tanto locales como globales.

Los estudios han demostrado que las variaciones culturales pueden afectar significativamente el enfoque y la eficacia de las iniciativas de RSC. Por ejemplo, culturas con un alto índice de distancia de poder pueden tener diferentes expectativas sobre la responsabilidad social y la transparencia en comparación con culturas que promueven la igualdad y la participación colectiva [Hsiao et al., 2024].

En países donde la cultura promueve la colectividad y la responsabilidad social, las empresas tienden a integrar más profundamente los aspectos sociales y ambientales en sus estrategias de negocio [Yang et al., 2025].

El impacto de la cultura nacional también se manifiesta en la forma en que las empresas informan sobre su desempeño ESG. En regiones donde la cultura apoya a la transparencia

y la responsabilidad, las empresas son más propensas a adoptar prácticas de divulgación exhaustivas que no solo cumplen con los estándares internacionales, sino que también reflejan un compromiso genuino con la sostenibilidad [Cardillo et al., 2025].

El punto de partida de este estudio es la RSC, entendido como el compromiso ético y voluntario de las empresas hacia sus grupos de interés.

Y es en este momento, cuando aparecen los indicadores ESG que, no sustituyen la RSC sino que la profesionalizan y la cuantifican. Mientras que la RSC representa la filosofía y los valores, los indicadores ESG proporcionan datos rigurosos y comparables que permiten a la sociedad evaluar el rendimiento real de una empresa en materia de sostenibilidad y transparencia institucional.

Aun así y como se ha dicho anteriormente, el sector sanitario todavía sufre una brecha significativa en la estandarización de estos informes en comparación con otras industrias. Según Giancotti et al., 2022, existe una necesidad de estandarización en los informes sociales no financieros en hospitales públicos para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

En este sentido, se requiere más investigación para evaluar el impacto a largo plazo de las prácticas sociales ESG en la calidad y equidad de los servicios de salud.

Se postula que la manera como una empresa (hospital) interpreta su deber social (RSC) y qué indicadores de rendimiento prioriza (ESG) está profundamente influenciada por los valores y normas del país de origen.

La estructura de la introducción de este estudio se ha diseñado para establecer una base conceptual sólida que permita analizar el interconexión entre la gestión hospitalaria, la ética y la sostenibilidad empresarial y el contexto cultural de los diferentes hospitales, en un inicio, europeos con el objetivo de poder ampliarlo a hospitales del continente americano.

1.1 Estructura de los Sistemas Sanitarios Europeos

La descripción de los varios sistemas sanitarios europeos tendría que permitir descifrar la complejidad de la cultura nacional sobre la gestión hospitalaria, revelando por qué ciertos valores generan resultados positivos en unos contextos y no en otros, y aportando una visión estratégica para la gobernanza hospitalaria internacional.

- España

El Sistema Sanitario Español es un sistema público, universal y descentralizado que garantiza el acceso equitativo a la atención sanitaria para toda la población.

- Noruega

El sistema sanitario noruego es un sistema público financiado por impuestos y casi exclusivamente público, con la responsabilidad de la atención sanitaria dividida entre el Estado y los municipios. Los hospitales y la atención especializada están bajo responsabilidad estatal, mientras que la atención primaria es gestionada por los municipios.

- Portugal

El sistema sanitario portugués se basa en el Servicio Nacional de Salud, que es un sistema público universal y financiado principalmente con impuestos. Proporciona cobertura sanitaria completa y gratuita o con costes muy reducidos para todos los residentes legales.

- Italia

El Sistema sanitario italiano se introdujo en Italia a través del Servizio Sanitario Nazionale. Este sistema es público, financiado principalmente por impuestos, y garantiza cobertura universal a todos los residentes y ciudadanos, con acceso equitativo a servicios de salud.

- Francia

El sistema sanitario a Francia es un sistema de salud universal financiado mayoritariamente por un seguro médico obligatorio para toda la población. La prestación de servicios combina el sector público y privado, con libertad de elección de profesionales y centros sanitarios.

- Alemania

El sistema sanitario alemán es un sistema mixto que combina el sector público con el privado, predominando el sistema público. El seguro médico es obligatorio para todos los habitantes.

- Reino Unido

El sistema sanitario del Reino Unido es gestionado principalmente a través del National Health Service, un sistema público que ofrece atención médica universal, gratuita en el punto de uso y financiada a través de impuestos.

- Países Bajos

El sistema sanitario de los Países Bajos se basa en un modelo de seguro obligatorio administrado por compañías privadas sin finalidades de lucro, reguladas por el gobierno para garantizar la cobertura universal y asequible para todos los residentes.

1.2 Responsabilidad Social Corporativa

La RSC ha evolucionado desde una visión filantrópica hacia un enfoque estratégico y multidimensional, especialmente relevante en el sector sanitario.

En los hospitales, la RSC adquiere un sentido especialmente amplio porque no solo afecta a la reputación o al cumplimiento normativo, sino también a la calidad asistencial, la confianza de pacientes y profesionales, la transparencia y la sostenibilidad del sistema.

La regulación europea está acelerando esta transformación. La Directiva Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) y los estándares ESRS impulsan un reporting más riguroso en sostenibilidad, mientras que los Objetivos de Desarrollo Sostenible ofrecen un marco para orientar las prioridades del sector sanitario. Esto hace que la RSC deje de ser solo voluntaria y pase a integrarse en los sistemas de planificación, control y evaluación hospitalaria. En paralelo, estudios recientes señalan efectos positivos sobre el rendimiento financiero, la reputación y la retención del personal, especialmente cuando la felicidad de los empleados y el liderazgo ético actúan como mediadores.

En este contexto, la RSC en salud se entiende hoy como una herramienta de gestión integral que une ética, sostenibilidad, buen gobierno y creación de valor social.

1.3 Cultura Nacional

En términos generales, la cultura puede entenderse como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que distinguen a un grupo social de otro. Según Geert Hofstede, uno de los principales referentes en este campo, la cultura es “la programación colectiva de la mente” que diferencia a los miembros de una sociedad. Esta idea destaca que la cultura no es innata, sino aprendida y compartida dentro de un entorno social determinado.

Diversos autores coinciden en que el núcleo de la cultura está formado por los valores, entendidos como principios que guían el comportamiento humano y orientan las decisiones. Sin embargo, enfoques más recientes han ampliado esta visión tradicional, considerando la cultura no solo como un conjunto de valores estáticos, sino también como

un sistema dinámico vinculado a contextos institucionales y respuestas a desafíos globales.

Otros autores, como Sternberg, interpretan la cultura como la forma en que las sociedades resuelven dilemas, introduciendo la distinción entre universalismo y particularismo, que influye directamente en aspectos de gobernanza y transparencia.

Estudios empíricos han demostrado que dimensiones como el individualismo o la distancia de poder influyen en la percepción de prácticas empresariales y en el comportamiento ético de los directivos.

El modelo de Hofstede destaca especialmente por su capacidad para medir la cultura a través de seis dimensiones: distancia de poder, individualismo frente a colectivismo, evitación de la incertidumbre, masculinidad frente a feminidad, orientación a largo o corto plazo, e indulgencia frente a restricción. Estas dimensiones permiten comparar culturas de forma cuantitativa y analizar su impacto en la gestión organizativa.

Tabla 1. Valores de las dimensiones culturales por países

	Distancia al poder	Individualismo	Masculinidad	Evitac. Incertidumbre	Orientac. L/P	Indulgencia
España	57	67	42	86	47	44
Francia	68	74	43	86	60	48
Italia	50	53	70	75	39	30
Alemania	35	79	66	65	57	40
Portugal	63	59	31	99	42	33
Noruega	31	81	8	50	55	55
Reino Unido	35	76	66	35	60	69

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Valores medios de los indicadores ESG por países

	Social	Recursos Humanos	Derechos Humanos	Derechos humanos en el lugar de trabajo	No discriminación y Diversidad	Condiciones laborales	Promoción de relaciones laborales	Desarrollo profesional y promoción del empleo	Filantropía
España	20,2	14,8	19,5	21,7	17,7	13,1	14,7	18,3	6,5
Francia	18,0	18,6	17,4	16,3	4,1	8,1	24,2	23,4	1,4
Italia	16,5	14,6	14,9	14,1	12,1	12,8	11,0	6,9	10,5
Alemania	19,7	12,0	21,6	21,9	22,8	10,7	25,2	12,5	4,0
Portugal	22,6	16,5	20,1	22,4	19,4	14,0	13,6	13,0	3,4
Noruega	20,5	18,7	20,6	19,8	29,2	15,9	18,3	11,5	6,9
Reino Unido	20,9	12,9	26,8	23,8	30,6	20,0	6,6	18,6	6,4

Fuente: Elaboración propia

En resumen y según se desprende de la revisión efectuada, la cultura nacional es un factor determinante en el comportamiento organizativo y en la implementación de estrategias como la RSC y los indicadores ESG.

1.4 Indicadores ESG

Los indicadores ESG (Environmental, Social and Governance) constituyen un marco de referencia clave para evaluar el desempeño sostenible de las organizaciones, especialmente en sectores como el sanitario, donde el impacto social y ambiental es significativo. Estos indicadores surgen como una evolución de la RSC, con el objetivo de transformar principios éticos y filosóficos en métricas cuantificables y comparables que permitan medir de forma objetiva el comportamiento de las organizaciones.

El componente social hace referencia a la relación de la organización con las personas, tanto internas como externas. Estos indicadores reflejan el compromiso de la organización con el capital humano y la comunidad, siendo fundamentales para garantizar la confianza social y la legitimidad institucional.

Una de las principales aportaciones de los indicadores ESG es su capacidad para estandarizar la información sobre sostenibilidad, permitiendo la comparación entre organizaciones y facilitando la toma de decisiones. Sin embargo, en el sector sanitario aún existe una falta de homogeneidad en la aplicación de estos indicadores.

Además, el marco regulador europeo está impulsando una mayor integración de los indicadores ESG mediante normativas como la CSRD, que obliga a muchas organizaciones a reportar información detallada sobre sostenibilidad.

Los indicadores ESG representan una herramienta fundamental para operacionalizar la sostenibilidad en las organizaciones.

2. Revisión de la Literatura

La presente investigación tiene como objetivo primordial realizar una revisión sistemática de la literatura para analizar la convergencia entre la cultura nacional, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los indicadores ESG (Environmental, Social, and Governance), poniendo un foco específico en el sector hospitalario.

La influencia de la cultura nacional en la adopción de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) vinculadas a indicadores sociales ESG ha cobrado gran relevancia en

la gestión internacional de empresas, sobre todo en la última década [Hohn et al., 2023; Koprowski et al., 2021]. Factores culturales como la distancia al poder, el individualismo, la orientación a largo plazo y la aversión a la incertidumbre afectan la manera en que las organizaciones implementan y comunican sus políticas socialmente responsables [Tran, 2026; Choi et al., 2023]. La literatura destaca la importancia de adaptar las estrategias de RSC a las expectativas culturales, institucionales y de los grupos de interés en cada país [Ali et al., 2025; Perkins et al., 2022].

Las dimensiones culturales de Hofstede como la menor distancia al poder, mayor individualismo y orientación a largo plazo promueven una mayor adopción de prácticas RSC social y mejores resultados en indicadores ESG sociales [Hohn et al., 2023; Koprowski et al., 2021; Choi et al., 2023].

Por otro lado, la cultura nacional puede potenciar o limitar el impacto de la RSC sobre el desempeño financiero, la reputación y la calidad de la información divulgada, siendo culturas colectivistas y orientadas al consenso especialmente favorables para la mejora del clima laboral y la reputación [Tran, 2026; Lajnef & Ellouz, 2025; Vuong, 2025].

En culturas individualistas y con alta distancia al poder, la transparencia y calidad de los reportes ESG sociales suelen ser menores, mientras que en culturas colectivistas o femeninas se observa una divulgación más exhaustiva [Perkins et al., 2022; Gallén & Peraita, 2018].

En empresas familiares, la etapa generacional y la cultura nacional determinan la profundidad y el enfoque de la RSC social, sobre todo en situaciones de crisis o transiciones [Tran, 2026; Sanchez-Peinado & Escriba-Esteve, 2025].

El alineamiento entre valores sociales, educación y cultura nacional incrementa la efectividad de la formación en RSC y la aceptación de prácticas ESG sociales [Manokaran et al., 2026; Xia & Liu, 2025].

La influencia de la cultura nacional en la adopción de prácticas de RSC relacionadas con indicadores sociales ESG en el sector hospitalario se ha convertido en un tema central para la gestión estratégica de hospitales y centros de salud a nivel mundial [Ghaffar et al., 2025; Ghorbanzadeh et al., 2024]. Factores como los valores, la gobernanza institucional, la reputación y el bienestar de los stakeholders condicionan la forma en que los hospitales asumen su responsabilidad social, integrando principios de sostenibilidad y equidad en su práctica cotidiana [Macuda et al., 2019; Rodriguez-Cala et al., 2025].

La reputación y la preferencia de marca de los hospitales dependen en gran medida de la percepción sobre la calidad del servicio y la RSC, afectadas por el entorno cultural y por la confianza social en las instituciones [Ghaffar et al., 2025; Ghorbanzadeh et al., 2024]. El liderazgo institucional y la gobernanza participativa, junto con la alineación de estrategias con los ODS, son fundamentales para la integración efectiva de la RSC y los indicadores ESG en hospitales [Rodríguez-Cala et al., 2025].

Las políticas públicas y los marcos regulatorios nacionales influyen directamente en la capacidad de los hospitales para implementar RSC, siendo relevantes los incentivos, la reducción de barreras burocráticas y la creación de sinergias entre sectores [Al-marshad & Ajoud, 2024; Liopa et al., 2023].

El bienestar de los empleados sanitarios está mediado por la percepción de RSC interna, la cultura laboral y los valores organizacionales, lo cual repercute en su desempeño y felicidad [Fu et al., 2025; Thuy & Lan, 2024].

A pesar de un crecimiento en la elaboración de reportes, la adopción sistemática y la transparencia de los indicadores ESG en hospitales sigue siendo limitada y muy condicionada por el contexto cultural y legal, con mayor avance en Asia y países con marcos regulatorios exigentes [Macuda et al., 2019; Abdelaliem et al., 2023].

En el sector salud sudamericano, el análisis de la eficiencia en los sistemas de salud requiere considerar no solo la gestión de los recursos disponibles, sino también el contexto en el que operan las unidades territoriales. Iñiguez et al. (2012) destacan que la evaluación del desempeño sanitario puede resultar sesgada si no se distingue entre variables discrecionales, aquellas bajo control de los gestores, y variables no discrecionales, que responden a factores externos como condiciones socioeconómicas o demográficas. De este modo, una evaluación ajustada permite obtener diagnósticos más precisos y contribuye al diseño de políticas públicas más equitativas y efectivas en el ámbito de la salud (Iñiguez et al., 2012).

En el mismo sentido y ubicado en concreto, en el sistema vasco (España), Jiménez et al. (2005) proponen un modelo de programación por metas aplicado a hospitales públicos, el cual permite considerar simultáneamente restricciones financieras, indicadores sanitarios y objetivos estratégicos.

3. Metodología

La presente investigación se basa en un enfoque cualitativo, sustentado en el método de revisión bibliográfica sistemática, con el objetivo de analizar la evolución y el estado actual de la literatura científica en torno a la RSC, los indicadores ESG y la influencia de la cultura nacional en la gestión sanitaria. La elección del método de revisión bibliográfica se fundamenta en la naturaleza exploratoria y analítica de la investigación, cuyo objetivo principal es comprender y sintetizar el conocimiento existente en torno a la eficiencia en el sector hospitalario, la RSC, los indicadores ESG y la influencia de la cultura nacional. Dado que se trata de un campo multidisciplinar, la revisión de la literatura permite integrar diferentes enfoques teóricos y metodológicos desarrollados en las últimas décadas. Para ello, se ha llevado a cabo un proceso de búsqueda, selección y análisis de fuentes secundarias relevantes, incluyendo artículos académicos, informes y documentos de organismos internacionales. Este enfoque metodológico permite comprender de manera integral la complejidad del objeto de estudio, integrando distintas perspectivas teóricas y empíricas. La estrategia de búsqueda se ha basado en un enfoque sistemático para garantizar la replicabilidad y la validez de la selección documental. Se han utilizado bases de datos académicas de referencia como Web of Science (WoS), Scopus y PubMed.

4. Resultados

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se identifican una serie de hallazgos relevantes en relación con la incorporación de la RSC, el desarrollo de indicadores ESG y la influencia de la cultura nacional en sanidad.

En primer lugar, la cultura nacional es un factor decisivo en la adopción, reporte y efectividad de las prácticas de RSC asociadas a indicadores sociales ESG [Hohn et al., 2023; Koprowski et al., 2021]. Adaptar las estrategias de RSC y la comunicación a los valores culturales locales incrementa la legitimidad y aceptación de las empresas, aunque factores institucionales y sectoriales también participan como moderadores [Lajnef & Ellouz, 2025; Ali et al., 2025]. Por otro lado, el avance en el campo requiere enfoques comparativos, cualitativos y longitudinales para captar la complejidad de la interacción cultura-RSC-ESG [Xia & Liu, 2025; Ortas & Gallego-Alvarez, 2020].

Si se analiza con la variable sector hospitalario, la bibliografía apunta que la cultura nacional y organizacional condicionan profundamente la adopción, calidad y legitimidad

de las prácticas de RSC social y los indicadores ESG en el sector hospitalario [Ghaffar et al., 2025; Rodriguez-Cala et al., 2025]. La alineación entre liderazgo, gobernanza, políticas públicas y valores culturales resulta esencial para el éxito de los programas de sostenibilidad social hospitalaria, el bienestar de los trabajadores y la percepción positiva por parte de la comunidad [Fu et al., 2025; Liopa et al., 2023]. Según Fu et al., 2025, faltan análisis sobre cómo las barreras culturales, la resistencia al cambio y la diversidad étnica de pacientes y empleados afectan la integración de la RSC social en la gestión hospitalaria. El avance en el sector requiere más estudios comparativos, análisis cualitativos y una mayor transparencia en los reportes ESG sociales, considerando siempre las particularidades culturales y regulatorias de cada país [Macuda et al., 2019; Abdelaliem et al., 2023].

Desde la perspectiva de la cultura nacional y en base a la revisión de la literatura, se ha podido constatar que las empresas ubicadas en países con menor distancia al poder y mayor individualismo adoptan más indicadores sociales ESG en sus estrategias de RSC [Hohn et al., 2023; Koprowski et al., 2021].

Del mismo modo, la transparencia y calidad de los reportes ESG sociales son mayores en culturas colectivistas y orientadas al consenso [Perkins et al., 2022; Vuong, 2025].

La cultura nacional modera el efecto generacional en empresas familiares sobre la profundidad de la RSC social, siendo mayor en sociedades con alta indulgencia y distancia al poder [Tran, 2026; Sanchez-Peinado & Escriba-Esteve, 2025].

Por otro lado, los marcos institucionales refuerzan o limitan la influencia de la cultura nacional en la integración de indicadores sociales ESG [Adelopo et al., 2018; Ortas & Gallego-Alvarez, 2020].

Y, por último, añadiendo la variable de sector hospitalario, se ha podido encontrar estudios en que se afirma que, los hospitales situados en países con culturas colectivistas y liderazgo participativo muestran mayor integración de indicadores ESG sociales en sus estrategias de RSC [Rodriguez-Cala et al., 2025; Fu et al., 2025].

De igual modo, la transparencia y calidad de los reportes ESG sociales hospitalarios son superiores en contextos donde la cultura nacional valora la rendición de cuentas y la ética pública [Macuda et al., 2019; Abdelaliem et al., 2023].

En el mismo sentido, el bienestar del personal hospitalario y su desempeño se ven potenciados cuando la RSC interna está alineada con los valores culturales y las expectativas sociales del país [Thuy & Lan, 2024; Fu et al., 2025].

Las políticas públicas y los incentivos regulatorios refuerzan la adopción de prácticas ESG sociales en hospitales, especialmente en países donde la cultura nacional promueve la colaboración intersectorial [Al-marshad & Ajoud, 2024; Jain et al., 2024].

5. Conclusiones y trabajos futuros

La literatura evidencia que la inclusión de variables no discrecionales es esencial para evitar conclusiones sesgadas, especialmente en contextos caracterizados por desigualdades socioeconómicas y demográficas (Iñiguez et al., 2012).

Por otra parte, la creciente relevancia de la RSC y de los criterios ESG refleja un cambio en la concepción del desempeño hospitalario, pasando de una visión centrada en la eficiencia a un enfoque más integral que incluye el impacto social y la sostenibilidad.

Asimismo, el análisis resalta la importancia de la cultura nacional como un factor que condiciona tanto la implementación de políticas como la interpretación de los resultados. En conjunto, la discusión evidencia la necesidad de avanzar hacia modelos de evaluación más integradores, capaces de combinar eficiencia técnica, responsabilidad social y sostenibilidad. En este marco, uno de los principales retos identificados es el desarrollo de indicadores homogéneos y comparables que permitan evaluar de manera consistente el desempeño hospitalario a nivel internacional.

Asimismo, este artículo propone como línea futura la creación de un panel de indicadores ESG específicos para la salud (Health-specific ESG), que permita evaluar si la influencia cultural descrita por Hofstede se replica en la gestión de los servicios de salud en el ámbito hospitalario con la misma intensidad que en otros sectores industriales.

Y, por último, también sería interesante poder hacer un estudio sobre la influencia de la cultura nacional en el sector hospitalario internacional teniendo presente la titularidad pública o privada de las organizaciones sanitarias.

Referencias Bibliográficas

- Abdelaliem, S. M. F., Khalid M. Alharbi, K. M., & Ayman Malki, A. (2023). Exploring the impact of private companies' participation in health-related programs through corporate sustainable reporting. Sustainability.
- Adelopo, I., Obalola, M., & Moure, R. C. (2018). Corporate social disclosures by banks: Between legal institution and cultural dimensions. Sustainability and Social Responsibility: Regulation and Reporting.

- Ali, W., Wilson, J., & Hamza, M. (2025). A meta-analytical study of cultural conditions moderating the relationship between board diversity and CSR disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Al-Marshad, S. O., & Mohammed E. K. Ajoud, M. E. K. (2024). Impact of public policies and initiatives on corporate social responsibility of healthcare institutions. *European Journal of Sustainable Development*.
- Bundesministerium für Gesundheit. (s.f.). Bundesministerium für Gesundheit. <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/>
- Cardillo, M. A. D., & Basso, L. F. C. (2025). Revisiting knowledge on ESG/CSR and financial performance: A bibliometric and systematic review of moderating variables. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Choi, J. J., Jihye Kim, J., & Oded Shenkar, O. (2023). Temporal orientation and corporate social responsibility: Global evidence. *Journal of Management Studies*.
- Department of Health Northern Ireland. (s. f.). Department of Health. <https://www.health-ni.gov.uk/>
- Fu, Q. H., Alwadi, B. M., & Dias, R. (2025). Sustainable care: How CSR shapes wellbeing in healthcare organizations in Beijing, Shanghai, and Guangzhou. *PLOS ONE*.
- Gallén, M. L., & Peraita, C. (2018). The effects of national culture on corporate social responsibility disclosure: A cross-country comparison. *Applied Economics*.
- Ghaffar, A., Farhan Islam, F., & Tanvir Islam, T. (2025). Navigating health-care excellence: Unravelling the nexus of corporate social responsibility, service quality, corporate reputation and brand preference. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*.
- Ghorbanzadeh, D., Tanuja Chandra, T., & Ying Deng, Y. (2024). Empirical nexus of corporate social responsibility, service quality, corporate reputation and brand preference: Evidence from Iranian healthcare industry. *Journal of Health Organization and Management*.
- Giancotti, M., Ciconte, V., & Mauro, M. (2022). Social reporting in healthcare sector: The case of Italian public hospitals. *Sustainability*, 14(23), 15940. <https://doi.org/10.3390/su142315940>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hohn, A., et al. (2023). Effects of corruption and national culture on companies' performance in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05300-0>
- Hsiao, H. F., Zhong, T. Y., & Wang, J. (2024). Does national culture influence corporate social responsibility and firm performance? *Humanities & Social Sciences Communications*.

- Iñiguez, P. A., E. L. Ferreyra, E. L., M. Arburua, M., M. S. Hernández, M. S., & A. L. Iñiguez, A. L. (2012). La eficiencia del sistema de salud en las provincias: Un análisis con variables discrecionales y no discrecionales. *Cuadernos del CIMBAGE*, 14, 73–87.
- Jain, P., Bhavya Jain, B., & Ethan C. Dee, E. C. (2024). Corporate social responsibility framework: An innovative solution to social determinants of health in the USA. *Journal of Racial and Ethnic Health Disparities*.
- Jiménez, M., J. A. Rivas, J. A., & M. Zubia, M. (2005). Un modelo de programación por metas para el plan de producción de un hospital del Servicio Vasco de Salud. *Cuadernos del CIMBAGE*, 7, 1–24.
- Koprowski, S., Sady Mazzioni, S., Cristian Baú Dal Magro, C. B., & Fabricia Silva da Rosa, F. S. (2021). National culture and corporate social responsibility. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3), 488–502. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v.23i3.4115>
- Lajnef, K., & Ellouz, S. (2025). Do cultural differences moderate the relationship between CSR and earnings quality: Common law evidence pre and during COVID-19 crisis. *International Journal of Accounting and Information Management*.
- Liopa, M., Geitona, M., & Latsou, D. (2023). Factors affecting the implementation of corporate social responsibility in the health technology industry in Greece. *Cureus Journal of Medical Science*.
- Macuda, M., Michał Biernacki, M., & Justyna Dobroszek, J. (2019). Corporate social responsibility reporting practices in healthcare sector. En *Vision 2025: Education excellence and management of innovations through sustainable economic competitive advantage*
- Manokaran, K. R., L. Indiran, L., & D. J. P. Jayamana, D. J. P. (2026). Comparative case analysis: CSR education practices in Japan, Malaysia and Singapore. *Journal of International Education in Business*.
- Minkov, M., & Geert Hofstede, G. (2011). Hofstede, GLOBE, Schwartz, and Inglehart's cultural dimensions: A critical examination and assessment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10–20. <https://doi.org/10.1108/13527601111104269>
- Ortas, E., & Isabel Gallego-Álvarez, I. (2020). Bridging the gap between corporate social responsibility performance and tax aggressiveness: The moderating role of national culture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Perkins, J., Craig Jeffrey, C., & Martin Freedman, M. (2022). Cultural influences on the quality of corporate social responsibility disclosures: An examination of carbon disclosure. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Persakis, A., & Rami T. Al-Jallad, R. T. (2024). The influence of corporate social responsibility and social values on bank performance: A global study. *Borsa Istanbul Review*.

- Rodríguez-Cala, A., Calle, C., Durán, N., Zöller, B., & Pons, A. (2021). Responsabilidad social corporativa en los centros de la red hospitalaria de utilización pública de Cataluña. *Gaceta Sanitaria*, 35(1), 67–71.
- Rodríguez-Cala, A., Rodo-Cobo, M., & Codern-Bové, N. (2025). From commitment to action: Aligning corporate social responsibility with sustainable development goals in the health sector. *BMC Health Services Research*.
- Sanchez-Peinado, E., & Alejandro Escriba-Esteve, A. (2025). Crisis, culture, and community: Insights into family firms' social actions during COVID-19. *Journal of Family Business Management*.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2–3), 137–182. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2006). Cultural intelligence: Is such a capacity credible? *Group & Organization Management*, 31(1), 27–49. <https://doi.org/10.1177/1059601105275256>
- Thuy, H. T., & Bui Thi Lan, B. T. (2024). Fostering the job performance of nurses: A responsibility of an ethical hospital. *SAGE Open Nursing*.
- Tran, N. M. (2026). How generational stage impacts CSR performance in family firms: The role of national culture. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Trompenaars, F., & Charles Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Vuong, N. B. (2025). Corporate social responsibility-oriented boards and employee welfare: Does culture matter? *Sustainability*.
- Xia, S. Z., & Wei Yu Liu, W. Y. (2025). Cultivating harmony across borders: Chinese cultural values and corporate communication in global contexts. *Frontiers in Communication*.
- Yang, S. F., Kong, D. M., & He, J. Q. (2025). Social identity or social capital: Local CEOs and corporate ESG performance. *International Review of Economics & Finance*