

LA INVESTIGACION TRANSNACIONAL  
DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS:  
HACIA UNA INTEGRACION JERARQUICA  
DE LAS PERSPECTIVAS

---

JULIO C. SANCHEZ\*

**Resumen**

La investigación transnacional organizacional a nivel macro ha estado dominada por dos perspectivas, la contingente-universalista, vía la hipótesis de no condicionamiento cultural, y la culturalista, especialmente en su versión ideacionista. En el presente artículo se evalúan ambas perspectivas en términos de sus limitaciones y potencialidades tanto a nivel conceptual y metodológico como en términos de la investigación empírica y la capacidad explicativa que cada una revela a través de aquella. Se concluye que la perspectiva culturalista se encuentra menos articulada que la hipótesis universalista y que la última, más circunscrita, ha recibido sustancial apoyo empírico. No obstante, la explicación contingente deja aún mucha variabilidad organizativa por ser explicada. Se concluye que las posibilidades de dar cuenta de esa variabilidad remanente descansan no sólo en una mejor articulación de las tesis culturalistas sino en la consideración de perspectivas emergentes que prestan más atención a aspectos de la economía política e historia concreta de las distintas sociedades y que, ofreciendo una mayor **visibilidad**, permiten una integración de las distintas perspectivas.

**Palabras claves:** *Teoría organizacional, gerencia, administración.*

---

\* Instituto Tecnológico de Santo Domingo y State University of New York en Albany.

Fue en 1848 cuando Marx, con la ayuda de Engels, escribió el "Manifiesto Comunista" y proclamó: "Un fantasma está amenazando Europa". Al anunciar la caída del capitalismo y su sucesión por el comunismo, Marx se dirigió a los trabajadores de todo el mundo, quienes de acuerdo a su concepción, eran oprimidos por las mismas fuerzas en todas partes, las del capitalismo en expansión por todo el globo. Dieciséis años más tarde, en 1864, Marx fundaría la Primera Asociación Internacional de los Trabajadores en Londres y en New York. El mismo año nacía Max Weber. Mientras Marx había proclamado la caída del capitalismo, Weber ofrecía un marco teórico para la explicación del desarrollo de éste de acuerdo al cual el mismo no se encontraba cerca de su epílogo sino aún en sus estadios preliminares. Estos dos pensadores desarrollaron las bases de dos tradiciones divergentes en el pensamiento social moderno, las dos más importantes, probablemente. Más allá de sus diferencias, ambos enfatizaron la vocación universal de las fuerzas del capitalismo. En el **Manifiesto**, aunque expresando su oposición radical al mismo, Marx reconoció que el capitalismo era "el más revolucionario de todos los modos de producción conocidos hasta el momento". Weber se concentró en la expansión de la **burocracia** como la nueva forma dominante de organización. Es a Weber, no a Marx, a quien encontramos en los orígenes mismos de la teoría organizacional moderna. Pero es importante observar cómo ambos pensadores concibieron fuerzas "materiales" (en tanto que opuestas a "espirituales" o "ideacionales") como las responsables en forjar lo que un siglo más tarde ha sido descrito por McLuhan como la "aldea global".

Implícitamente o no, desde Weber y también desde Taylor y Fayol, la teoría organizacional se había desarrollado sobre la base de la suposición de que existía un modelo universal de organización. En consecuencia, los particularismos culturales o societales fueron ignorados, cuando no considerados como irrelevantes. No fue hasta los 60's cuando el enfoque estructural de la contingencia arrojó serias dudas en relación a la concepción unitaria de la burocracia de Weber y Taylor. De manera más específica, aunque precedidos por la labor conceptual y empírica de varios investigadores en Inglaterra y Estados Unidos, fue el programa de investigación desarrollado por Pugh, Hickson, Hinings and Turner (1968, 1969a, 1969b) el que consistentemente demostró la multidimensionalidad del concepto de burocracia. El grupo de Aston\* encontró cuatro dimensiones básicas, relativamente independientes

-ortogonales-, de burocratización en términos de estructura organizacional: 1) **la estructuración de actividades**, o el grado de estandarización de rutinas, formalización de procedimientos, especialización de roles y estipulación de un comportamiento específico para la organización, 2) **la concentración de autoridad**, o centralización de la misma en los altos niveles de la jerarquía organizacional y en unidades de control externas a la organización, 3) **la línea de control del flujo de trabajo**, o el grado en el cual el personal de línea ejerce control en tanto que diferente al control ejercido por medio de procedimientos impersonales, y 4) **el tamaño del componente de apoyo**, o el personal de apoyo no directamente involucrado en las actividades de trabajo centrales de la organización. Sobre la base de estas dimensiones generadas empíricamente, el grupo Aston encontró siete tipos diferentes de organizaciones burocráticas, denominadas: 'burocracia total', 'burocracia total naciente', 'burocracia del flujo de trabajo', 'burocracia del flujo de trabajo naciente', 'burocracia del pre-flujo de trabajo', 'burocracia de personal' y 'organizaciones implícitamente estructuradas'. Aunque esta clasificación fue presentada sólo en términos tentativos o provisionales, el polimorfismo de la organización burocrática quedaba así establecido. En palabras de los propios investigadores se demostraba que "la burocracia **no** es unitaria, sino que las organizaciones pueden ser burocráticas de muchas maneras diferentes" y que "la **burocracia toma diferentes formas en diferentes escenarios**" (Pugh et al, 1969b, p. 125).

---

\* Es ésta la denominación común dada al grupo de investigadores que se integró en la Unidad de Investigación de Administración Industrial de la Universidad de Aston, en Birmingham, Inglaterra, bajo el liderazgo de Derek Pugh entre los años 1961 y 1970. El Grupo Aston ha sido constituido por varias generaciones de investigadores provenientes de diversas disciplinas, tales como psicología, sociología, economía y ciencias políticas. Los nombres más reconocidos de este grupo son, además de Derek Pugh, los de David Hickson, Charles McMillan, John Child, Bob Hinings, Roy Payne y Diane Pheysey. Aunque el grupo se ha dispersado por diferentes universidades, además de Aston, tales como Bradford, Sheffield, London Business School y otras, se le sigue reconociendo como tal. Para una discusión general de las contribuciones del Grupo Aston véase el capítulo preparado por Derek Pugh en A. Van de Ven y W. Joyce (Eds.), **Perspectives on organization design and behavior**. New York: Wiley-Interscience. 1981.

Estos hallazgos empíricos y desarrollos teóricos tendrían una natural consecuencia en términos de la investigación comparativa de las organizaciones en diferentes países. Si diferentes tipos de organizaciones podían ser encontradas en un solo país, la interrogante acerca de posibles diferencias en organizaciones en diferentes países era no sólo válida, sino imperativa. Como Eisenstadt (1968: 496) lo estableció:

Así como ha sido necesario diferenciar el modelo weberiano puro de burocracia en sus componentes constituyentes, así también es necesario, primero, reconocer la gran variedad de escenarios en los cuales puede desarrollarse el modelo weberiano e investigar las maneras en las cuales tales escenarios influyen la estructura de las organizaciones que tienden a surgir en los mismos.

No obstante esta conclusión, la investigación comparativa transnacional de las organizaciones no ha sido una empresa fácil. Hacia mediados de los 70s había poca investigación de tipo transnacional (Glaser, 1971; Hickson, Hinings, McMillan y Schwitter, 1974).<sup>\*</sup> Aún más importante era el hecho de que los pocos estudios realizados hasta entonces dejaban mucho que desear en términos de los estándares científicos de la investigación organizacional (Roberts, 1970; Evan, 1975). Roberts, en su ya clásica revisión, no pudo concluir de manera menos severa:

La mayoría de los estudios...no han sido bien concebidos. El trabajo empírico...no es adecuadamente guiado por concepciones teóricas, los datos son a menudo débiles, y las conclusiones son difíciles de comprender. (1979: 347).

Desde entonces, y sobre todo durante la última década, aunque las deficiencias y limitaciones no han sido del todo superadas, se han hechos considerables progresos. Ya en 1981 Hickson y McMillan, por ejemplo, señalaban cómo "diferentes conceptos, muestras y métodos en diferentes lugares y en tiempos diferentes producen confusión tanto como entendimiento" y que "hay mucho por hacer en términos de

<sup>\*</sup> Esta observación requiere de una enmienda: Había poca investigación transnacional al nivel de análisis organizacional. Tal como Hickson et al. (1974: 59-60) señalaron: "La mayoría de los estudios que se han hecho se han centrado en los sistemas normativos y actitudinales de empleados en diferentes países, y en el grado en el cual ellos se sienten participando en las actividades organizacionales, antes que en las organizaciones como tales".

formulación y prueba de teorías", y agregan que esto es aún tan importante en los 80's como lo fue en los 70's. No obstante, ellos insisten también en reconocer algún progreso:

Hay un gradual crecimiento de nuestro entendimiento y la revisión de Child (1980) al final de la década no muestra la desesperanza que Roberts (1970) sintió 'al observar el elefante' (como ella se expresó) en los inicios de la década.

Indiscutiblemente que tanto el impacto teórico del enfoque contingente como las contribuciones metodológicas del grupo Aston han sido significativos en esta mejoría. De hecho, una parte considerable de este progreso ha sido hecho en términos de la investigación guiada por la hipótesis de "no condicionamiento cultural", propuesta por investigadores del Grupo Aston desde un enfoque contingente, como opuesta a la hipótesis de "condicionamiento cultural".

### **La hipótesis de no condicionamiento cultural**

Esta hipótesis surge de la investigación transnacional conducida por el grupo Aston. Específicamente, Hickson et al. (1974) formularon esta hipótesis como resultado de un número significativo de estudios conducidos por diversos investigadores acerca de las relaciones entre características organizacionales y el ambiente o contexto organizacional. Entre esos estudios merecen ser mencionados los realizados por Woodward, 1958, 1965; Burns y Stalker, 1961; Hall, 1963; Lawrence and Lorsch, 1969; Pugh et al., 1969a, 1969b; Inkson, Schwitter, Pheysey y Hickson, 1970; y McMillan, Hickson, Hinings y Schneck, 1973. Particularmente los últimos tres estudios, con la especificación de características estructurales a ser estudiadas (formalización, especialización y centralización) y dimensiones del contexto organizacional (tamaño y dependencia, principalmente), así como con la estandarización de escalas de medidas para estas variables, apropiadas para el estudio de muestras relativamente grandes de organizaciones en diferentes escenarios (industrias, países), sirvieron al mismo tiempo como la base y las pruebas iniciales de la hipótesis de no condicionamiento cultural.

Esencialmente, esta hipótesis establece que:

Las relaciones entre características estructurales de las organizaciones y variables del contexto organizacional serán estables en diferentes sociedades. (Hickson et al., 1974: 63).

Es importante señalar que la hipótesis no niega que existan diferencias reales entre organizaciones en diferentes escenarios, particularmente en diferentes países. Lo que se afirma es que, siguiendo las convenciones de la teoría estructural de la contingencia, las relaciones entre las características estructurales de formalización, especialización y centralización (que, según fueron encontradas, conformaron dimensiones básicas de la burocracia), por una parte, y variables contextuales (básicamente tamaño y dependencia de la organización), son "constantes en dirección" y que "ellas pueden ser constantes también en magnitud independientemente de las diferencias en estructuras o en los contextos de las estructuras (e.g., tamaño organizacional) entre sociedades" (Hickson et al., 1974: 74). Tal y como es clarificado por sus proponentes:

En otras palabras, aunque las organizaciones en diferentes sociedades pueden ser diferentes, por ejemplo, en la conducta deferente hacia las instancias de alto estatus, o en las obligaciones de roles externas a la organización, o en el uso de las costumbres tradicionalistas como forma de control en lugar de la documentación, todas ellas estarán sujetas a las mismas relaciones con sus 'ambientes inmediatos' (task environment) contextuales. Aun cuando las organizaciones hindúes puedan revelarse como menos formalizadas que las organizaciones estadounidenses, las unidades organizacionales hindúes más grandes serán aún más formalizadas que las pequeñas, y las unidades organizacionales hindúes dependientes serán menos autónomas que las relativamente independientes. Los nexos entre las variables contextuales de tamaño y dependencia, por ejemplo, y las características estructurales serán de magnitudes similares y en las mismas direcciones.

Con esto, la hipótesis de no condicionamiento cultural se manifestó como la versión correspondiente en la investigación organizacional transnacional a la tesis *universalista* presentada a un nivel más general por Kerr, Dunlop, Harbison y Myers en *Industrialism and Industrial Man* (1960), la cual sostiene que existe una 'lógica de la industrialización' actuando como un irresistible imperativo de orden económico y tecnológico que determina la convergencia del desarrollo de las sociedades industriales hacia patrones sociales comunes. Las implicaciones de esta tesis en el terreno organizacional y gerencial fueron presentadas de manera más explícita por Harbison y Myers (1959:117) quienes entendían que:

Uno de los imperativos de la lógica de la industrialización es el desarrollo de las organizaciones que son requisito para la combinación de recursos naturales,

capital, tecnología y fuerza de trabajo para fines productivos. El desarrollo de las organizaciones tiene su lógica también, la cual descansa en el desarrollo de la gerencia. Y esto nos ofrece la premisa fundamental de nuestro estudio: la existencia de una lógica general de administración que tiene aplicabilidad tanto en los países avanzados como en todos los industrializados en el mundo moderno.

La hipótesis de no condicionamiento cultural ha recibido apoyo sustancial proveniente de numerosos estudios con muestras de muchos países diferentes. Desde los estudios iniciales conducidos por Inkson et al. (1970) y por McMillan et al. (1973) hasta los conjuntos de estudios más representativos (en términos de naciones y, posiblemente, de culturas) compilados en los libros de Lammers y Hickson (1979) y Hickson y McMillan (1981), es posible arribar a una conclusión bastante clara: las relaciones entre tamaño, por una parte, y formalización y especialización, por otra parte, es básicamente constante en diferentes países: las organizaciones más grandes son más formalizadas y especializadas que las más pequeñas y este efecto es redoblado si las organizaciones son parte de otras organizaciones más grandes o parte de grupos organizacionales los cuales imponen sus sistemas de control a sus unidades constituyentes. Una conclusión similar en términos de la relación entre dependencia y centralización, aunque algo más compleja, ha recibido apoyo también.

El patrón de correlaciones entre esas variable es presentado por Hickson, McMillan, Azumi y Horvath (1979: 36) en la siguiente tabla:

En cuanto a la magnitud de las correlaciones, existe notable variación en los resultados de distintos estudios, y en algunos casos los resultados parcialmente contradicen la hipótesis. Estas variaciones de estudio a estudio pueden bien reflejar efectos culturales o societales pero pueden también ser resultado de limitaciones metodológicas en términos de muestreo, confiabilidad en las medidas utilizadas u otros artefactos metodológicos o estadísticos. En este sentido, con el fin de obtener una apreciación más objetiva del resultado general del conjunto de investigaciones, los resultados y conclusiones de un estudio meta-analítico realizado por Miller (1987) son especialmente reveladores.

Miller identificó 27 investigaciones en las que la hipótesis de no condicionamiento cultural fue sometida a prueba. Estos estudios comprendieron una muestra total de 1,066 organizaciones en 11 países y ofrecieron 76 correlaciones a incluir en el meta-análisis (siguiendo el

**TABLA 1**  
**RELACIONES ENTRE VARIABLES CONTEXTUALES Y ESTRUCTURALES**

<b>Contexto</b>	<b>Estructura</b>		
	<b>Formalización</b>	<b>Especialización</b>	<b>Centralización</b>
Tamaño	+	+	-
Tamaño de la organización matriz	+	+	
Dependencia	+		+
		(usualmente)	

procedimiento de Hunter, Schmidt y Jackson, 1982). Para ser incluida en el estudio de Miller una investigación tenía que usar las medidas originales o abreviadas de especialización, formalización y centralización (o autonomía, en algunos casos) del grupo Aston, o versiones ligeramente modificadas de esas medidas.

Al considerar el conjunto de estudios, Miller encontró que la correlación ponderada promedio entre tamaño de la organización y especialización fue .529, con una varianza residual -luego de corregir por error muestral- en la distribución de correlaciones de sólo .025. La correlación ponderada promedio entre tamaño organizacional y formalización fue de .419 y su varianza residual .015. En ambos casos se trata de correlaciones estadísticamente significativas. Además, al considerar los posibles efectos moderadores del tipo de organización y del país como variables moderadoras, Miller encontró que éstas no afectaron la magnitud de dichas correlaciones sino de manera muy ligera y en ningún caso significativamente en términos estadísticos. En cuanto a la correlación entre tamaño organizacional y centralización, ésta fue negativa, como previsto por la hipótesis de no condicionamiento cultural, pero no significativamente diferente de cero (-.229). Análisis posteriores incluyendo las dos variables moderadoras antes mencionadas no variaron este resultado.

Las conclusiones de este estudio meta-analítico merecen ser citadas en toda su extensión:

Las correlaciones estimadas a nivel de población entre tamaño organizacional y tanto especialización como formalización son altas, positivas y estadísticamente significativas. Ni el tipo de organización ni el tipo de país afectaron substancialmente las relaciones entre tamaño y estos dos indicadores de estructura organizacional. Estos resultados apoyan fuertemente la hipótesis de no condicionamiento cultural; el patrón de estas relaciones luce ser bastante igual para diferentes tipos de organizaciones en un gran número de países diferentes.

La correlación estimada a nivel poblacional entre tamaño organizacional y centralización no es estadísticamente diferente de cero, y ni el tipo organizacional ni el tipo de país afectan substancialmente este resultado. Estos resultados también apoyan la hipótesis de no condicionamiento cultural en cuanto a que la magnitud y la dirección de esta relación es esencialmente la misma en diferentes clases de organizaciones en países diferentes.

Sin embargo, en oposición a lo establecido en esta hipótesis, no hay razón para concluir que el tamaño organizacional y la centralización estén relacionados substancialmente en modo alguno. (p. 321).

No obstante estos resultados favorables, la hipótesis de no condicionamiento cultural no está libre de problemas.

En primer lugar, las variables contextuales implicadas en la hipótesis ofrecen sólo limitada explicación de las características estructurales escogidas. De acuerdo a los resultados del meta-análisis de Miller, el tamaño organizacional da cuenta a lo sumo de un 28% de la varianza en especialización y un 18% de la varianza en formalización. Tal y como ha sido reconocido por los propios formuladores de la hipótesis:

La magnitud de los coeficientes de correlación varía mucho y a lo más da cuenta de menos de la mitad de la varianza. Debe asumirse que terceras variables son de gran importancia: es a este respecto que deben buscarse las influencias sociales, no sólo por sus efectos sobre los puntajes obtenidos sino más aún por sus efectos sobre las relaciones entre variables. (Hickson et al., 1979: 40).

En segundo lugar, las características estructurales estudiadas se limitan a algunas pocas dimensiones, fundamentalmente centralización, formalización y especialización, y asimismo las dimensiones del contexto, limitadas al tamaño organizacional (de la organización estudiada y de la organización matriz o propietaria, cuando éste es el caso), dependencia y concentración de la propiedad. Si bien es cierto que la selección no ha sido arbitraria pues esas características estructurales son fundamentales en términos del grado de burocratización en una organización, como se desprende no sólo de la teoría clásica weberiana sino también de los estudios empíricos del grupo Aston, no es tampoco menos cierto que otras variables tanto estructurales como contextuales discutidas en la literatura sobre organizaciones merecen ser incluidas, y que éstas podrían manifestar efectos sociales o culturales.

Más aún, como señalan Bossard y Maurice (1976), las variables contextuales pueden haber sido seleccionadas precisamente por su naturaleza universal, es decir, por su carácter no cultural, impermeables a la influencia de factores específicos a cada sociedad particular. La inclusión de otras variables contextuales, desprovistas de tal universalidad, pero explicando ciertas características estructurales o sociales, bien podría revelar efectos culturales o sociales significativos. En cuanto a las variables estructurales, el propio Maurice (1976) ha señalado que la manera como las mismas han sido operacionalizadas en las escalas de medida del grupo Aston prácticamente elimina la posibilidad de detectar los efectos de variables de orden cultural o nacional. En palabras de Maurice (1979: 44):

Postulando desde el inicio de acuerdo al principio de la *hipótesis nula* la existencia de un efecto nacional (o cultural), ellos proceden a verificarlo. Pero las dimensiones de las estructuras formales de la organización (formalización, centralización, especialización, etc.) así como también las relaciones entre estas dimensiones y las variables contextuales (tamaño, tecnología, dependencia de otras organizaciones, etc.) se basan en conceptos (e indicadores) a los que su misma generalidad les confiere ipso facto el estatus de universalidad, reduciendo así la posibilidad de detectar realmente la presencia del efecto nacional (o cultural). Las restricciones de la prueba del efecto nacional parecen ser así contrarrestadas por una lógica de racionalidad de la organización considerada a priori como supranacional, por lo tanto universal, pero realmente basada **teóricamente** en conceptos y modelos y **empíricamente** en indicadores y procesos operacionales que excluyen cualquier referencia a las estructuras de la sociedad en la cual la organización opera.

Tayeb (1987) brinda el ejemplo de la operacionalización de la variable centralización. Esta dimensión, tal y como es operacionalizada en las medidas del grupo Aston, es reducida a reflejar quién toma, finalmente, la decisión. La medida no captura los procesos subyacentes a una situación de toma de decisiones, tales como la cantidad y la dirección de consulta y comunicación, procesos que, según Tayeb, son más propensos a reflejar las actitudes y valores de los gerentes y empleados. Como Tayeb mostró en su estudio, las organizaciones inglesas e hindúes arrojaron puntajes similares en términos de centralización, tal y como esta variable es medida por las escalas del grupo Aston, pero una descomposición de esta medida mostró que las organizaciones inglesas fueron más centralizadas en cuanto a las decisiones financieras pero menos descentralizadas en términos de decisiones operativas y, más aún, las organizaciones, según su nacionalidad, fueron más o menos centralizadas de acuerdo a aspectos de contenido en las decisiones financieras. Las organizaciones inglesas e hindúes mostraron además diferencias en los patrones de consulta, delegación y comunicación en los procesos de toma de decisiones. Tayeb relacionó esas diferencias a aspectos de las relaciones culturales y político-económicas inglesa e hindú respectivamente.

### **La hipótesis del condicionamiento cultural**

Mientras la hipótesis de no condicionamiento cultural ha sido establecida de una manera específica, con predicciones concretas, la hipótesis del condicionamiento cultural, su opuesto lógico, no lo ha sido. Más bien es apropiado tal vez el hablar del enfoque culturalista. En todo caso, este enfoque encierra la posición de que las organizaciones son cultural o nacionalmente determinadas. Por lo demás, como se verá, la

perspectiva cultural carece de la especificidad y consistencia interna que la teoría estructural de la contingencia ofrece por medio de la hipótesis de no condicionamiento cultural. En parte esto radica en el hecho de que el término "cultura" es sujeto a muchas definiciones diferentes y, consecuentemente, a muchas operacionalizaciones diferentes (en las raras ocasiones en las que alguna clase de operacionalización es propuesta). La revisión de conceptos y definiciones de "cultura" realizada por Kroeber y Kluckhohn (1952), por ejemplo, recogió no menos de 164 definiciones de cultura. A este respecto, Child y Tayeb (1982-1983) han introducido una distinción que parece ser útil. Ellos acogen la distinción que Keesing (1974) introdujo en antropología entre aquellas teorías que tratan a las culturas como "*sistemas ideacionales*" y aquellas que la consideran como "*sistemas adaptivos*". Mientras las teorías ideacionales definen cultura como conjuntos de ideas, símbolos, significados y valores compartidos, las teorías estructurales-adaptivas entienden por cultura las formas de vida totales por medio de las cuales las comunidades se han adaptado a sus escenarios ecológicos, con particular atención a los artefactos e instituciones. Así, mientras las teorías ideacionales asignan a las ideas una influencia significativa en la vida social, incluyendo las estructuras y organizaciones, las teorías adaptivas consideran a las ideas como derivadas y secundarias. En lugar de las ideas y valores, las teorías adaptivas enfatizan el rol de la tecnología y los modos de organización económica, social y política, especialmente aquellos más directamente relacionados con las actividades productivas. Child y Tayeb son de la opinión de que esta diferenciación se manifiesta en la perspectiva culturalista en la investigación organizacional transnacional. Así, los '*ideacionistas*' dirigen su atención a las actitudes y valores expresados por los miembros de las organizaciones, mientras los '*institucionalistas*' (con una concepción similar a la de las teorías adaptivas) se concentran en los aspectos estructurales de las organizaciones tales como la división del trabajo y las estructuras de estatus, compensación y carreras ocupacionales.

**La perspectiva 'ideacionista'.** La posición 'ideacionista' es representada por el análisis ya clásico de Crozier en su libro **El fenómeno burocrático**. Crozier (1964) estudió el monopolio estatal tabacalero francés y desarrolló la tesis del poder-incertidumbre (la incertidumbre explica el poder) para dar cuenta del poder de los técnicos en mantenimiento en esta industria la cual se caracterizaba por ser libre de problemas a no ser los causados por fallas en el funcionamiento de las maquinarias. Crozier desarrolló el estudio de la jerarquía y el funcionamiento de esta industria y consideró que un

principio general tal como el de poder-incertidumbre requería de especificación cultural adicional. Consecuentemente, él elaboró un perfil de rasgos culturales franceses a partir de resultados de varios estudios políticos, antropológicos y sociológicos y relacionó las características de la "patología burocrática" del monopolio tabacalero francés con los rasgos de la cultura francesa. Así, Crozier propuso que los niveles extremos, según él entendió, que las organizaciones francesas mostraban en términos de centralización en la toma de decisiones, codificación de procedimientos en reglas formalizadas y en la forma de barreras jerárquicas al flujo de comunicación se derivaban de rasgos culturales franceses tales como la propensión a evitar relaciones cara a cara de dependencia personal. Crozier hizo un llamado por adicionales estudios transculturales comparativos a fin de elaborar su hipótesis culturalista.

En convergencia con estos argumentos y acogiendo el llamado de Crozier, Clark (1972, 1979) comparó las diferencias entre la industria tabacalera francesa estudiada por Crozier y la industria tabacalera inglesa y concluyó que las firmas inglesas eran más centralizadas, tenían sistemas de estratificación menos rígidos, menos formalización y eran más adaptivas que sus contrapartes francesas. Clark atribuyó estas diferencias a factores culturales que diferenciaban la cultura francesa de la británica.

El principal problema metodológico que encara el enfoque culturalista ideacional es el de la identificación de distintividad cultural en términos ideacionales y la selección de dimensiones ideacionales apropiadas para propósitos comparativos (Child y Tayeb, 1982:83). En este sentido, un problema crucial ha sido identificado por Child y Tayeb (1982-83: 43-44) y se refiere al peligro de confundir aquellas ideas y opiniones que reflejan una vertiente normativa más o menos permanente con aquellas que sólo reflejan presiones económicas y sociales más inmediatas e inestables. Este tipo de problema ha llevado a Child (1981) a sugerir que al intentar aislar lo que es intrínsecamente cultural es necesario discernir que valores y normas se encuentran históricamente insertas en el desarrollo social e institucional de una nación. Sin embargo, como el propio Child reconoce, al hacer esto el investigador se desliza hacia el marco de análisis institucional.

Existe además el problema de seleccionar unas cuantas dimensiones significativas que sean susceptibles de operacionalización estandarizada

para permitir comparaciones transnacionales. El problema de capturar las identidades y diferencias culturales mediante un número manejable de dimensiones es uno muy difícil y casi cada intento de expresar identidad o diversidad cultural en términos de unas pocas dimensiones se verá sometido a la crítica por las exclusiones que haga y por su falta de comprensividad, especialmente si no se obtienen resultados favorables al enfoque culturalista. Pero aun si esto es resuelto de manera satisfactoria, persiste la cuestión de si las mismas dimensiones son relevantes o igualmente relevantes para diferentes culturas.

Una última complicación resulta en términos de operacionalización pues, aun asumiendo que un grupo de dimensiones sea relevante para todas las culturas o para un grupo éstas, se encara la cuestión de lograr su operacionalización equivalente para todas ellas. Como lo han cuestionado Child y Tayeb (1982-83: 44):

¿Es la condición humana considerada en efecto como problemática en términos similares, de acuerdo a dimensiones similares, en sociedades diferentes? Una respuesta afirmativa a esta pregunta, esencialmente 'cultural', parecería ser un prerrequisito para asegurar que dimensiones comparativas puedan ser válidamente identificadas. Pero las dudas surgen tanto acerca de la suficiencia de unas pocas dimensiones para representar la complejidad de la totalidad cultural como acerca de la posibilidad de que una aplicación de dimensiones comparativas comunes a diferentes sociedades capturara una forma externa, pero al precio de perder el significado interno.

Que éstas no son sólo preocupaciones teóricas ha sido demostrado en discusiones concretas de la aplicación de ciertas medidas para detectar diferencias en términos culturales. La definición y medida de la "necesidad de logro" postulada por McClelland (1961) ha sido sometida a críticas sistemáticas por cuanto ya en términos de definición, ya en términos de operacionalización y medida, encierra límites etnocéntricos que la inhabilitan para la comparación cultural (Maehr, 1974; Maehr y Nicholls, 1980). Así, por ejemplo, al definir la "necesidad de logro" en términos de éxito material y en la carrera ocupacional o profesional puede no capturar la fuerza de este tipo de motivación en una sociedad en la que las realizaciones espirituales son valoradas a tal punto que disminuyen la importancia del éxito material; de manera similar, la expresión de la "necesidad de logro" en un contexto interpersonal no será lo mismo en una cultura presidida por el individualismo como valor que en otra en la que consideraciones familiares o de grupo prevalecen.

Dadas estas complejidades y dificultades no es de extrañar que el enfoque culturalista ideacional haya adolecido de la falta de especificación de las dimensiones culturales relevantes para el estudio comparativo de las organizaciones con la predicción de efectos culturales particulares en términos de variables estructurales determinadas. La evaluación de Evan (1975) de la investigación trans-cultural en base al enfoque ideacional recoge perfectamente estos problemas:

Los estudios comparativos que invocan a la cultura son a menudo implícitos antes que explícitos en su tratamiento del concepto y son impresionistas en lugar de basarse en algún instrumento de medida que tenga alguna confiabilidad intersubjetiva. Virtualmente ningún esfuerzo es hecho para distinguir entre una medida independiente de cultura y una medida independiente de cultura organizacional. Por el contrario, la cultura -sin especificar ninguna de sus dimensiones como causas- tiende a ser inferida a partir de casi cualquier contraste entre organizaciones en diferentes países. Por último, no se hace ninguna comparación sistemática entre los valores culturales de la muestra de la población de un país y la muestra de empleados de una o más organizaciones con el fin de determinar el impacto de la "cultura societal" vs. la "subcultura organizacional". (p. 104).

Un tercer ejemplo paradigmático dentro de esta perspectiva es el trabajo de Hofstede (1980a). Hofstede obtuvo sus datos de un cuestionario aplicado en dos períodos diferentes a empleados (desde trabajadores no calificados hasta doctores a cargo de investigación y altos gerentes) de IBM en 53 diferentes países y analizó estos datos con el fin de determinar empíricamente los principales criterios en términos de los cuales se diferenciaban las distintas culturales nacionales. Este análisis reveló una estructura en los datos en términos de cuatro dimensiones, en gran medida independientes unas de otras, que expresaron las diferencias entre los sistemas de valores nacionales de los distintos países. Hofstede denominó estas dimensiones como "*distancia en poder*" (grande vs. pequeña), "*evitación de incertidumbre*" (fuerte vs. débil), "*individualismo*" vs. "*colectivismo*", y "*masculinidad*" vs. "*femineidad*". 40 de los países pudieron ser medidos en las cuatro dimensiones, las cuales, en conjunto, dieron cuenta del 49% de la varianza en los puntajes medios por países en las 32 preguntas relativas a valores y percepciones analizadas por Hofstede.

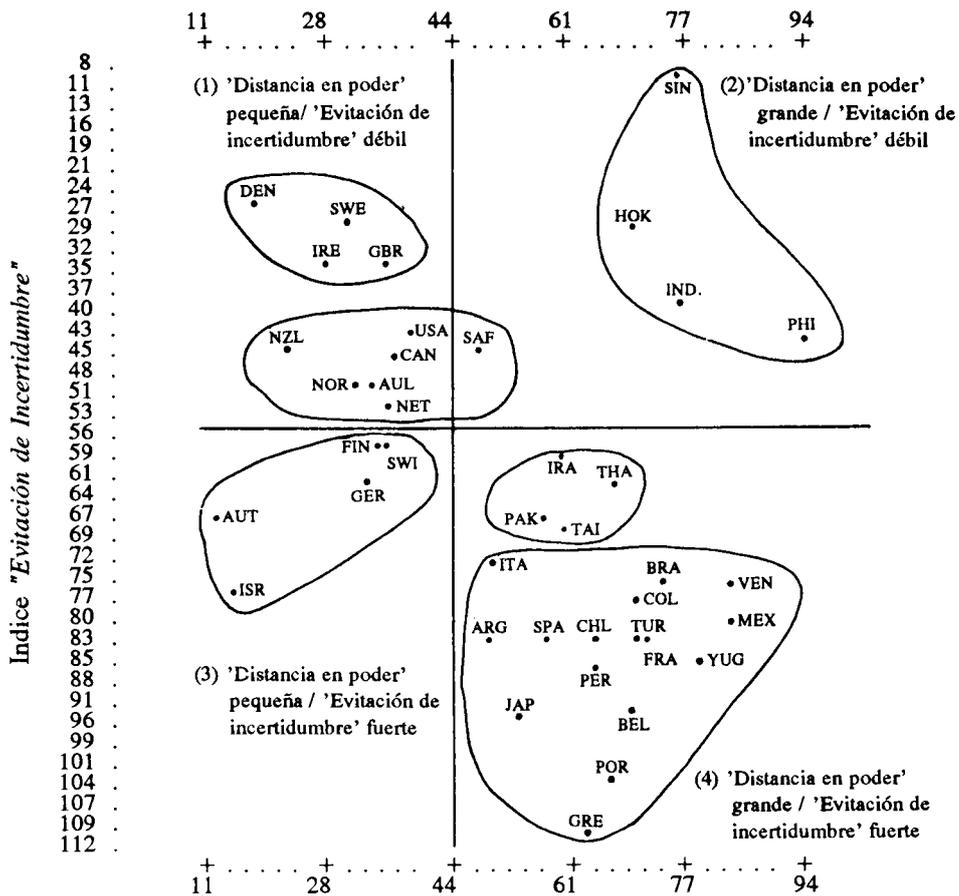
De acuerdo a Hofstede, estas cuatro dimensiones revelan normas nacionales, no individuales, que caracterizan la cultura de cada país.

"*Distancia en poder*" expresa la medida en la cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en las instituciones y organizaciones. "*Evitación de incertidumbre*" indica la medida en la cual una sociedad encuentra que las situaciones inciertas y ambiguas son amenazantes e indeseables y trata de evitar las mismas procurando estabilidad, regulación y control. "*Individualismo*" se refiere a un sistema de relaciones sociales en el que las personas se ocupan básicamente de sí mismas y de su familia inmediata (nuclear), en oposición a "colectivismo", que se refiere a un sistema más interconectado de relaciones sociales en el que la gente es ante todo miembro de un grupo (la familia extendida, clanes, organizaciones) y debe atención y lealtad primeramente a todo ese grupo del cual, a su vez, espera legítimamente su respaldo. Por último "*masculinidad*" expresa la medida en la que los valores dominantes de la sociedad son "*masculinos*", es decir, se valora ante todo la adquisiciones de bienes materiales, mientras que "*femineidad*" consiste en valorar de manera dominante el bienestar de la gente y la calidad de la vida.

Hofstede ha desarrollado una serie de "mapas culturales" del mundo combinando esas dimensiones por pares y localizando cada nación en el espacio cartesiano correspondiente de acuerdo a su puntaje medio en las dimensiones combinadas. Así, por ejemplo, él determinó la posición de 40 países en el espacio cartesiano determinado por las dimensiones de "*distancia en poder*" y "*evitación de incertidumbre*", Hofstede obtuvo los agrupamientos de países que se muestran en la Figura 1.

Recientemente una quinta dimensión ha sido propuesta. En este caso la nueva dimensión surgió de un estudio realizado por académicos chinos quienes trataron de reproducir los resultados de Hofstede utilizando un cuestionario diseñado por ellos mismos y aplicado a estudiantes en 23 países. Al analizar sus datos, estos investigadores encontraron dimensiones similares a "*distancia en poder*", "*masculinidad/femineidad*" y a "*individualismo/colectivismo*", pero nada similar a "*evitación de incertidumbre*". En su lugar, una nueva dimensión emergió con claridad de sus análisis, la cual ha sido denominada "*dinamismo confuciano*" (Hofstede y Bond, 1988; Bond y Mai, 1989). Esta dimensión opone una orientación a largo plazo vs. otra a corto plazo en la vida y en el trabajo y manifiesta una fuerte asociación con "crecimiento económico" medido de acuerdo a los indicadores económicos

**FIGURA 1**  
**POSICION Y AGRUPAMIENTO DE 40 PAISES EN LAS ESCALAS**  
**"DISTANCIA EN PODER" Y "EVITACION DE INCERTIDUMBRE"**  
**Indice "Distancia en Poder"**



<b>Abreviaturas:</b>	FRA Francia	JAP Japón	SIN Singapur
ARG Argentina	GBR Gran Bretaña	MEX México	SPA España
AUL Australia	GER Alemania Occ.	NET Holanda	SWE Suecia
AUT Austria	GRE Grecia	NOR Noruega	SWI Suiza
BEL Bélgica	HOK Hong Kong	NZL Nueva Zelandia	TAI Taiwan
BRA Brasil	IND India	PAK Pakistán	THA Tailandia
CAN Canada	IRA Irán	PER Perú	TUR Turquía
CHL Chile	IRE Irlanda	PHI Filipinas	USA Estados Unidos
COL Colombia	ISR Israel	POR Portugal	VEN Venezuela
DEN Dinamarca	ITA Italia	SAF Sudáfrica	YUG Yugoeslavia

tradicionales. De hecho, siete de los ocho países con máximos puntajes en esta dimensión (Hong Kong, Taiwan, Japón, Corea del Sur, Brasil, India, Tailandia y Singapur, en ese mismo orden) pertenecen al lejano oriente, región en la que se experimenta el más grande y sostenido crecimiento económico en las últimas décadas. (El propio Brasil experimentó tasas notables de crecimiento económico hasta años relativamente recientes).

Este marco de referencia consistente en "mapas culturales" ha sido utilizado para reinterpretar resultados de la investigación transnacional previa, relacionando las distintas dimensiones de Hofstede con variables estructurales en las organizaciones, por ejemplo, "*distancia en poder*" con centralización, "*evitación de incertidumbre*" con formalización. La nueva dimensión, "*dinamismo confuciano*" ha sido presentada como de extrema utilidad para explicar, desde una perspectiva culturalista, el notable éxito económico de los países del lejano oriente durante los últimos 25 años.

Sobre la base de estos resultados, Hofstede ha elaborado cuestionamientos acerca del supuesto carácter universal de las teorías gerenciales.

La disponibilidad de un marco de referencia conceptual construido en términos de las cuatro dimensiones de cultura nacional, conjuntamente con los mapas culturales del mundo, hace posible el ver más claramente dónde y en qué medida teorías desarrolladas en un país son probables de ser aplicadas en otras realidades. (1980b: 42).

No obstante su impacto, el marco de referencia de Hofstede ha sido objeto de serios cuestionamientos conceptuales y metodológicos (estos últimos fundamentalmente, pero no sólo, psicométricos). En general estas críticas caen dentro de los lineamientos críticos metodológicos que presentamos antes en relación con el enfoque cultural ideacionista.

Gran parte de las críticas se han centrado en la representatividad de la muestra de Hofstede, consistente en empleados de IBM en los diferentes países (Hunt, 1981; Goodstein, 1981; Robinson, 1983). Como el propio Hofstede reconoce, IBM puede perfectamente ejercer un efecto selectivo en la atracción y selección de su personal en los distintos países, haciendo tal muestra no representativa de los respectivos países. De manera más importante, la no inclusión de trabajadores en las subsidiarias manufactureras de IBM en los análisis finales de Hofstede hace que su muestra final sea exclusivamente de

clase media, y esto se ve agravado, en términos de representatividad, por los diferentes tamaños de las subsidiarias, cuyo rango va de 58 a 11,382 empleados. Como Robinson (1983) ha señalado, al tomar las cuatro dimensiones y analizar las diferencias intranacionales en términos de ocupaciones (trabajadores no calificados vs. empleados de oficina y expertos técnicos), estas diferencias se manifiestan tan grande o más que las diferencias entre naciones. Por ejemplo, en términos de "*distancia en poder*" los puntajes para el primer grupo (trabajadores no clasificados) y el segundo grupo (empleados de oficina y expertos técnicos), respectivamente, en Alemania Occidental fueron de 90 y 14, en Gran Bretaña de 102 y 15, en Japón de 92 y 58, y en Brasil de 115 y 64.

En términos conceptuales, el modelo tetra-dimensional de Hofstede es criticado por ser muy reducido o "estrecho" y por algunas deficiencias en conceptualización, factores estos que, de acuerdo a los críticos, reducen la capacidad de este modelo para dar cuenta de las maneras en las que las culturas difieren. Triandis (1982), por ejemplo, recomienda el uso de aproximadamente 20 dimensiones para estos fines. El peor peligro según los críticos es el de haber utilizado medidas desarrolladas en los Estados Unidos para fines internos de IBM y aplicarlos en otros países (Roberts y Boyacigiller, 1984). Se señala la posibilidad de que los encuestados atribuyan significados diferentes a las mismas preguntas (Sorge, 1983; Hunt, 1983) y de que algunos factores culturales específicos (*émicos*) no hayan sido incluidos (Triandis, 1983). De hecho, una de las dimensiones ha sido criticada por su ambigua definición, "*distancia en poder*" (Sorge, 1983), y otra, "*evitación de incertidumbre*" no pudo ser reproducida en la investigación diseñada por académicos chinos, surgiendo una nueva dimensión, "*dinamismo confuciano*", no considera antes en los datos obtenidos del cuestionario "occidental", pero sí en este cuestionario diseñado con criterios "orientales".

Sorge (1983) ha señalado además que los valores relacionados al trabajo, estudiados por Hofstede, no tienen que ser necesariamente similares a los valores nacionales o a aquellos mantenidos para otras esferas de vida, los cuales pueden ser más complejos y amplios en contenido.

A las críticas anteriores se añaden cuestionamientos en términos de las propiedades psicométricas de las escalas de Hofstede, incluyendo la

falta de uso sistemático de la re-traducción para evaluar problemas de interpretación en diferentes versiones idiomáticas (Yeh, 1988b), la naturaleza de los items en algunas escalas, mezclando items que se refieren a situaciones percibidas con otros que se refieren a preferencias o estados ideales, el uso de "pesos" diferentes en la ponderación de los items para calcular los puntajes sin evidencia estadística que respalde este procedimiento, la extrapolación de datos ausentes mediante la combinación de los puntajes en otros items, la combinación de datos obtenidos en los períodos distintos (1967-69 y 1971-73), y la aparente falta de validez de contenido en items que parecen haber sido seleccionados de manera arbitraria (Triandis, 1981; Robinson, 1983; Roberts y Boyacigiller, 1984; Dorfman, Howell y Bautista, 1987).

Dadas estas críticas no es de sorprender que intentos independientes de reproducir los resultados de Hofstede hayan fracasado. White y Jensen (1987), por ejemplo, obtuvieron datos en diferentes regiones de los Estados Unidos y encontraron que las cuatro dimensiones son diferentes de acuerdo a las distintas regiones geográficas en dicho país. En un estudio de muestras taiwanesas, japonesas y norteamericanas en Taiwan, Yeh (1988a) tampoco pudo reproducir los resultados de Hofstede.

Pese a estas críticas, el trabajo de Hofstede es sobresaliente. Su marco de referencia, con la especificación de dimensiones relevantes para la diferenciación cultural, responde a la principal carencia en términos de articulación del enfoque cultural ideacionista, como discutimos previamente. El esfuerzo de Hofstede es reconocido por sus mismos críticos. Roberts y Boyacigiller (1984) han elogiado a Hofstede por su manejo del modelo tetradsimensional y por la manera como el mismo ha sido relacionado con la literatura relevante. Triandis (1982) encuentra que el modelo "tiene sentido" y Hunt (1981) entiende que el mismo "provee un marco de referencia básico". Sorge (1983: 627) reconoce en Hofstede su "capacidad inusual para combinar un discurso sobrio, riguroso, el cuidado y la meticulosidad empíricas en esquemas nítidos con la clara expresión de especulación teórica de amplio alcance". La utilidad del marco de referencia de Hofstede es indiscutible, el valor de la creatividad de su esfuerzo merecen el reconocimiento que ha ganado, y en definitiva, puede decirse que su marco de referencia y el ejemplo paradigmático que el mismo constituye han venido "para quedarse". Pero las críticas conceptuales y metodológicas

enfatan las enormes dificultades en articular un marco de referencia apropiado para la investigación empírica en términos de la perspectiva culturalista, que sea al mismo tiempo comprensivo y parsimonioso, y las barreras casi insuperables de su adecuada operacionalización no sólo para una realidad cultural dada, sino para la diversidad lingüística y cultural de la investigación transnacional.

**La perspectiva 'institucionalista'.** La vertiente cultural "institucionalista" es representada por Maurice, quien utilizó el estudio de Daubigny y Silvestre (1972) de firmas industriales francesas y alemanas (en la entonces Alemania Occidental) en términos de sus estructuras jerárquicas (niveles salariales y estructuración de puestos). Estas estructuras fueron diferentes en Francia y en Alemania Occidental, observando una jerarquía más pronunciada en conjuntos de puestos en las firmas francesas que en sus contrapartes alemanas, aun controlando por el efecto de la tecnología empleada. Maurice concluyó que existían dos tipos nacionales de jerarquías salariales y de estructuras de puestos y atribuyó estos tipos a los diferentes patrones de organización del trabajo y división de tareas en esos dos países (Maurice, Sellier, and Silvestre, 1977). A su vez, estos patrones de división del trabajo son relacionados con los sistemas de educación, entrenamiento y, en general, cualificación profesional-ocupacional, los cuales, a su vez, son vistos en su relación con el sistema de estratificación y selección social imperante en cada país. En sus propias palabras:

Parecería que estas diferencias pueden ser explicadas en términos de procesos sociales que son observados en las firmas pero que deben ser rastreados hasta su origen en la estructura social de cada país. (...). Al momento presente la hipótesis más fructífera radica en las relaciones entre los sistemas de estratificación del trabajo en la firma y las características de los sistemas educativos de cada país. (1979: 50-51).

Maurice postuló así un '*efecto societal*' (Brossard y Maurice, 1976) que reclama la extensión de la investigación organizacional para incluir el estudio de la interacción de la gente en la situación de trabajo, las características en términos de trabajo de los distintos puestos, y los sistemas de reclutamiento, educación, entrenamiento, remuneración y relaciones industriales. Maurice se opone a una estricta distinción entre las organizaciones y sus ambientes, como en la teoría estructural de la contingencia, y reclama el reconocer el vínculo entre organización y ambiente *social*. Tal y como él describe su enfoque:

Esto significa que uno rehúsa a observar a las firmas (o a cualquier otra organización) como una entidad funcional que puede ser aislada de un ambiente social al cual ella se adaptaría o al cual ella podría influenciar de una manera autónoma y de acuerdo a una *racionalidad socialmente neutra*. El proceso de análisis que proponemos aquí favorece, por el contrario, aquellas observaciones que indican *como una firma es constituida socialmente por su ambiente*. (1979: 51-52).

Posteriormente Maurice ha reproducido y extendido su análisis siguiendo a las comparaciones preliminares franco-germanas. Así, por ejemplo, en su estudio ya clásico de unidades manufactureras francesas, alemanas y británicas (Maurice, Sorge y Warner, 1980) Maurice articuló su hipótesis del efecto societal postulando patrones nacionales en términos de tres 'bloques de variables': a) *la configuración de la organización* en términos de la composición de su fuerza laboral (gerentes, supervisores, personal de oficina, administrativo y comercial, técnicos e ingenieros, trabajadores de mantenimiento y trabajadores en la línea de producción) y las distintas proporciones de estos componentes, b) *la estructuración y coordinación del trabajo* (la estructuración de tareas en puestos y las formas de coordinación de actividades), y c) *los sistemas de cualificación y de carrera* (las vías de adquisición de cualificaciones y competencia ocupacional-profesional y la progresión de los individuos en carreras típicas). De acuerdo a Maurice, es básicamente por vía de los dos últimos sistemas que el 'efecto societal' tiene lugar, es decir, las diferencias en la configuración de las organizaciones surgen en función de la emergencia conjunta de la diferente coordinación y estructuración del trabajo y de los diferentes sistemas de cualificación y de carrera ocupacional. La comparación tri-nacional de factorías cuidadosamente seleccionadas a fin de igualarlas entre sí en términos de las variables contextuales típicas del análisis contingente (tamaño, tecnología, industria) arrojó fuerte apoyo a las proposiciones de Maurice.

El penetrante análisis de Maurice no está libre de limitaciones, sin embargo. En primer lugar, en relación con la hipótesis de no condicionamiento cultural, los resultados de Maurice parecen complementar las predicciones de aquella, puesto que la dirección de las relaciones entre variables contextuales y variables organizacionales no es puesta en duda. Más bien, el 'efecto societal' viene, al parecer, a dar cuenta de las diferencias en magnitud de las correlaciones entre, por ejemplo, tamaño de la organización y formalización o tamaño y especialización. En segundo lugar, careciendo de una teoría acerca de la estructuración de los sistemas educativos y de entrenamiento, de cualificación

profesional-ocupacional y de relaciones industriales, las relaciones propuestas por el enfoque de Maurice son susceptibles, a su vez, de ser interpretadas en términos ideacionistas: los valores culturales nacionales dando cuenta tanto de la estructura jerárquica y de las estructuras de puestos en las organizaciones como de las características de los sistemas educativos, de entrenamiento y de cualificación profesional-ocupacional. Ciertamente, estos últimos son susceptibles de una aproximación en términos de economía-política, pero en este caso el enfoque de Maurice se desliza hacia otras perspectivas a menos que las nociones de 'cultura' e 'institución' se extiendan más allá de sus límites usuales.

**Las perspectivas en acción. Ejemplo I:  
la comparación de firmas británicas y japonesas**

Para ilustrar los resultados de la investigación organizacional trans-cultural y el apoyo empírico reclamado por las distintas perspectivas, tal vez el mejor ejemplo sea el de la investigación comparativa de firmas británicas y japonesas. Además de que ambas han sido ampliamente estudiadas, no hay dudas de que Japón y Gran Bretaña pueden ser considerados representantes de dos mundos culturales, Oriente y Occidente, pero teniendo niveles similares de industrialización (dejando de lado, por el momento, la tesis sobre la industrialización tardía: Dore, 1973), lo cual es de crucial importancia para la investigación comparativa (Udy, 1961). Un estudio paradigmático es el de Azumi y McMillan (1981) quienes estudiaron 50 firmas japonesas de diferentes tamaños y con diferentes tecnologías, representando 19 diferentes sectores industriales. Azumi y McMillan utilizaron los mismos procedimientos y medidas empleados por Pugh et al (1968) y Child (1972). Aunque se constataron ciertas diferencias entre las dos muestras, fundamentalmente una mayor heterogeneidad en las firmas japonesas que en las británicas, los autores concluyeron que era posible el desarrollar comparaciones con los resultados del estudio de firmas británicas realizado por los investigadores del grupo Aston.

El patrón de relaciones entre variables contextuales y estructurales fue básicamente el mismo que el predicho por la hipótesis de no condicionamiento cultural. Tanto en el caso británico como en el japonés, a mayor tamaño de la firma correspondió mayor formalización y especialización y menor centralización, y a mayor dependencia de otras organizaciones correspondió una tendencia a mayor centralización en la organización focal.

No obstante, al proceder a comparar los puntajes absolutos en las medidas de las variables estructurales, algunas diferencias importantes separaron las organizaciones japonesas de las británicas. Como se observa en la Tabla 2, las firmas japonesas evidenciaron mayor centralización y formalización que las británicas, aun y cuando aquellas eran, en general, más pequeñas que éstas. Por otro lado, las firmas japonesas observaron menos especialización funcional y coberturas de control vertical más grandes que las británicas.

Tal y como Azumi y McMillan concluyen, estos resultados sugieren que a pesar de la capacidad explicativa de la hipótesis de no condicionamiento cultural en términos de un patrón estable, transnacional, de relaciones entre variables contextuales y estructurales, aún queda bastante por explicar en términos de diferencias absolutas entre las características estructurales de las firmas en estos dos países, tal como se expresa en los puntajes medios que ellas arrojan en las principales medidas estructurales. Esta es una invitación a ofrecer una explicación desde una perspectiva culturalista.

De hecho, utilizando el marco de referencia de Hofstede, es posible dar cuenta de la mayor centralización y formalización en las firmas japonesas en términos de los valores '*distancia en poder*' y '*evitación de incertidumbre*'. Como se observó en la Figura 1, Japón se caracteriza por una '*distancia en poder*' grande, mientras Gran Bretaña manifiesta una '*distancia en poder*' pequeña. Esta diferencia parece dar cuenta de la mayor centralización en las firmas japonesas comparadas con las británicas. Por otra parte, mientras Japón se caracteriza por una '*evitación de incertidumbre*' fuerte, Gran Bretaña observa una '*evitación de incertidumbre*' débil. En esos términos se explica la mayor formalización de las firmas japonesas comparadas con las británicas. Si se consideran además las posiciones relativas de ambos países en términos de la dimensión '*individualismo/colectivismo*' (no incluida en la Figura 1), es posible también elaborar una explicación culturalista de la diferencia observada en términos de especialización. Mientras Japón se caracteriza por ser '*colectivista*', Gran Bretaña es marcadamente '*individualista*'. A estas caracterizaciones culturales corresponde una mayor especialización, con roles definidos y asignados a puestos definidos en Gran Bretaña, y una menor especialización, con roles definidos en términos de las tareas y éstas, a su vez, asignadas a grupos, en Japón, tal como reportan Azumi y McMillan.

**TABLA 2**  
**PUNTAJES MEDIOS EN TAMAÑO Y EN VARIABLES ESTRUCTURALES**  
**EN LAS FIRMAS BRITANICAS Y JAPONESAS**

<b>Muestras</b>	<b>N</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Especialización</b>	<b>Formalización</b>	<b>Centralización</b>
Pugh et al. (1968)	46	3,370	10.2	27.1	77.5
Child (1972)	82	1,542	10.1	26.7	50.0
Azumi y McMillan (1975)	50	946	9.1	33.0	120.9

Este tipo de ejercicio parecería bastar para invocar una complementariedad entre las perspectivas convergente-universalista (hipótesis de no condicionamiento cultural) y divergente-culturalista (hipótesis del condicionamiento cultural). Sin embargo, comparaciones adicionales, incluyendo otros países, perturban la lógica de una explicación culturalista como la ensayada aquí. Un estudio realizado por Redding y Pugh (1986) comparando organizaciones japonesas y chinas (Hong Kong) se ofrece como una instancia particularmente apropiada para evaluar la adecuación de la explicación culturalista.

Redding y Pugh compararon 50 organizaciones en Japón con 53 organizaciones de Hong Kong y encontraron que las organizaciones chinas, pese a ser en general más pequeñas que las japonesas, manifestaron menor centralización ( $X = 109.94$ ) que estas últimas ( $X = 122.1$ ). Sin embargo, Hong Kong se caracteriza por una '*distancia en poder*' notablemente más grande que la registrada por Japón. En este caso, como vemos, los resultados no se ajustan a la "predicción" culturalista desde el marco de referencia de Hofstede. Por supuesto, es posible apelar a otras características, "culturales" o no, de ambos países, a fin de dar cuenta de esta diferencia. Esto no es sólo posible sino necesario y legítimo. Pero lo que perseguimos con este ejercicio de ilustración de las perspectivas en acción es el mostrar los límites de ambas perspectivas utilizando sus exponentes más elaborados y articulados.

#### **Intentos de síntesis de las perspectivas**

Aunque partiendo de la perspectiva convergente-universalista, los sustentadores de la hipótesis de no condicionamiento cultural no han esgrimido ésta en términos que excluyan la participación de factores culturales en la determinación de características estructurales de las organizaciones en los diversos países. Como se ha señalado antes, es mucho lo que resta por explicar al considerar la cantidad de varianza explicada por las relaciones contingentes entre contexto y estructura organizativa, además de las pronunciadas variaciones en las magnitudes de las correlaciones y del hecho de que otras variables estructurales (así como contextuales) no son contempladas por la hipótesis de no condicionamiento cultural. No obstante, los sustentadores de la hipótesis de no condicionamiento cultural reclaman que ha sido precisamente el desarrollo de la línea de investigación animada por dicha hipótesis lo que ha permitido precisamente determinar qué tanta

varianza queda aún por explicar. Se reclama de esta manera el haber establecido una estrategia viable para la investigación organizacional transnacional. Como Hickson y McMillan (1981: 196) expresaron este argumento:

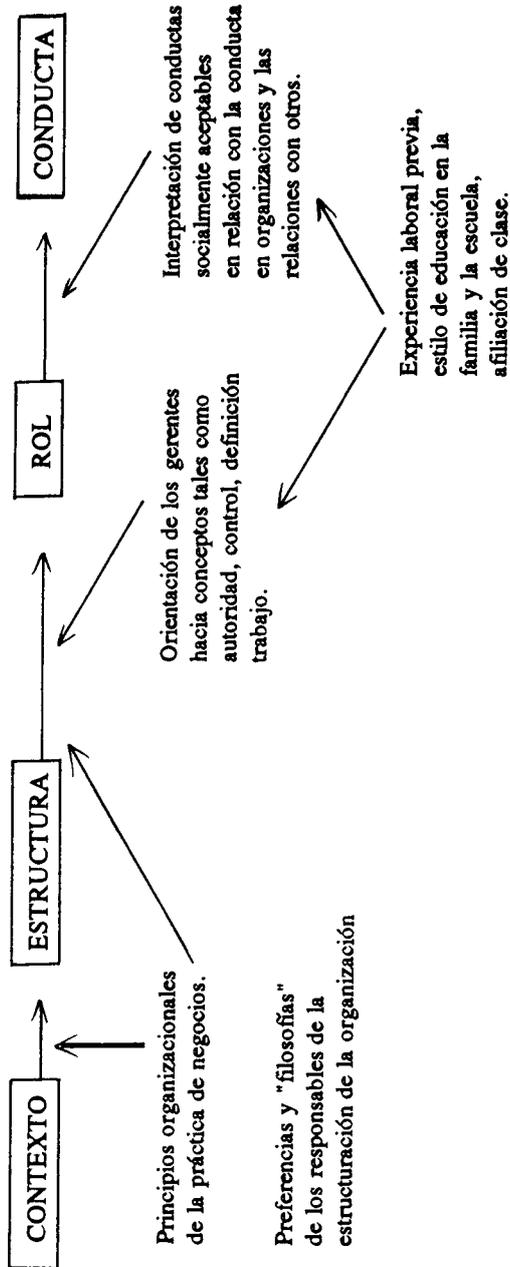
La investigación trans-cultural futura puede construir sobre la base del paradigma emergente y los métodos de Aston ofrecen medios para el estudio de las relaciones contexto-estructura, permitiendo la distinción del lado clínico de los procesos organizacionales que revelan más plenamente las variaciones culturales. Así como en los estudios de caso en el volumen *Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III* (Pugh y Payne, 1977) se estudiaron relaciones entre datos a nivel grupal en las organizaciones con datos a nivel estructural, investigación similar a aquella puede ser desarrollada trans-culturalmente, primero para mostrar el grado de variación en relaciones específicas contexto-estructura y segundo para explorar los nexos entre datos estructurales y datos actitudinales o conductuales.

Child (1973) ha presentado un modelo que intenta combinar las dos perspectivas dominantes en la investigación transnacional, la contingente y la culturalista, sobre la base de su conclusión de que los factores culturales tienen su mayor impacto en los modos de conducta individual y en las relaciones interpersonales, donde, precisamente, es que uno espera que los productos de los procesos de socialización se manifiesten con más fuerza (véase también Weber, 1977). El modelo de Child, como se presenta en la Figura 2, tiene la virtud de abordar, aunque de manera simplificada, como él mismo reconoce, el intrigante y complejo nexo entre variables individuales, actitudinales y conductuales, y variables estructurales. De acuerdo a Child, en cada nexo en la cadena causal, que se deriva de la perspectiva contingente y de la hipótesis de no condicionamiento cultural, existen otras influencias, fundamentalmente de origen cultural, con una función moderadora.

Aunque el modelo de Child parece útil para abordar la combinación de las perspectivas contingente y cultural-ideacionista que es sugerida por la discusión de los resultados de gran parte de la investigación transnacional, tal como ilustramos en el ejemplo de la comparación de las firmas británicas y japonesas, el mismo ha sido criticado por limitar las variables culturales o "sociales" al rol de *influencias "moderadoras"*. Concretamente, Maurice (1979: 46) señala que:

FIGURA 2

UN MODELO GENERAL DE VARIABLES CULTURALES E IDEACIONALES INTERVINIENTES EN LAS RELACIONES ENTRE CONTEXTO, ESTRUCTURA, ROL Y CONDUCTA



Aun y cuando uno pueda estar de acuerdo en que la "filosofía" de los gerentes pueda tener algún efecto sobre la estructuración interna de las organizaciones ("Los altos gerentes alemanes prefieren la centralización en la toma de decisiones"), uno puede también preguntarse hasta qué punto otros elementos societales más centrales, tales como el sistema educacional y el sistema de entrenamiento vocacional, el sistema de estratificación social y de división del trabajo, pueden jugar un papel aún más directo en esta estructuración que el de la eventualmente influyente ideología de los gerentes. En cualquier caso este tipo de enfoque sigue siendo fiel a la metodología de la hipótesis de no condicionamiento cultural sin introducir ninguna modificación epistemológica.

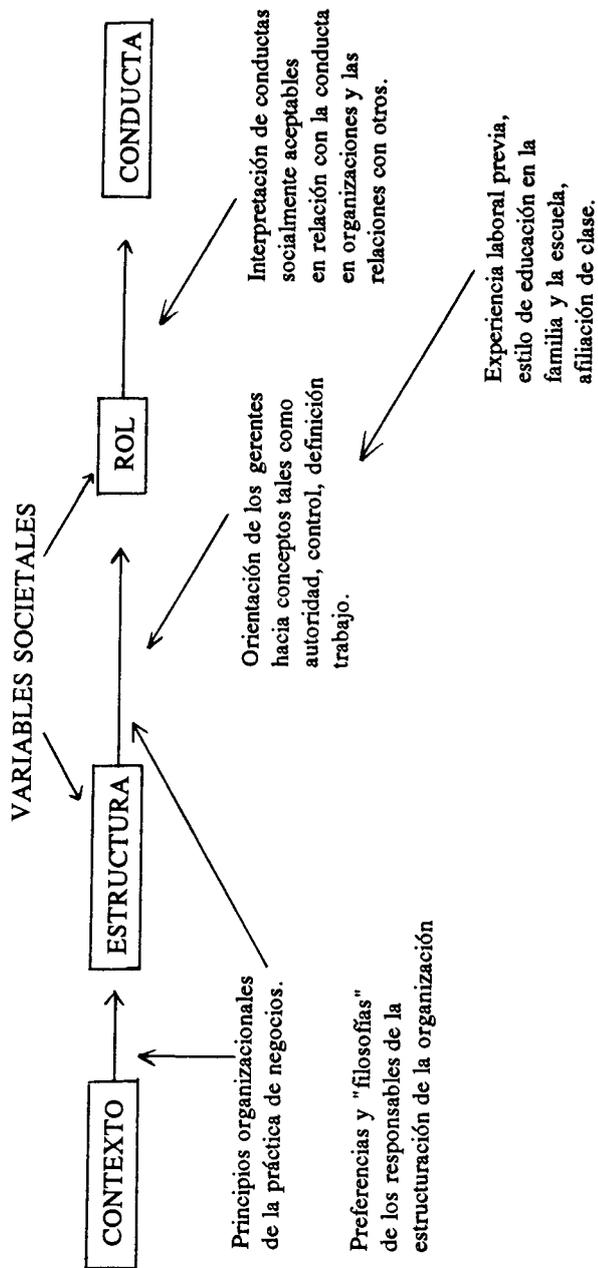
De acuerdo a estos planteamientos de Maurice, el modelo de Child podría ser reformulado de la siguiente manera:

El énfasis, siguiendo a Maurice, estaría en las variables responsables del "efecto societal" tales como la estratificación social, el sistema de división del trabajo, los sistemas educativos, de entrenamiento y cualificación vocacional y de relaciones industriales, todas estas agrupadas bajo el rótulo de variables societales en la Figura 3. De acuerdo a los resultados de la investigación desarrollada por Maurice, quedaría por discutir si esas variables afectan fundamentalmente, de manera directa, el diseño estructural de la organización, la estructuración de roles a su interior o ambos. Aunque parece que, de acuerdo a la evidencia sometida hasta ahora por Maurice y sus colaboradores, variables tal como las mencionadas arriba ejercen su influencia más directamente sobre la estructuración de roles y por vía de ésta sobre la estructura organizacional, en la Figura 3 optamos por indicar una influencia directa simultánea de dichas variables sobre tanto la estructura como los roles.

El modelo de Child modificado, como aparece en la Figura 3, aún y cuando intenta integrar los aportes de la investigación desarrollada por Maurice, no hace justicia, sin embargo, a la críticas que éste ha formulado a la selección y especificación de las variables "contextuales" por parte de los sustentadores de la hipótesis de no condicionamiento cultural. En efecto, siguiendo la perspectiva de la teoría estructural de la contingencia, el grupo Aston ha insistido en dimensiones del contexto tales como tamaño organizacional, tecnología y dependencia, las cuales, como Maurice ha criticado, son definidas con una generalidad tal que excluye la posibilidad de detectar efecto nacional alguno. Además, como el propio Maurice señala, no se ha inquirido acerca de las interrelaciones entre tales variables. A esto nos parece justo agregar el

FIGURA 3

MODELO DE CHILD MODIFICADO



hecho de que tales dimensiones del contexto organizacional, especificadas de manera puntual, aparecen aisladas de *ese otro contexto*, más complejo y último, del cual tales dimensiones no son más que, precisamente, *dimensiones*. Es en referencia a *ese otro contexto* que dichas dimensiones pueden ser, a su vez, interpretadas, por así decir. Los propios sustentadores de la hipótesis de no condicionamiento cultural así lo indican, con agudeza inquisitiva, al hacer explícito que:

Por supuesto, el tamaño y la dependencia son hechuras del hombre, no "actos de Dios" en el sentido de "dados" por decreto divino. Alguien decide que las organizaciones deben crecer, o debe aprobar un contrato con un proveedor que hace así a la organización dependiente de tal proveedor. "No condicionamiento cultural" no significa que el contexto sea una suerte de depósito geológico proveniente de ninguna parte como se ha inferido algunas veces. El contexto es elegido y esta elección puede ser culturalmente influida. Jordania, por ejemplo, puede optar por preservar organizaciones pequeñas puesto que las mismas se adecuan a un patrón de participación familiar que se ajusta a sus formas de vida. Los países optan por la planificación estatal de sus economías y, con ésta, por una dependencia concentrada. (Hickson y McMillan, 1981: 194).

### **Más allá de las contingencias y la cultura**

Por supuesto que las "hechuras del hombre" de que nos hablan Hickson y McMillan no se tratan de las acciones individuales de ciertos actores ni aun de las acciones concertadas de algún actor tan poderoso como el Estado. Tampoco se trata de "opciones" hechas de un momento y para siempre, de manera discreta. Se trata pues de "agentes sociales" (o culturales, si se prefiere) y de "opciones históricas".

Es a este nivel que, de manera natural, ha entrado en juego una tercera perspectiva en la investigación organizacional transnacional, el enfoque de "economía política radical", como lo ha denominado Child. Esta perspectiva intenta explicar tanto las características del "contexto", como lo especifica la teoría contingente, como las de las organizaciones, en términos de las lógicas inherentes a los sistemas económico-sociales imperantes en cada país. Así, el principal contraste en términos transnacionales es hecho entre capitalismo y socialismo. De acuerdo a esta perspectiva, en los países capitalistas las dimensiones del contexto y las estructuras organizacionales responden a las características de este sistema, es decir, a la propiedad privada y a las relaciones de mercado (Clegg y Dunkerley, 1980; Littler, 1982). Las organizaciones tenderán a crecer o no dependiendo de los mercados a los cuales tengan acceso y de las dinámicas que la procura por maximizar las ganancias impongan,

las cuales a su vez están condicionadas a la particular inserción en la división internacional del trabajo que tenga cada país. Por otra parte, las firmas en los distintos países capitalistas responderán a la oposición entre propietarios y trabajadores manifestando el reforzamiento del control gerencial sobre la conducta de los trabajadores, la eliminación de la importancia de las habilidades de los trabajadores por medio de la simplificación, estandarización y especialización de las tareas, la intervención del Estado en términos del mantenimiento del sistema y demás características del capitalismo. Las firmas en los países socialistas manifestarán otras características en función de los parámetros propios de ese sistema.

La gran debilidad de la perspectiva de la "economía política radical" reside en la incapacidad de las mismas para dar cuenta de diferencias nacionales en las organizaciones en un mismo sistema, aun y cuando la inserción en la división internacional del trabajo es mantenida constante, como en los casos de Corea, Taiwan, Indonesia y otros países del lejano oriente durante las décadas de los 60 y 70, o en el caso de las organizaciones yugoslavas, polacas y húngaras, en Europa oriental. Al mismo tiempo, esta perspectiva confronta la dificultad de dar cuenta de las semejanzas estructurales entre organizaciones en distintos sistemas. La incapacidad para manejar estas "diferencias" y "similitudes" *anómalas* (anómalas según esta perspectiva) exclusivamente con las tesis de la perspectiva de la economía política radical explica por que la misma ha jugado un papel en la investigación organizacional transnacional, aun y cuando se le haya tenido, y se le deba tener en consideración (Child, 1981). Tal y como Child y Tayed (1982-83: 40-41) apuntan:

La cuestión de si la localización en un sistema capitalista o socialista es de mayor significación para la naturaleza del poder, del control y del proceso de administración en las organizaciones que los arreglos institucionales que se han desarrollado en los países particulares permanece como una pregunta abierta en la investigación transnacional. Por ejemplo, revisiones significativas en términos de control jerárquico han sido introducidas en un contexto socialista a través del esquema de auto-gestión yugoslavo y a través de las cooperativas de productores en un contexto capitalista. Diferentes sistemas de relaciones industriales se han desarrollado en las sociedades capitalistas, algunos de los cuales se fundamentan en gran medida en arreglos legislativos institucionales tales como los consejos de trabajadores. Ejemplos como éstos sugieren que los desarrollos institucionales que afectan sustancialmente la naturaleza de las organizaciones pueden producirse en una dirección que refleja la tradición

cultural y las preferencias políticas específicas de un país, sea este capitalista o socialista.

Siendo la perspectiva de la economía política radical incapaz de dar cuenta de la diversidad en el contexto y en las formas organizativas en los distintos países, entra en escena otra perspectiva que puede también denominarse como economía política pero, en este caso, institucionalista, por su atención a los arreglos institucionales que se desarrollan en cada país, como es sugerido por Child. Se trata en este caso no ya del institucionalismo culturalista, en el sentido estricto de la expresión, pues el énfasis, en este caso, no es en las normas sociales "internalizadas" ni en las estructuras o relaciones perdurables que se erigen como valores en sí mismas (aunque no se excluya a éstas del análisis). El énfasis es puesto en las relaciones y arreglos interorganizacionales más concretos e inmediatos que rodean a las organizaciones. En la teoría organizacional más reciente esta posición es mejor expuesta en la tesis de inserción ("embeddedness") de Granovetter (1985) la cual, en esencia, sostiene que: "la conducta y las instituciones a ser analizadas son de tal manera constreñidas por las relaciones sociales imperantes que el concebirlas como independientes constituye un penoso desconocimiento." Así, de acuerdo a esta tesis, las organizaciones, sus objetivos, diseños y operaciones, se encuentran inextricablemente condicionadas por las relaciones y estructuras sociales concretas y dinámicas, no de las instituciones de un enfoque culturalista. De hecho, Granovetter critica tanto los enfoques economistas clásicos, neoclásicos e institucionalistas, como los enfoques culturalistas, los primeros por ser sub-socializados y los últimos por ser sobre-socializados.

Pero a pesar del aparente contraste entre los puntos de vista sub- y sobre-socializados, debemos hacer notar una ironía de extrema importancia teórica: ambos tienen en común una concepción de la acción y la decisión como llevadas a cabo por actores atomizados. En la explicación sub-socializada, la atomización resulta de la afirmación de una estrechamente utilitaria búsqueda del interés personal; en la sobre-socializada, del hecho de que los patrones conductuales han sido internalizados y la consideración de que las relaciones sociales en desarrollo tienen sólo efectos periféricos en la conducta. El que las reglas internalizadas de conducta sean sociales en su origen no diferencia a este argumento de manera decisiva del utilitarista, en el cual el origen de las funciones de utilidad queda abierto, dejando lugar para la conducta guiada completamente por normas y valores determinados consensualmente. Las soluciones sub y sobre-socializadas se unen, de esta manera, en su separación

atomística de los actores de su contexto social inmediato. (Granovetter, 1985: 485).

Granovetter lleva así a su más plena expresión el tipo de posición que reclama Maurice quien, como vimos antes, entiende que las organizaciones son constituidas socialmente por su ambiente, del cual no pueden ser aisladas. A diferencia de Maurice y especialmente de la orientación de la investigación conducida por éste, la tesis de la inserción de Granovetter implica el que se atienda al conjunto de las relaciones sociales y estructurales en el que las organizaciones se ven envueltas y no en las relaciones puntuales, exteriorizadas, entre determinadas 'instituciones' aisladas de su contexto y las organizaciones, tomadas una por una y así, a su vez, aisladas (como en la separación de, por ejemplo, los "sistemas educativos y de entrenamiento" y la "estructura de roles y puestos" al interior de las organizaciones individuales).

### **Las perspectivas en acción. Ejemplo 2: la comparación de firmas en el Lejano Oriente**

El ensayo de Hamilton y Biggart (1988) sobre las organizaciones en el lejano oriente constituye el ejemplo a citar a fin de ilustrar cómo esta perspectiva de economía política opera en la investigación organizacional transnacional. En primer lugar, porque Hamilton y Biggart contrastaron tres de las perspectivas de las que nos hemos ocupado, la perspectiva económica de los costos de las transacciones de Williamson, con su énfasis en el papel del mercado, la perspectiva culturalista, con su insistencia en valores e instituciones culturales, y la perspectiva de economía política afín a la tesis de inserción de Granovetter, con su énfasis en los patrones de autoridad y estrategias de legitimación en las redes de relaciones sociales e interorganizacionales. En segundo lugar, por el hecho de contrastar estas perspectivas en la comparación de las estructuras organizacionales propias de Japón, Corea del Sur y Taiwan, tres países dentro de una realidad cultural similar, cuyas diferencias, por tanto, no son tan fácilmente atribuibles a diferencias de orden cultural.

El análisis de Hamilton y Biggart revisa las condiciones históricas bajo las cuales se han desarrollado las firmas japonesas, sudcoreanas y taiwanesas (los niveles de desarrollo iniciales, los factores exógenos tales como las guerras regionales, la segunda guerra mundial y la guerra

de Corea, los procesos de reconstrucción y la participación extranjera, especialmente norteamericana, las tradiciones e instituciones culturales y la conformación -y reestructuración- del Estado en cada uno de esos países) y concluyen mostrando la existencia de tres patrones de organización industrial, claramente distinguibles unos de otros. En Corea del Sur, el escenario organizacional se ve dominado por grandes redes organizacionales, jerárquicamente organizadas, conocidas como *chaebol*. Estos *chaebol* son controlados por compañías centrales en la forma de *holdings*, las cuales son a su vez propiedad de un individuo o una familia. No obstante esta propiedad bien demarcada, estas compañías tenedoras no tienen gran independencia de acción (como en el caso de Japón), siendo virtualmente manejadas por el Estado sudcoreano de manera directa a través de agencias de planeamiento y controles financieros. Fuera de estos *chaebol* no hay prácticamente otras firmas independientes de tamaño considerable, exitosas, y hay poca práctica de la subcontratación entre firmas grandes y pequeñas. Así, el desarrollo económico coreano, primero bajo una estrategia sustitutiva de importaciones y, más adelante, con el cambio drástico a una estrategia centrada en las exportaciones, ha descansado fundamental y casi exclusivamente en los *chaebol* y en la planificación, financiamiento y control estatal. En Japón, la economía es ciertamente dominada por grandes y poderosos grupos industriales, relativamente estables. Un tipo de grupo consiste en nexos que interconectan grandes firmas dispersas en diferentes sectores industriales, las cuales practican lo que Dore (1983) llama "contratos relacionados entre iguales". Antes de la segunda guerra mundial esas redes de organizaciones, de manera similar a los *chaebol* en Corea del Sur, fueron unidas por *holdings* bajo el control de una familia: los *zaibatsu*. Tras la ocupación norteamericana, sin embargo, esas firmas se reagruparon de manera más independiente, eliminando las compañías tenedoras (caso de Mitsui, Mitsubishi y Sumitomo). Por otra parte, después de la ocupación surgieron otras redes organizacionales, distribuidas también por varios sectores industriales, pero dependientes financieramente de un gran banco (caso de Fuji, Dai-ichi y Sanwa). Otro tipo de grupo consiste en la integración y nexos verticales de grandes empresas manufactureras (*kaisha*) y sus subsidiarias y firmas satélites, estas últimas unidas a las grandes firmas generalmente por relaciones de subcontratación. El patrón de organización industrial japonés se caracteriza así por estos grupos empresariales que constituyen lo que se ha denominado una

"sociedad de industrias" (Clark, 1979). El papel del Estado en Japón es muy diferente del que éste tiene en Corea del Sur, pues la política es la de favorecer el desarrollo de fuertes centros de poder intermediarios, considerablemente autónomos, con el Estado (fundamentalmente vía el Ministerio de Industria y Comercio Internacional -MITI-) actuando como coordinador de actividades y mediador en los conflictos de intereses. Por último, en el caso de Taiwan, las formas organizacionales dominantes en toda la economía pero especialmente en el sector exportador son la firma familiar (*jiazuqiye*) y el grupo de negocios (*jítuanqiye*). Las firmas familiares predominan (un 97% del total de firmas pero responsables de un 46% del PNB y de un 65% de las exportaciones totales) y son generalmente pequeñas o medianas (menos de 300 empleados y con activos totales de menos de US\$20 millones). Los *jítuanqiye* o grupos, por su parte, son generalmente de propiedad de una familia (vía *holdings*), pero más que grandes firmas representan redes de pequeñas, medianas y unas pocas firmas modestamente grandes. El Estado de Taiwan, como en Corea del Sur, desarrolla planes económicos, pero en este caso no hay procedimientos ni mecanismos de implementación aun en el caso de las empresas del sector público. No hay tampoco los mecanismos de coordinación ni de apoyo activo que se verifican en Japón, con lo que la economía taiwanesa, especialmente en el sector exportador, queda en manos de las propias firmas.

Es imposible e impráctico reproducir aquí el análisis por medio del cual Hamilton y Biggart relacionan las distintas condiciones socio-históricas en cada país con el establecimiento de determinadas relaciones de autoridad, de propiedad e interconexión interorganizacional y de legitimación tanto estatal como privada, dando lugar a los tres patrones de organización industrial en cada país. Lo importante para nuestros fines es el hecho de constatar cómo ese *otro contexto* del que hablamos anteriormente, más complejo y último, a su vez da cuenta del 'contexto' en el sentido más restringido de la perspectiva contingente y la hipótesis de no condicionamiento cultural. No es casual que las firmas taiwanesas sean por lo general más pequeñas, que las coreanas sean más grandes, y que en Japón se presente el "dualismo" (paradójicamente, interconectado) de firmas gigantescas dominantes y multitud de pequeñas firmas. De manera similar, los niveles de dependencia entre organizaciones, otra de las dimensiones claves del "contexto" en la hipótesis de no condicionamiento cultural,

es explicada también en función de ese *otro contexto*: la dependencia del Estado y los grupos familiares en Corea del Sur, de los grupos bancarios y de las redes de grandes organizaciones en Japón, y de la familia corporativa en Taiwan. Así, prácticamente como respuesta a la necesidad de dar cuenta de las dimensiones del "contexto" manejado por la perspectiva contingente y la hipótesis de no condicionamiento cultural expresada en nuestra última cita de Hickson y McMillan, Hamilton y Biggart concluyen en su ensayo:

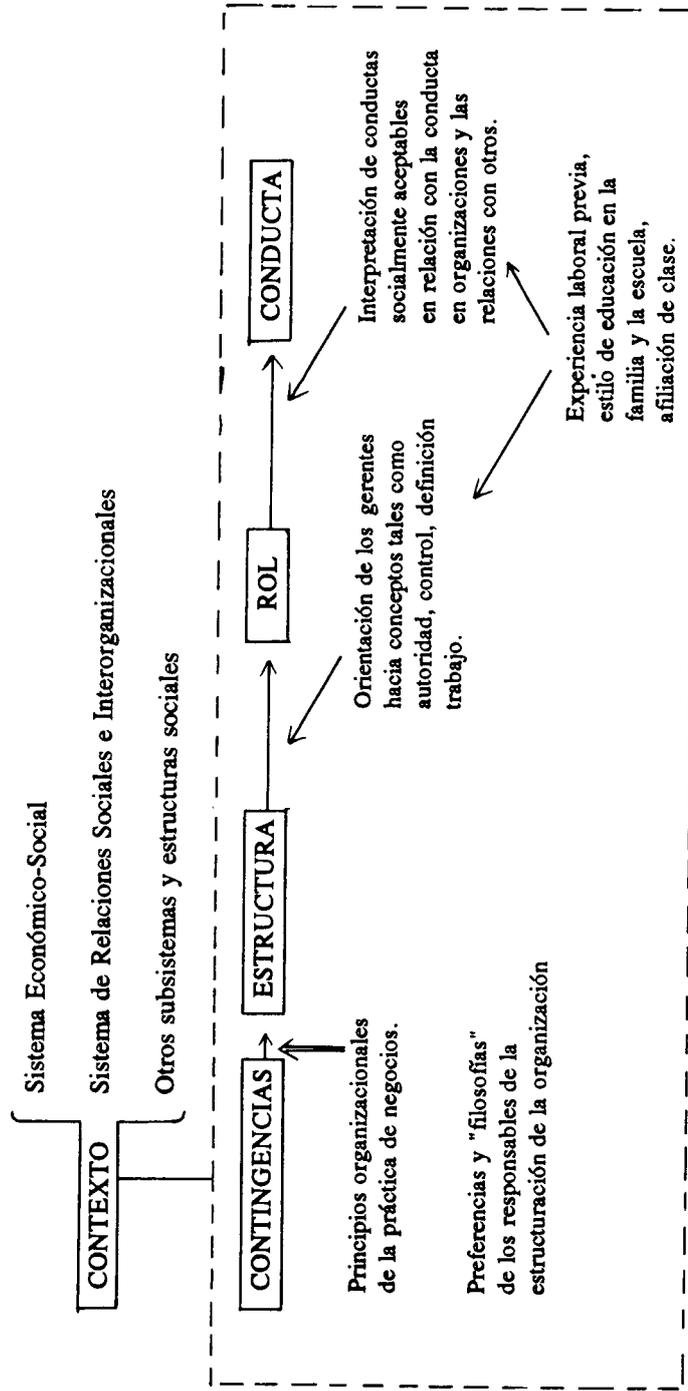
¿Cuál es el nivel de análisis que mejor explica la estructura organizacional? Nosotros argüimos que, por una parte, los argumentos en términos de ganancias y eficiencia son muy específicos y estrechos como para dar cuenta de las diferentes formas organizacionales. Los modelos económicos predicen la estructura organizacional sólo al nivel más superficial (e.g., las organizaciones exitosas procuran ganancias). Por otra parte, los argumentos culturales capitalizan en patrones de valores tan generales, omnipresentes que hacen difícil el dar cuenta de las variaciones culturales que tienen lugar dentro de la misma área cultural. La cultura permea todo y por tanto no explica nada. La explicación en términos de relaciones de autoridad provee la explicación más exitosa pues la misma se sitúa al nivel intermedio, al nivel de explicaciones que se adecuan histórica y estructuralmente. Argumentamos que la estructura de las empresas representa adaptaciones situacionales de formas organizacionales pre-existentes a las condiciones políticas y económicas específicas. La estructura organizacional no es inevitable, no es resultado de predisposiciones culturales ni de la tecnología o tareas económicas específicas. Por el contrario, la estructura organizacional es determinada situacionalmente y, por lo tanto, la forma de análisis más apropiada es aquella que presta atención a la dimensión histórica.

Dada esta conclusión, entonces, este análisis sugiere que los factores claves en la explicación de la organización económica pueden no ser económicos, por lo menos en el sentido usual que los economistas dan al término. Los factores económicos y culturales son claramente críticos para entender el *crecimiento* de los mercados y de las empresas, pero la *forma* o estructura de la empresa se entiende mejor en términos de los patrones de relaciones de autoridad en la sociedad. (p. 87)

Un esfuerzo de representar una posible integración de este modelo con los anteriores es presentado en la Figura 4. Obsérvese que en este caso, contexto se refiere a *ese otro contexto, más complejo y último*, al que se aludía antes, es decir, al contexto tal y como éste es entendido y abordado por una perspectiva de economía-política como la practicada

FIGURA 4

MODELO INTEGRADOR DE LAS PERSPECTIVAS



por Hamilton y Biggart. Este incluye el tipo de variables societales estudiadas por Maurice y colaboradores, por lo cual éstas no son representadas aparte. Por otro lado, las dimensiones del "contexto" de acuerdo a la teoría contingente son ahora especificadas como tales, es decir, como *contingencias* (tecnología, tamaño, dependencia, etc.). La intervención de los valores y normas culturales continúan siendo representados tal como ha sido propuesto por Child. No obstante, toda la cadena causal *contingencias-estructura-roles-conducta*, así como la acción moderadora sobre ésta de elementos culturales-ideacionales quedan *insertas* en el contexto del cual forman parte a través de múltiples relaciones históricas y contemporáneas, representándose esto por las líneas punteadas.

### **Conclusión: hacia una integración jerárquica de las perspectivas**

La investigación comparativa transnacional de las organizaciones ha estado dominada por dos perspectivas, la contingente-universalista y la culturalista. Fruto de los esfuerzos desplegados bajo cada una de estas perspectivas, particularmente de la investigación conducida a fines de contrastar la hipótesis de no condicionamiento cultural, y a pesar de los problemas conceptuales y metodológicos que afectan a la teorización e investigación acumulada, se han hecho reales avances en nuestro entendimiento de las condiciones que determinan las semejanzas y diferencias en forma organizacionales en diferentes países. Gran parte de este progreso, sin embargo, ha sido en términos de establecer lo que no se explica aún, la cantidad de varianza de la que se debe dar cuenta aun. Otra conclusión importante parece ser la de que ninguna de las perspectivas, por sí sola, puede adelantar mucho más nuestro conocimiento, aún precario. Cada perspectiva deja mucho por explicar (o corre el riesgo de, por explicarlo todo, no explicar nada), y a su vez revela nuevos "problemas" a ser explicados (la determinación del "contexto" en la perspectiva contingente, la determinación de cómo valores al nivel actitudinal y conductual afectan propiedades estructurales a nivel organizacional). Una combinación de distintas perspectivas, pertinentes a distintos niveles de análisis, parece ser la vía adecuada para adelantar la investigación y teorización en esta área.

Aun reconociendo la necesidad de combinar las distintas perspectivas, es preciso reconocer que algunas son superiores a otras en términos de las *posibilidades epistemológicas* que cada una encierra. Apoyándonos en ejemplos de la aplicación de las perspectivas, aun corriendo el riesgo de la selección oportunista de tales ejemplos, concluimos que aquellas perspectivas que llevan el nivel de análisis a la

sociedad como un todo y a sus economías políticas concretas, producen la mejor *visibilidad* y dan lugar a la mejor posibilidad de integración de las distintas perspectivas.

El autor agradece los comentarios de David J. Hickson a una versión preliminar de este artículo, así como el intercambio de ideas en torno a las líneas de evaluación de las distintas perspectivas sostenido con Richard H. Hall. No obstante, las tesis sostenidas en este artículo y sus limitaciones, son de la única responsabilidad del autor.

## REFERENCIAS

- Azumi, K. and McMillan, c J. (1981): Management strategy and organization structure: A japanese comparative study. In: Hickson, d. J. and McMillan, C. J. (eds.), **Organization and Nation: The Aston programme IV**, pp. 155-172.
- (1975): Culture and organization structure: A comparison of Japanese and British organizations. **International Studies of Management and Organization**, 5 (1): 35-47.
- Bond, M. H. and Mai, K. P. (1989). Trusting to the Tao: Chinese values and the re-centering of psychology. Paper presented at the Conference on Moral Values and Moral Reasoning in Chinese Societies, Taipei, Taiwan.
- Brossard, M. And Maurice, M. (1976). Is there a universal model of organization structure? **International Studies of Management and Organization**, 6(1): 11-45.
- Burns, T. and Stalker, G. N. (1961): **The management of innovation**. London: Tavistock.
- Child, J. (1981): Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**, vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press.
- (1973): Strategies of control and organizational behavior. **Administrative Science Quarterly**, 18: 1-17.

- (1972): Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. **Administrative Science Quarterly**, 17: 163-177.
- Child, J. and Tayeb, Monir (1983): Theoretical perspectives in cross-national organizational research. **International Studies of Management and Organization**, 12 (4): 23-70.
- Clark, R. (1979). **The Japanese company**. New Haven, CT: Yale University Press.
- Clark, P. (1979). Cultural context as a determinant of organizational rationality: A comparison of the Tobacco industries in Britain and France. In C. J. Lammers and D. J. Hickson (Eds.), **Organizations alike and unlike**. London: Routledge & Kegan Paul.
- (1972). **Organizational design: Theory and practice**. London: Tavistock.
- Cleeg, S. and Dunkerley, D. (1980). **Organization, class and control**. London: Routledge & Kegan Paul.
- Crozier, M. (1964): **The bureaucratic phenomenon**. London: Tavistock.
- Daubigney, J. P. and Silvestre, J. J. (1972). Comparaison de la hierarchie des salaires entre l'Allemagne et la France. Aix-en-Provence: Laboratoire d'economie et de sociologie du travail.
- Dore, R. (1973). **British factory-Japanese factory: The origins of national diversity in industrial relations**. Berkeley: University of California Press.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P. and Bautista, J. A. (1987). Dimensions of national culture and work related values: Hofstede revisited. Paper presented at the 1987 Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.
- Eisenstadt, S. N. (1968): Some reflections on the variability of development and organization structures. **Administrative Science Quarterly**, 13: 491-497.
- Evan, William (1975): Measuring the impact of culture on organizations. **International Studies of Management and Organization**, 5 (1): 91-113.
- Fayol, H. (1949). **General industrial management**. London: Pitman.

- Glaser, W. A. (1971): Cross-National comparisons of the factory. **Journal of Comparative Administration**, 3 (1): 83-117.
- Goodstein, L. D. (1981). Commentary: Do American theories apply abroad? **Organizational Dynamics**, Summer: 49-54.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 9: 481-510.
- Hall, R. H. (1963). The concept of bureaucracy: An empirical assessment. **American Journal of Sociology**, 69: 32-40.
- Hamilton, G.G. and Biggart, N. W. (1988): Market, culture, and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. **American Journal of Sociology**, 94, Supplement, S52-S94.
- Harbison, F. and Myers, C. A. (1959). **Management in the industrial world**. New York: McGraw-Hill.
- Hickson, D. J. and McMillan, C. J. (1981): **Organization and nation: The Aston programme IV**. Westmead, England: Gower.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., McMillan, C. J., and Schwitter, J. P. (1974): The culture-free context of organization structure: A tri-national comparison. **Sociology**, 8 (1): 59-80.
- Hickson, D. J., McMillan, C. J., Azumi, K., and Horvath, D. (1979). Grounds for comparative organization theory: Quick sands or hard core. In C. J. Lammers and D. J. Hickson (Eds.), **Organizations alike and unlike**. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hofstede, G. (1980a): **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly-Hills: Sage.
- (1980b): Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad. **Organizational Dynamics**, Summer: 42-63.
- Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, 16 (4): 4-21.
- Hunt, F. L. K. (1983). Applying American behavioral science: Some cross-cultural problems. **Organizational Dynamics**, Summer: 55-62.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L. and Jackson, G. B. (1982): **Meta-analysis: Cumulating research findings across studies**. Beverly Hills: Sage.

- Inkson, J. H. K., Schwitter, J. P., Pheysey, D. C. and Hickson, D. J. (1970): A comparison of organization structure and managerial roles: Ohio, U. S. A., and the Midlands, England. **Journal of Management Studies**, 7(3): 347-363.
- Kerr, C., Dunlop, J. T., Harbison, F. and Meyers, C. A. (1960). **Industrialism and industrial man**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kessing, R. M. (1974). Theories of culture. **Annual Review of Anthropology**, 3: 73-97.
- Kroeber, A. L. and Kluckhohn, C. (1952): **Culture: A critical review of concepts and definitions**. Cambridge, Mass: Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Harvard University.
- Lammers, C. J. and Hickson, D. J. (1979): Toward a comparative sociology of organizations. In C. J. Lammers and D. J. Hickson (Eds.), **Organizations alike and unlike**. London: Routledge and Kegan Paul.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967): **Organization and environment**. Boston: Harvard University.
- Littler, C. R. (1982). **The development of the labour process in capitalist societies**. London: Heinemann.
- McClelland, D. C. (1961). **The achievement society**. New York: The Free Press.
- McMillan, C. J., Hickson, D. J., Hining, C. R., and Schneck, R. E. (1973). The structure of work organizations across societies. **Academy of Management Journal**, 16: 555-569.
- Maehr, M. L. (1974). Culture and achievement motivation. **American Psychologist**: 887-896.
- Maehr, M. L. and Nicholls, J. G. (1980). Culture and achievement motivation: A second look. In N. Warren (Ed.), **Studies in cross-cultural psychology**, vol. 3. London: Academic Press.
- Maurice, M. (1979). For a study of "the societal effect": Universality and specificity in organization research. In C. J. Lammers and D. J. Hickson (Eds.), **Organizations alike and unlike**. London: Routledge & Kegan Paul.

- (1976). Introduction: Theoretical and ideological aspects of the universalistic approach to the study of organizations. **International Studies of Management and Organization**, 6: 3-10.
- Maurice, M., Sellier, F., and Silvestre, J. J. (1977). Production de la hierarchie dans l'entreprise. Recherche d'un effet societal. Aix-en-Provence: Laboratoire d'economie et de sociologie du travail.
- Maurice, M., Sorge, A., and Warner, M. (1980). Social differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany, and Great Britain. **Organization Studies**, 1: 59-85.
- Miller, G. A. (1987): Meta-analysis of the culture-free hypothesis. **Organization Studies**, 8 (4): 309-325.
- Pugh, D. S. (1981). The Aston program perspective. The Aston program of research: Restrospect and prospect. In A. Van de Ven and W. Joyce (Eds.), **Perspectives on organization design and behavior**. New York: Wiley-Interscience.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J. Hinings, C. R. and Turner, C. (1968): Dimensions of organization structures. **Administrative Science Quarterly**, 13: 65-105.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., and Hinings, C. R. (1969<sup>a</sup>). The context of organization structures. **Administrative Science Quarterly**, 14: 91-114.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., and Hinings, C. R. (1969<sup>b</sup>). An empirical taxonomy of work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 14: 115-126.
- Redding, S. G., and Pugh, D. S. (1986). The formal and the informal: Japanese and Chinese organization structures. In D. Clegg and S. G. Redding (Eds.), **The enterprise and management in East Asia**. Centre of Asian studies, Hong Kong University.
- Roberts, K. H. (1970): On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organizations. **Psychological Bulletin**, 74 (5): 327-50.
- Roberts, K. H. and Boyacigiller, N. A. (1984). Cross-national organizational research: The grasp of the blinded men. **Research in Organizational Behavior**, 6: 423-475.
- Robinson, R. (1983). Review of Culture's Consequences. **Work and Occupations**, 10: 110-115.

- Sorge, A. (1983). Review of Culture's consequence: International differences in work-related values. **Administrative Science Quarterly**, 28 (4): 625-629.
- Tayeb, M. (1987). Contingency theory and culture: A study of matched English and Indian manufacturing firms. **Organization Studies**, 8 (3): 241-261.
- Taylor, F. W. (1911). **Scientific management**. New York: Harper.
- Triandis, H. C. (1982). Review of Culture's Consequences: International differences in work-related values. **Human Organization**, 41: 86-90.
- Udy, S. H. (1961) Technical and institutional factors in production organization. **American Journal of Sociology**. 67: 247-260.
- Weber, R. A. (1977): Convergence or divergence? In T. D. Weinshall (ed.), **Culture and Management**. Penguin Books.
- Woodward, J. (1958): **Management and Technology. Problems of progress**. London: H. M. S. O.
- (1965): **Industrial Organization: Theory and practice**. London: Oxford University Press.
- Yehn, R. (1988a). A critical review of Hofstede's value framework. Eastern Academy of Management: Best Papers Proceedings 1988.
- (1988b). Values of American, Japanese and Taiwanese managers in Taiwan: A test of Hofstede's framework. Academy of Management: Best Papers Proceedings 1988.