

Cultura y organización: ¿Estructuras multinacionales estandarizadas o adaptadas al contexto regional?

Leonardo Maubecin¹

l.maubecin@comunidad.uces.edu.ar

Fecha de recepción: 7 de febrero de 2023

Fecha de aceptación: 5 de abril de 2023

ARK CAICIT: [ark:/s26182327/9utf1r8pm](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:ar:ucses-2618-2327-9utf1r8pm)

Resumen

Con motivo del continuo crecimiento de los países productores de tecnología en el continente asiático y su necesidad de abrir nuevos mercados en regiones tan distante como Latinoamérica, nos plantemos si las subsidiarias de dichas empresas globales deberían o no tener una estructura y modelo de gestión estandarizada y similar en todos los países donde realizan su actividad, o si deberían considerar características locales como su cultura nacional, y buscar una congruencia entre los elementos que forman el sistema para que tanto la actividad económica como la experiencia profesional se desarrolle exitosamente.

Palabras claves: estructura organizacional, dimensiones culturales, liderazgo y congruencia organizacional



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

¹ Doctor en Ciencias Empresariales y Sociales, UCES

Abstract

Due to the continuous growth of the technology producing countries in the Asian continent and their need to open new markets in regions as distant as Latin America, we wondered whether the subsidiaries of these global companies should have a standardized and similar structure and management model in all the countries where they operate or whether they should consider local characteristics such as their national culture, and seek a congruence between the elements that make up the system so that both the economic activity and the professional experience can be developed successfully.

Key words: organizational structure, cultural dimensions, leadership and organizational congruence.

Resumo

Devido ao crescimento contínuo dos países produtores de tecnologia no continente asiático e sua necessidade de abrir novos mercados em regiões tão distantes como a América Latina, nos perguntamos se as subsidiárias dessas empresas globais deveriam ter uma estrutura e modelo de gestão padronizados e similares em todos os países onde operam ou se deveriam considerar características locais como sua cultura nacional e buscar uma congruência entre os elementos que compõem o sistema para que tanto a atividade econômica quanto a experiência profissional possam ser desenvolvidas com sucesso.

Palavras-chave: estrutura organizacional, dimensões culturais, liderança e congruência organizacional.

Introducción

El continente asiático alberga los países emergentes con mayor proyección de crecimiento económico como ser India, Vietnam y China, y se estima que para el 2040 la región conjunta represente el 50% del PIB mundial (Mckinsey, 2021). Para el 2030, China se convertiría en la principal potencia económica mundial (Banco Mundial, 2021; IMF, 2021). En la industria de

tecnología, específicamente en la fabricación de teléfonos inteligentes (smarthpones), 9 de las 10 compañías que lideran el mercado son de origen asiático (la única excepción es Apple), siendo las tres mayores: Samsung 23% (coreana), Xiaomi 14,9% y OPPO 13,5% (ambas chinas) (Canalys, 2021; GFK, 2021). Según Singh (2015) y Jin (2018), la inversión en R&D de dichos países y el potencial mercado que ofrece el tamaño de la población y crecimiento económico proyectado, ubicaría a Asia como el principal semillero de empresas fabricantes de productos tecnológicos para los próximos 20 años. Sin embargo, una vez saturados sus mercados de origen y la expansión a sus vecinos asiáticos, el continuo desarrollo las conduciría, obligadamente, a expandir sus operaciones en otros continentes para poder mantener una posición de liderazgo global. Si pensamos en el arribo a regiones tan distantes como Latinoamérica o específicamente Argentina, es menester cuestionarnos acerca de la similitudes o diferencias que podrían manifestarse al interior de dichas organizaciones y qué consideraciones deberían tomarse para que el éxito no solo se circunscriba a lo económico, sino también a la experiencia profesional de los individuos.

Como describiremos a continuación, la investigación tanto en países desarrollados como en desarrollo se basa a menudo en el supuesto de que la cultura organizacional está fuertemente influenciada por la cultura social o nacional circundante (Schwartz et al. 2001) y que, por lo tanto, es posible identificar diferencias en el comportamiento organizacional entre empresas en diferentes países al observar las características de la cultura nacional en la que esas organizaciones están embebidas. Si se acepta que, hasta cierto punto, la cultura organizacional se refleja en las prácticas y el proceso de gestión de una empresa, las comparaciones entre países pueden basarse correctamente en la evidencia que indica que las personas de diferentes países tienen preferencias con respecto a cómo se gestionan sus lugares de trabajo y que, las características de la cultura organizativa que pueden tener éxito en un país pueden ser ineficaces y, también, a menudo, completamente disfuncionales en otros países.

El contraste, sobre todo entre occidente y oriente, podría profundizarse más aun en el estadio inicial de desembarco en una nueva región, cuando las empresas optan por replicar, de la forma más pura o tradicional, el modelo de negocios que ha sido exitoso en sus países de origen: estilos de liderazgo, estrategia comercial, estructura organizacional y gran presencia de expatriados de sus países de origen, entre otras. Nuevamente, si se demostrara que dichas proposiciones son

precisas, se esperaría encontrar diferencias en las identidades organizacionales “percibidas” entre las oficinas regionales de organizaciones globales, forzadas por una necesidad de estandarización, un problema que sin duda crearía desafíos para los ejecutivos y gerentes en las subsidiarias locales. Algunas de las preguntas disparadoras que nos surgen entonces serán ¿qué relación existe entre la cultura nacional y elementos de la organización como la estructura y la cultura organizacional o practica organizacional? ¿Es coherente que una empresa intentase compartir la misma estructura y cultura organizacional en todos los países de las regiones donde actúa sin importar la “congruencia” de los elementos, por ejemplo; individuo – estructura, que forman el sistema?

Desarrollo

Para comenzar diremos que consideramos las organizaciones como entidades dinámicas, emplazadas en un tiempo y espacio determinado, que coordinan racionalmente las actividades de un grupo de personas para alcanzar objetivos explícitos a través de la división del trabajo y funciones, y de esquemas particulares de autoridad y responsabilidad (Schein, 1970). A su vez, las organizaciones tienen características de sistemas sociales abiertos compuestos por elementos interrelacionados que realizan intercambios con otros sistemas (Bertalanffy, 1967; Buckley, 1967; Aldrich & Pfeffer, 1976). La teoría de los sistemas abiertos es un marco general que sirve para conceptualizar el comportamiento de la organización a través del tiempo y permite establecer un modelo básico de la organización: entrada – transformación – salida – feedback, así como también un set de procesos: equilibrio – diferenciación – equifinalidad² (Katz & Kahn, 1978). Es decir, las organizaciones están compuestas por elementos o partes que interactúan, en la búsqueda de un estado de relativo balance, congruencia o “*fit*” entre ellos.

El concepto de congruencia en las organizaciones fue introducido por Leavitt (1965) quien identificaba 4 componentes principales: las personas, las actividades, la tecnología y la estructura. También Seiler (1967), Lawrence & Lorsch (1969), Sheldon (1980), definirían en el modelo de

² Katz & Kahn, (1978) definen como la búsqueda de equilibrio a la tendencia de los sistemas al balance entre los factores y, si existiese un desbalance, al movimiento en el sentido de la restauración. Cuanto mayor el sistema también serán mayores las diferencias a medida que se agregan nuevos componentes, procesos de transformación, etc. Finalmente, equifinalidad implica que a través de distintas configuraciones se puede alcanzar los mismos resultados o también a través de distintos procesos de transformación.

ajuste (*fit*), dentro del proceso transformacional de la organización, la interacción de cuatro componentes claves: las tareas, los individuos, el mecanismo formal e informal de la organización, y plantearán qué, entre los pares formados por dichos componentes, existe cierto grado de “congruencia”. Tushman & Nadler (1978) explica la relación entre la congruencia de dichos elementos y el comportamiento organizacional de la siguiente manera:

Other things being equal, the greater the total degree of congruence or fit between the various components, the more effective will be organizational behavior at multiple levels. Effective organizational behavior is defined as behavior, which leads to higher levels of goal attainment, utilization of resources, and adaptation. (p. 613)

Entre los pares compuestos por los componentes que se mencionaron, nuestro planteo girará en torno a la relación individuo - organización, definida (medida) como: el grado en que las necesidades de los individuos son alcanzadas por la organización formal, el grado en que los individuos tienen una percepción clara o distorsionada de la estructura y, finalmente, la convergencia entre los valores y prácticas de la organización y el individuo.

Académicos clásicos de la administración (Chandler, 1966; Mintzberg, 1979; Mintzberg & Waters, 1985; Engdahl, 2000) coinciden en que la estructura organizacional de una empresa representa la forma en la que la empresa se va a gestionar. Weber (1947) analizó tres tipos generales de organización derivados de las bases para el ejercicio de la autoridad, y llamó la atención sobre el hecho de que en la sociedad moderna el tipo burocrática se ha vuelto dominante dada su mayor eficiencia técnica. Al hacerlo, formó el punto de partida de una serie de estudios diseñados para examinar la naturaleza y el funcionamiento de la burocracia. Según Mintzberg (1979) pueden diferenciarse dos partes en la organización: la estructura formal y la informal, y se identifican 5 elementos constitutivos: el ápice estratégico, la línea media, el núcleo de operaciones, la tecnoestructura y el staff de apoyo. De la manera en que estos elementos se relacionan y el foco que la organización ponga en cada uno, determinará 5 modelos: la estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisionista y la adhocracia. Por otro lado, en la década del setenta, Derek S. Pugh lideró un grupo de investigación llamado The Aston Group (el nombre oficial era Administration Research Unit of the Birmingham College of Advanced Technology), quienes fueron pioneros en el análisis estadístico de las organizaciones en relación a su

funcionamiento y, basado en los hallazgos, los investigadores concluyeron que las organizaciones creaban distintas configuraciones de Burocracia, en función de la relación entre la estructuración de las actividades y la concentración de la autoridad (Pugh, 1979):

Tabla N°1 – Configuraciones de burocracias de Derek S. Pugh

		Estructuración de las actividades	
		Baja	Alta
Centralización de la autoridad	Alta	Burocracia de personal	Burocracia plena
	Baja	Sin burocracia (Organizaciones estructuradas implícitamente)	Burocracia de flujo de trabajo

Fuente: elaboración propia basado en Pugh (1979)

Unos años más tarde, el Dr. Geert Hofstede, trabajando como *management trainer and manager of personnel research* en IBM, realizará una extensa investigación a través de más de 70 subsidiarias en distintas partes del mundo, y materializará los resultados en el libro *Culture's Consequences* donde mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Lo llamó: el modelo de las 5 dimensiones culturales (Hofstede, 1979), y las utilizó para clasificar cada país donde las subsidiarias de la empresa tenían actividades. Dichas dimensiones son las siguientes: distancia al poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad, evitación de la incertidumbre y orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo. El resultado de su investigación muestra la capa cultural que Hofstede (2001) define como “valores” y no necesariamente en las “prácticas”; ésta última constituida por los símbolos, héroes y rituales de una sociedad. Dentro del entramado cultural, estas capas se mueven a distinta velocidad, siendo los valores que constituyen una sociedad, mucho más estables (Schwartz, 2012). Los valores son implícitos: pertenecen a esa capa invisible que debemos indagar cuestionando nuestros motivos,

emociones y tabúes. Son sentimientos que pueden expresarse entre pares antagónicos, con intensidad, como: racional vs irracional, bien vs mal, peligroso vs seguro, decente vs indecente, normal vs anormal, etc. Es importante destacar que, al interpretar los dichos de las personas respecto de los valores, debemos distinguir entre lo “deseable” y lo “deseado”; cómo piensan que el mundo debería ser versus como quieren que sea para sí mismo.

A su vez, la diferencia entre las capas culturales puede ayudarnos también a encontrar un camino que ayude a clarificar a qué nos referimos por cultura organizacional y nacional. En el grafico No. 1 Hofstede (2010) explica que a nivel nacional las diferencias culturales residen principalmente en los valores y menos en las prácticas y podrían explicarse por los diferentes lugares de socialización (aprendizaje) de valores y prácticas (estos se enumeran en el lado derecho del diagrama). A nivel organizacional, las diferencias culturales residen principalmente en prácticas y menos en valores.

Grafico N°1 – Diferencia de valores y practicas en el nivel nacional y organizacional



Fuente: Elaboración propia basado en Hofstede (2010) y los investigadores del proyecto IRIC
(Institute for Research on Intercultural Cooperation)

Según el autor los valores se adquieren en la primera juventud, principalmente en la familia y su entorno, y luego en la escuela. A la edad de 10 años aproximadamente, la mayoría de los valores básicos del niño se han “programado en su mente”³. Las prácticas organizacionales, por otro lado, se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo, al que la mayoría de las personas ingresan como adultos, es decir, con la mayor parte de sus valores firmemente establecidos. Para los valores ocupacionales el lugar de socialización es la escuela o la universidad, y el tiempo está entre la niñez y la edad adulta. El gráfico ilustra que las culturas nacionales y las culturas organizativas son fenómenos de diferente orden. Usar el mismo término, culturas, para ambos puede ser engañoso. Las conclusiones del gráfico están en desacuerdo con la literatura popular sobre "culturas corporativas", que insiste, siguiendo a Peters y Waterman (1984), en que los valores compartidos representan el núcleo de una cultura corporativa. Sobre la base de nuestra investigación, las percepciones compartidas de las prácticas diarias deben considerarse el núcleo de la cultura de una organización y no los valores de las personas.

Hofstede no ha sido el único en generar dimensiones culturales para evaluar las distintas regiones y ofrecer un método de análisis que ayudase a los líderes a gestionar sus organizaciones globales. Posteriormente, Trompenaars et al. (2005), los investigadores Dorfman, Hages et al. (2006) del proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) realizaron una extensa investigación donde coincidieron pero también agregaron o modificaron otras dimensiones para evaluar y ordenar los países en clústeres regionales con características similares: el grupo anglosajón, el grupo de Asia confuciana, el grupo de Europa germánica, el grupo de Europa nórdica, el grupo de América Latina, el grupo de Oriente Medio, y el grupo subsahariano. El imaginar una empresa multinacional que atraviesa más de una región anteriormente mencionada debería ser motivo suficiente para al menos plantearse que podrían existir diferencias en la dinámica de los recursos humanos que allí realizan su actividad, dadas sus dimensiones culturales particulares. Dichos autores, con un enfoque corporativo, buscaron proporcionar a los líderes y gerentes justamente esta lente adicional a través de la cual pueden

³ Programación de la mente o *software of the mind* es una metáfora informática que Hofstede (2010) utiliza para definir la cultura. Necesitamos un software compartido para comunicarnos. La cultura es lo que compartimos con quienes nos rodean. En acción en la vida social, la cultura constituye las reglas no escritas del juego social.

comprender mejor cómo desempeñarse bien en un entorno internacional. En la Tabla 2 se puede ver un cuadro comparativo resumen de todas las dimensiones propuestas por los autores principales de esta línea de pensamiento.

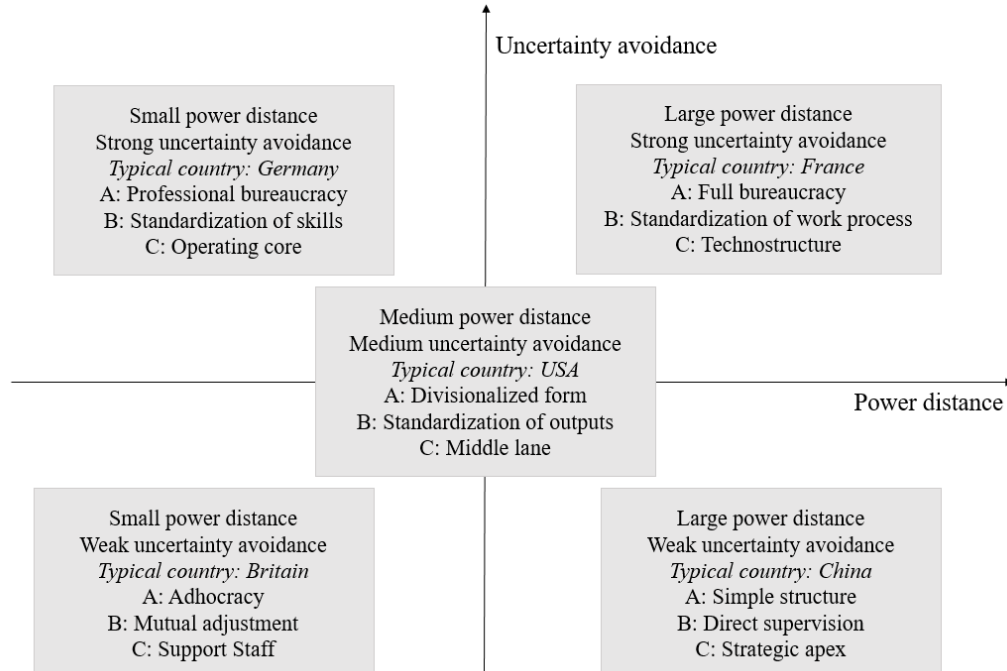
Hofstede (2010)	Proyecto GLOBE (Dorfman, Hages et al. 2006)	Trompenaars et al. (2005)
<p>1. La distancia de poder: "la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual" (p. 98).</p> <p>2. La evitación de la incertidumbre es "el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por las situaciones inciertas o desconocidas". (p. 161).</p> <p>3. Individualismo frente a colectivismo: el individualismo "representa una sociedad en la que los lazos entre los individuos son livianos: se espera que cada uno se ocupe sólo de sí mismo y de su familia inmediata. El colectivismo representa una sociedad en la que las personas, desde su nacimiento, están integradas en grupos internos fuertes y cohesionados, que a lo largo de su vida siguen protegiéndolas a cambio de una lealtad incuestionable". (p. 225).</p>	<p>1. La evitación de la incertidumbre es la medida en que los miembros de una organización o sociedad se esfuerzan por evitar la incertidumbre confiando en las normas sociales establecidas, los rituales y las prácticas burocráticas para aliviar la imprevisibilidad de los acontecimientos futuros.</p> <p>2. La distancia de poder es el grado en que los miembros de una organización o sociedad esperan y están de acuerdo en que el poder debe estar estratificado y concentrado en los niveles superiores de una organización o gobierno.</p> <p>3. Colectivismo I: El colectivismo social es el grado en que las prácticas institucionales de la organización y la sociedad fomentan y recompensan la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva.</p>	<p>1. Universalismo frente a particularismo. Se entiende al cuestionar si se aplica siempre un conjunto de normas universales o se pueden tratar los casos de forma individual.</p> <p>2. Individualismo frente a comunitarismo. Cuestiona si el énfasis de la sociedad esta focalizado en el individuo o en la comunidad.</p> <p>3. Neutralidad vs. emocionalidad. Representa la cantidad de sentimientos que se considera aceptable mostrar públicamente.</p> <p>4. Específico vs. difuso. Es la medida en que nos comprometemos con los demás en áreas específicas de la vida.</p>

<p>4. Masculinidad frente a feminidad: la masculinidad "representa una sociedad en la que los roles sociales de género están claramente diferenciados: los hombres deben ser asertivos, duros y centrados en el éxito material. La feminidad representa una sociedad en la que los roles sociales de género se solapan: tanto los hombres como las mujeres deben ser modestos, tiernos y preocupados por la calidad de vida (p. 297).</p> <p>Las cuatro primeras definiciones son las que Hofstede basó en cuestionarios de empleados de IBM. Más tarde, basándose en investigaciones realizadas en gran parte por Michael Harris Bond en Hong Kong y Taiwán, añadió una quinta en 1991 (más abajo).</p> <p>5. Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo: la Orientación a Largo Plazo representa el fomento de las virtudes orientadas a las recompensas futuras, en particular, la perseverancia y el ahorro. Su polo opuesto, la orientación a corto plazo, defiende el fomento de las virtudes relacionadas</p>	<p>4. Colectivismo II: Colectivismo In-Grupo es el grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias.</p> <p>5. El igualitarismo de género es el grado en que una organización o una sociedad minimiza las diferencias de roles de género y la discriminación de género.</p> <p>6. El asertividad es el grado en que los individuos de las organizaciones o sociedades son asertivos, confrontados y directos (a veces agresivos) en las relaciones sociales.</p> <p>7. La orientación hacia el futuro es el grado en que los individuos de las organizaciones o sociedades adoptan comportamientos orientados al futuro, como la planificación, la inversión en el futuro y el retraso de la gratificación.</p> <p>8. La orientación al rendimiento es el grado en que una organización o sociedad fomenta y recompensa a los miembros del grupo por la mejora del rendimiento y la excelencia.</p>	<p>5. Logro vs. adscripción. Es la medida en que ciertos miembros de la sociedad reciben un estatus superior.</p> <p>6. Actitud hacia el tiempo. Representa cómo ven los miembros de una sociedad el pasado, el presente y el futuro.</p> <p>7. Actitud hacia el medio ambiente. Se entiende al cuestionar si tenemos el deseo y la capacidad de controlar la naturaleza o la naturaleza nos controla a nosotros.</p>
--	--	---

<p>con el pasado y el presente, en particular el respeto a la tradición, la conservación de la "cara" y el cumplimiento de las obligaciones sociales". (p. 359).</p>	<p>9. La orientación humana es el grado en que los individuos de las organizaciones o sociedades animan y recompensan a los individuos por ser justos, altruistas, amables, generosos y bondadosos con los demás.</p>	
--	---	--

Habiendo definido brevemente y entendiendo la importancia de la estructura como elemento organizacional y la cultura ya sea nacional u organizacional, es momento de pensar la congruencia que debiese existir entre dichos factores del sistema. En este sentido, Clark (1997) en el libro *Advancement in Organizational Behaviour, Essays in Honour of Derek S. Pugh* realiza una relación entre las variables que configuran la estructura organizacional planteada por The Aston Group, la dimensión de distancia de poder y la evitación a la incertidumbre, y el modelo de gestión de Mintzberg (1979), estableciendo una relación entre coordinación y partes estratégicas de la organización. Allí describirá qué: hay estructuras y métodos que “se ajustan” (*fit*) mejor (o peor) con la cultura de los recursos del país donde la organización desarrolla sus actividades. El gráfico No. 1 sirve para ejemplificar los cuadrantes de referencia:

Gráfico N°2 – Configuración Mintzberg proyectada en la matriz de distancia de poder y evitación de la incertidumbre



Fuente: Elaboración propia basado en Clark (1997)

A: configuración preferida, B: mecanismo de coordinación preferida, C: parte clave de la organización

Es decir, las personas de una nacionalidad particular (dadas sus características representadas a través de las dimensiones culturales) preferirán una configuración, método de control y foco en una parte estratégica determinada, porque se ajusta a sus modelos mentales implícitos (Hofstede, 2010) y qué, de otra manera, generarían tensiones que afectarían negativamente su comportamiento organizacional. Azumi y McMillan (1975) argumentaron que los valores culturales y la ubicación nacional son indicadores importantes para la limitación de formas organizativas específicas. Las personas de diferentes culturas suelen portar diversos valores de gestión que podrían funcionar bien en su cultura, pero no en otras. Proporcionaron el argumento de que los gerentes en ciertas culturas prefieren una estructura específica que se ajuste a la estructura preferida / implícita en sus mentes que bien podría demostrarse vinculando las medidas objetivas de control de autoridad con la distancia de poder en esta cultura y el grado de formalización y especialización con la intensidad de la cultura de evitar la incertidumbre. Extrapolándolo a nuestro planteo, esto podría significar qué: una multinacional con determinada configuración que se ajusta a los rasgos culturales de la casa matriz, y que ha tenido un desarrollo organizacional positivo allí, no necesariamente se ajustará a las subsidiarias extranjeras cuando las características de las dimensiones culturales fuesen significativamente distantes y, entonces, podrían presentar un comportamiento organizacional negativo (baja satisfacción laboral, alta rotación, ausencia, stress, *burn-out*, etc).

Hofstede (2010) también estableció una relación entre el modelo resultado de burocracia basado en la estructuración de las actividades y la configuración organizativa de Mintzberg, dando un orden de equivalencia de la siguiente manera:

1. "Organizaciones estructuradas implícitamente" se asemejan a un modelo de "mercado de aldea (village market)"
2. "Burocracias de flujos de trabajo" se asemejan al modelo de "maquina aceiteada" (well oiled machine)
3. "Las burocracias plenas "se asemejan a un modelo de "pirámide".
4. "Las burocracias de personal" se asemejan a un modelo de "familia".

Y escribió extensamente sobre lo que proyectó que serían los vínculos entre sus dimensiones culturales nacionales y las prácticas de gestión dentro de las organizaciones de varios países. Dado que muchas de estas llamadas "prácticas de gestión" a menudo son utilizadas por los investigadores como indicadores de elementos de la cultura organizacional, es de interés observar las posibles consecuencias para el lugar de trabajo, según los valores de las distintas dimensiones culturales sean altos o bajos.

Tabla N°3 - Relación entre la cultura y las prácticas de gestión empresariales según Hofstede

	Baja	Alta
Distancia de poder	La jerarquía significa una desigualdad en los roles, establecida por conveniencia, los subordinados esperan ser consultado y el jefe ideal es democrático	La jerarquía es representa la desigualdad existencial, los subordinados esperan ser comandados y el jefe ideal es un autócrata benevolente (buen padre)
Evitación de la incertidumbre	Las reglas no son bienvenidas, menor formalización y estandarización, tolerancia a las personas con ideas diferentes	Existe una necesidad emocional por las reglas, se persigue la formalización y estandarización, y no se toleran las personas que se desvían de lo establecido

<p>Sociedades colectivistas</p>	<p>El mismo valor aplica para todos: universalismo, otras personas son vistas como potenciales recursos, las tareas prevalecen por encima de las relaciones, y la relación empleado - empleador es parte de un modelo calculado de beneficio</p>	<p>Los valores difieren de un grupo a otro, prevalece el particularismo, otras personas son vistas como miembros de sus grupos, las relaciones prevalecen por encima de las actividades, y la relación empleado - empleador se basa en un modelo moral</p>
<p>Sociedades feministas</p>	<p>Se aprecia la asertividad y decisión, se exagera la “venta” propia, posible presencia de stress en relación con el trabajo</p>	<p>No se valora el asertividad, sí la intuición. Se busca la calidad de vida más que el stress laboral en la persecución del éxito</p>

Fuente: Hofstede et al., Culture: National values and organizational practices (2000)

Tomando como ejemplo el resultado de la investigación del autor en la dimensión de distancia de poder para Argentina y China, según se puede encontrar en su página oficial: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,china/> podemos observar que la diferencia es considerable: 49 y 80 respectivamente. Teniendo una distancia de poder alta, podemos esperar entonces que una sociedad como la china genere organizaciones piramidales y verticalistas donde la autoridad está concentrada y la gente espera ser más dirigida que consultada sin que sea motivo de conflicto o desmotivación ya que la desigualdad es existencial y está ampliamente aceptada. Ahora, ¿qué sucederá cuando esa misma organización la trasladamos a una sociedad con una distancia de poder considerablemente más baja como la Argentina, donde los empleados esperarían ser consultados y la organización implícita en sus ideales es horizontal y democrática?

Tabla N°4 – Relación entre el tipo organizacional según Pugh (1969) y la configuración de la estructura preferida/implícita según Mintzberg (1992) en diferentes culturas

	Evitación de la incertidumbre baja / Estructuración de las actividades baja	Evitación de la incertidumbre alta / Estructuración de las actividades alta
Distancia de poder alto / Alto grado de centralización	Modelo implícito: Familia	Modelo implícito: Pirámide
	Tipo organizacional: Burocracia de personal	Tipo organizacional: Burocracia total
	Países: Sudeste asiático, India, África del este y oeste	Países: Japón, países árabes, países asiáticos
Distancia de poder baja / Bajo grado de centralización	Modelo implícito: Mercado de aldea (village market)	Modelo implícito: Máquina aceiteada
	Tipo organizacional: Estructura implícita	Tipo organizacional: Burocracia de flujo de trabajo
	Países: Holanda, USA, Canadá, países escandinavos	Países: Alemania, Finlandia

Fuente: elaboración propia basado en Hofstede (2001)

Sagiv y Schwartz (2007) creían que una fuerte influencia de la cultura social en la cultura organizacional era inevitable dado que las organizaciones operan bajo presiones sociales y, por lo tanto, se ven impulsadas a cumplir con las normas y valores de sus sociedades para ser aceptadas como miembros de esa sociedad. Los académicos dirán que “las culturas nacionales, a través de su influencia en las culturas y prácticas organizacionales también pueden influir en los niveles de

estrés de roles que experimentan los gerentes en las organizaciones; y las opciones de los gerentes en varios dilemas organizativos” (p. 112). Explicaron su proposición fundamental de la siguiente manera:

Las culturas nacionales y transnacionales pueden influir en las ideologías, símbolos y prácticas que constituyen la cultura organizacional y que afectan las percepciones, entendimientos y comportamiento de los miembros. En la medida en que esto ocurra, las culturas organizacionales y las prácticas de gerentes y trabajadores de todas las organizaciones dentro de cada nación exhibirán algunos aspectos compartidos. Estos aspectos compartidos deberían, a su vez, discriminar entre organizaciones de diferentes naciones. Por lo tanto, las experiencias y preferencias de los administradores deben variar sistemáticamente entre las naciones de manera predecible a partir del perfil cultural de las naciones (p.225).

Ekmekci et al. (2013) exploraron la relación entre la cultura social y organizacional desde una perspectiva ligeramente diferente basándose en el constructo de “identidad organizacional”. La identidad organizacional ha sido referida como el conjunto de características organizacionales que son más "centrales, duraderas y distintivas" y Whetten (2006) la definió como que incluye aquellas afirmaciones de la organización que son los atributos centrales y duraderos de una organización, aquellos que distinguirlo de otras organizaciones. Las distinciones entre organizaciones toman la forma de elementos que son familiares para los estudiantes de la cultura organizacional e incluyen, en palabras de Whetten (2006) nuevamente, el "patrón único de compromisos vinculantes a través del tiempo y los entornos" de una organización (p. 83).

Ekmekci et al. (2013). señalaron que, al igual que la cultura organizacional, la identidad organizacional se internalizan consistentemente a través de prácticas como historias y mitos. Al señalar que ha habido poco trabajo teórico o empírico que investigue la relación entre la cultura social y la identidad organizacional, propuso un marco teórico, explorando cómo las culturas sociales locales en las que se ubican las oficinas regionales de las organizaciones globales, según lo definido por las fortalezas y debilidades relativas del estudio GLOBE, influyen en la forma en que los empleados de una organización global perciben su identidad organizacional. El marco consistió en una serie de proposiciones para cada una de las nueve dimensiones culturales de los

estudios GLOBE, tales como la identidad organizacional percibida en una cultura social, donde la orientación al desempeño es alta, tendrá más atributos asociados con competir, puntuar, ganar, evaluar, lograr, comparar, distinguir y elevar y en una cultura social donde la evitación de la incertidumbre es alta, la identidad organizacional percibida tendrá más atributos asociados con categorizar, regular, controlar, gobernar, dirigir, planificar, estructurar y comunicando. El conjunto completo de relaciones propuestas entre las dimensiones de la cultura social y los atributos que representan la identidad organizacional se resumen en la tabla 5.

Tabla N°5 – Relación entre la cultura y la identidad organizacional según Ekmekci (2013)

Dimensión cultural (<i>un alto grado de...</i>)	Atributos de la identidad organizacional (<i>más asociado con...</i>)
Orientación al resultado	Competencia, puntaje, evaluación, logro, comparación, distinción, elevación, ganancia
Evitación de la incertidumbre	Categorización, regulación, control, gobernanza, dirección, planificación, estructuración, comunicación
Orientación humana	Atención, empatía, soporte, inclusión, protección, fomento, confort
Colectivismo institucional	Colaboración, team building, unidad, institucionalización, apego, ritualización
Colectivismo grupal	Fraternalismo, pertenencia, raíces
Asertividad	Liderazgo, exploración, desafío, dominio, comando
Orientación de largo plazo	Paciencia, disciplina, ahorro, planificación para la contingencia, legado

Distancia de poder	Estatus, retención del poder, superioridad, posesión de la autoridad, distinción
--------------------	--

Fuente: Ekmekci et al.: “Re – examining the influence of societal culture on organizational identity” (2013)

Conclusión

Hoy es común escuchar que las personas sugieren que las culturas nacionales en el mundo moderno se están volviendo iguales pero la evidencia que citan generalmente se toma del nivel de prácticas: la gente se viste de la misma manera, compra los mismos productos, usa las mismas palabras de moda (símbolos); ver los mismos programas de televisión y películas (héroes); y realizar las mismas actividades deportivas y de ocio (rituales). Estas manifestaciones superficiales de la cultura a veces se confunden con todo lo que hay; se pasa por alto el nivel de valores más profundo y subyacente, que además determina el significado de sus prácticas para las personas. Estamos en un momento histórico en que adquiere una enorme visibilidad social, en el que la comunicación intercultural se consolida como un objeto de estudio fundamental, donde también un concepto - fuerza emerge en el corazón del debate: la identidad. En algo que parecerían estar de acuerdo la mayoría de los investigadores sociales es que la identidad es una construcción social. En lo que suelen diferir es en la consistencia de esta construcción social. Para Bauman (2003) uno se concienza de que la “pertenencia” o la “identidad” no están talladas en la roca, de que no están protegidas con garantía de por vida, de que son eminentemente negociables y revocables. Por otro lado, la identidad de una persona puede cambiar a lo largo de la vida, como por ejemplo sucede en muchos casos de migraciones exitosas, y es explícita: puede ser expresada en palabras como “una mujer” o “un ciudadano argentino”. Como ya vimos, la mirada propuesta para nuestro análisis no es ajena a este concepto de identidad que podría fluir y que no tiene límites bien definidos, sino que el foco este puesto en los valores, que parecerían movilizarse a distinta velocidad y son mas estables dada su adquisición, mayormente, en un lugar y periodo de sociabilización diferente.

La teoría de la organización es el cuerpo de pensamiento y escritura que se dirige al problema de cómo organizar (Robbins, 2004). Más específicamente, se podría definir como el estudio de la estructura, el funcionamiento y el desempeño de las organizaciones, aspectos a los

que hemos indagado a través de la cultura y estructura organizacional, y su posible relación en busca de una “coherencia” entre ambas variables, en un ámbito de actividad global. Podríamos pensar que el problema básico gira en torno de preguntas como: ¿Cuánta organización (centralización y estructuración) y control de comportamiento es necesaria para el funcionamiento eficiente? ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre diferenciación e integración? Las dimensiones de la estructura organizativa utilizadas con fines comparativos deben rastrear varias preguntas clave que los diseñadores de la organización deben responder sobre cómo se llevarán a cabo las actividades de la organización. Cada una de estas cuestiones básicas viene acompañada de un sinnúmero de otras cuestiones que suponen importantes retos para los diseñadores de organizaciones, entre las que destacan las siguientes: ¿Cuál es el grado adecuado de diferenciación, tanto vertical como horizontal, dentro de la estructura organizativa? ¿Cuál es el nivel adecuado de descentralización? ¿Conviene que los recursos humanos tengan autonomía en la decisión respecto de sus actividades? Parecería no haber una única respuesta correcta, sino que las mismas deberán abordarse continuamente a medida que la organización crezca o se produzcan cambios en la estrategia organizativa o en el entorno en el que operan, por ejemplo, si las actividades se desarrollarán en un país diferente del fundacional de la organización y, sobre todo, los recursos humanos muestren características culturales que podrían ser disímiles en algún aspecto. Según hemos descrito anteriormente, parecería evidente la influencia que ejerce la cultura de una región dada en sus prácticas dentro de la organización, en la forma de pensar y hacer las cosas, representadas a través del liderazgo y la forma organizativa escogida para tal fin.

Sin embargo, es interesante destacar la implicancia de los conceptos planteados en el aspecto cultural: parecería que los autores del proyecto GLOBE, Hofstede, y Trompenaars suponen que, para cada población nacional, la cultura es compartida y coherente. En otras palabras, la cultura, planteada como algo compartido por una población definida, no contiene elementos contradictorios, es lógicamente coherente y, por lo tanto, es imposible construir proposiciones incompatibles, ambivalentes o contradictorias a partir de esa cultura. En resumen, cada cultura es vista como un bloque internamente coherente. El supuesto de la coherencia cultural lleva necesariamente a afirmar la complementariedad de las lógicas de acción. Si una cultura es coherente y, por lo tanto, inmutable e internamente uniforme, puede, al menos en principio,

medirse y compararse mediante índices cuantitativos. Su supuesta coherencia interna le confiere un estatus ontológico. Si tales culturas caracterizan a las poblaciones en lugares específicos (país, regiones, etc.) dichas poblaciones pueden, como resultado, ser comparadas como una totalidad y con precisión. De ahí la afirmación de que una cultura es representable, como un número limitado, potencialmente exhaustivo, de dimensiones estáticas y calculables, y que la distancia cultural entre lugares puede medirse de forma absoluta o comparativa. En su artículo, Taras y Steel (2009) se refieren a "la necesidad de índices culturales cuantitativos" siendo la satisfacción de esta "necesidad" teóricamente posible dentro de la noción de cultura coherente. Sin embargo, dentro de la noción de cultura incoherente, la medición de la cultura (como dimensiones, distancias o lo que sea) mediante cualquier proceso positivista es inconcebible. Este, quizás, sea un aspecto controversial del modelo dimensional de cultura propuesto por los académicos que debería continuar discutiéndose.

Sin embargo, creemos que los distintos modelos de dimensiones culturales ofrecen un buen input para, en primera instancia, detectar posibles incongruencias en el dueto individuo – organización y, luego, para poder adaptar las estructuras, liderazgo y prácticas organizativas. También consideramos que el riesgo podría estar presente al no realizar investigaciones específicas en el lugar determinado donde el modelo de dimensiones se ponga a prueba y validen dichas diferencias. Es decir, más allá de posibles diferencias que indiquen las investigaciones realizadas en los países en cuestión, se debería "revalidar" las mismas con un análisis específico en las subsidiarias de la organización en particular. Las oficinas centrales, casas matrices o headquarters que buscan encontrar el equilibrio adecuado entre "global" y "local" deberían considerar las dimensiones culturales que plantean los autores al tomar decisiones sobre la estructura organizativa, formalización, recompensas y estrategias de motivación y métodos de comunicación, con especial énfasis en el tipo de liderazgo a desarrollar por la dirección de la empresa. En definitiva, se trata de entender como las distintas culturas hacen frente, de forma diferente, a problemas comunes como: la dependencia de los superiores, la necesidad de reglas y previsibilidad, también asociada con el estrés nervioso, el equilibrio entre los objetivos individuales y la dependencia de la empresa, y el equilibrio entre los valores personales o de ego (como la necesidad de dinero, carrera y autorrealización) y los valores sociales.

Nuevamente, más allá de los absolutos, lo interesante es que podrían existir diferencias en los valores culturales de los grupos sociales, caracterizados por su nacionalidad, que podrían dar pistas que ayuden a los líderes a establecer organizaciones más eficientes y sanas.

La investigación nos interpela y abre otro interrogante: sí, dadas las diferencias planteadas anteriormente sobre la cultura nacional y organizacional, es realmente factible la “transformación cultural” que muchas veces se pregona dentro de las organizaciones o, se trataría en cambio, de modificar algunas prácticas que la organización considera deseables. Poder discriminar y recortar claramente los conceptos de cultura nacional y organizacional, así como la profundidad de su alcance, permitirá a las empresas focalizar los esfuerzos adecuadamente en las variables que sí son factibles de una posible transformación, a la vez que establece expectativas realistas para la gente al interior de la organización.

En resumen, en el contexto de nuestro planteo, la pregunta que los líderes de las organizaciones actuales debería hacerse al pensar en exportar las operaciones a nuevas regiones es: ¿La “fórmula de éxito” organizativa de una multinacional es universal o se debería ajustar a cada región? Parecería que tanto cuando estamos de paseo como pensando en gestionar una subsidiaria fuera del país de origen, es interesante recordar que:

“When in Rome, do as the Romans do...”

Bibliografía

- Aldrich, H. E. and Pfeffer, J. Environments of organizations. *Annual review of Sociology*.
- Azumi, K. and McMillan, C. 1975. “Culture and Organizations Structure: A comparison of Japanese and British Organizations” *International Studies of Management and Organization*, Vol. 5 1: 35-47.
- Bauman, S. 2005, *Identidad*, Madrid: Losada
- Bertalanffy, L. V. (1967). *Robots, men, and minds*.
- Buckley, W. 1967 *Sociology and modern system theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Chandler, A., Jr. 1966. *Strategy and Structure*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Clark, T. 1997. *Advancement in Organizational Behaviour, Essays in Honour of Derek S. Pugh*. USA: Ashgate

Ekmekci, A. Casey, K. Rosenbusch, C. Cataldo and L. Byington, "Re-examining the influence of societal culture on organizational identity" *Journal of International Business and Culture Studies*, (7) (2012).

Engdahl, R.A. 2000. *Strategy and Structure: Chicken or Egg? Reconsideration of Chandler's Paradigm for Economic Success*. *Organization Development Journal*, Chesterland; Winter 2000; Vol. 18, Iss. 4; Pg. 21, 13 P.

Hofstede, G. & McCrae, R. R. 2004. *Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture*. *Cross-Cultural Research*, 38, 52-88.

Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.

Hofstede, G. 2010. *The GLOBE debate: Back to relevance*. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.

Katz y Kahn 2008. *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. 1969. *Developing organizations: diagnosis and action*. Reading, Mass.: Addison-Wesley

Leawitt, H. J. *Applied organizational change in industry*. In March, J.G ed. *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965.

Mintzberg 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Mintzberg, H. 1979 / 1995. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. 1992. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Peters, T. J. & Waterman, R. H., Jr. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner. 1968. "Dimensions of Organization Structure." *Administrative Science Quarterly* 13 1: 65-105.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. 1969b. An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative science quarterly*, 115-126.

Pugh, D.S., & Hickson, D.J. 1989. *Writers on Organizations* 4th edition, London: Penguin Books.

Robbins 2004. *Comportamiento Organizacional*. Nueva York: Pearson Prentice Hall.

Sabri, H. (2015). Designing the Structure in similar Cultures: A comparative study between Japan and Jordan. *International Journal of Business and Management*, III, 4, 122-142.

Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organizations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176-190.

Schein, E.H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1970

Schein, P. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. México: Pearson Prentice Hall.

Schwartz, S. H. & Bardi, A. 2001. Value hierarchies across culture: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268-290.

Schwartz, S. H. Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H. C. Triandis & G. Yoon Eds. *Individualism and Collectivism* pp. 85-117. London: Sage.

Seiler, J. A. *Systems analysis in organizational behavior*. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1967

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. 2005. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* 2nd ed. London, Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing people across cultures*. Chichester: Capstone.

Tushman, M. L. and Nadler, D. A. 1978 Information processing as an integrating framework in organizational design, *Academy of management*, 3, 613-624

Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organizations*. Fair Lawn: Oxford University Press.

Whetten, D. 2006 “Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity”, *Journal of Management Inquiry*, 15 (2006), 219-234, 220.