

junto con la nuestra, como un resurgimiento del "viejo institucionalismo" en los estudios organizacionales. Cada uno de estos estudios es sensible a las implicaciones de las relaciones de poder estructuradas para el desarrollo de organizaciones, así como a la fuerza del mercado y las eficiencias técnicas. Asimismo, estos estudios son sensibles a las tendencias de las organizaciones para asumir una vida propia, en algunos casos en desacuerdo con los propósitos expresos para los que se fundaron. En esta medida, el resurgimiento del viejo institucionalismo más pleno que esperamos encontrar mino para el nuevo institucionalismo más pleno que esperamos encontrar en los próximos años; también complementa de manera vigorosa la comprensión fundamental del nuevo institucionalismo existente que tiene mucho más que ver con modelos de organizaciones que con la línea implicada por el criterio de eficiencia técnica.

RECONOCIMIENTOS

La investigación presentada en este capítulo estuvo financiada por el National Institute of Education [Instituto Nacional de Educación] (NIE-677-0037) y la National Science Foundation [Fundación Nacional para las Ciencias] (SES-80-25542 y SES-83-19986). Los autores asumen la responsabilidad total por las opiniones expresadas en el texto.

XIV. ISOMORFISMO ORGANIZACIONAL EN ASIA ORIENTAL

MARCO ORRÚ,
NICOLE WOOLSEY BIGGART
Y GARY G. HAMILTON

EL NUEVO institucionalismo ha llamado la atención como una alternativa a los planteamientos de la dependencia de los recursos y de la ecología de la población para el estudio de los ambientes organizacionales, o como un importante modificador de esos planteamientos. Los teóricos de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) dan importancia a las limitaciones ambientales generadas por la interdependencia organizacional cuando las organizaciones intentan asegurarse los recursos necesarios para su supervivencia. Los ecologistas de la población (Hannan y Freeman, 1977, 1981; Aldrich, 1979) se concentran en cambio en la supervivencia de las formas organizacionales bajo condiciones ambientales dadas. Si bien estos dos enfoques del estudio de los ambientes organizacionales tienen diferentes unidades de análisis (organizaciones focales *versus* poblaciones) y distintos supuestos sobre la eficacia de la agencia humana en la determinación de los resultados (la utilidad *versus* la futilidad de la acción estratégica), comparten una preocupación común por los ambientes técnicos. Tales ambientes incluyen las tecnologías de producción y control, los patrones del intercambio interorganizacional, los procesos de regulación y otros factores que conducen a formas de organización relativamente más o menos eficientes o efectivas.

El nuevo institucionalismo difiere de estos planteamientos orientados técnicamente en que hace que nuestra atención se dirija a los ambientes *institucionales*, los mundos normativos socialmente construidos en que existen las organizaciones. Es una perspectiva teórica enfocada en la conformidad organizacional con las reglas y rituales sociales, en vez de hacerlo con el procesamiento técnico eficiente de los insumos y de los productos. Es una perspectiva que está más interesada en la legitimidad que en la eficiencia.

Sin embargo, cada uno de estos diferentes enfoques teóricos comparte un interés común en la estructura o forma organizacional. De diferentes maneras, cada uno argumenta que las presiones ambientales conforman las organizaciones y, además, que las organizaciones en el mismo ambiente se harán similares estructuralmente en la medida en que respondan a presiones similares; es decir, presentarán *isomorfismo* (DiMaggio y Powell, 1983). Los ambientes técnicos conforman las organizaciones mediante el *isomorfismo competitivo* o la competencia por recursos escasos. En el fra-

gor de la competencia, las organizaciones adoptan estructuras y prácticas eficientes o se arriesgan a sufrir un fracaso frente a rivales relativamente mejor adaptados. Los ambientes institucionales conforman las organizaciones por medio de presiones sociales y dan por resultado el *isomorfismo institucional*. Las organizaciones en un ambiente institucional común empiezan a parecerse entre sí a medida que responden a presiones reglamentarias y normativas similares, o a medida que copian estructuras adoptadas por organizaciones que han tenido éxito en condiciones de incertidumbre. Adoptan formas organizacionales porque éstas han sido dictadas por organizaciones patrocinadoras, como las agencias de financiamiento, o porque una determinada forma se convierte en la práctica aceptada generalmente en su sector. Las presiones institucionales no se interesan directamente por la eficiencia, aunque las organizaciones disidentes que no se conforman pueden poner en peligro su supervivencia tan seguramente como lo haría una empresa ineficiente.

Analféricamente, no hay razón por la que cualquier organización no esté sujeta tanto a los factores competitivos como a los factores institucionales. Sin embargo, de hecho, los teóricos han tendido a ver las organizaciones como si estuvieran más sujetas a uno de estos tipos de presión en vez de a los otros (Perrow, 1985b, p. 152). Aunque Aldrich sugirió la influencia de los factores institucionales en su estudio general de la perspectiva ecológica (1979), los ecologistas de la población no han tomado seriamente en cuenta estos factores (véase Carrol y Huo, 1986; Hannan y Freeman, 1984, como excepciones). Por lo menos, la mayoría de los teóricos han elegido estudiar un tipo de ambiente organizacional en vez de otro, basados en el supuesto de presiones ambientales dicotómicas. En apoyo de este punto de vista,

DiMaggio y Powell sostienen que el isomorfismo competitivo "es más importante en aquellos campos en los que existe la competencia libre y abierta", como las empresas manufactureras en una economía de mercado (1983, p. 150), en tanto que el isomorfismo institucional es probable entre organizaciones que buscan "poder político y legitimidad institucional", por ejemplo, las escuelas y las agencias gubernamentales. Scott y Meyer están de acuerdo con que algunos sectores organizacionales, como la banca, pueden estar sujetos a la vez a factores técnicos e institucionales, pero argumentan que, donde ése es el caso, habrá "niveles más altos de conflicto interno", al tratar las organizaciones de hacer frente a demandas de legitimidad y de eficiencia que compiten entre sí (1983, pp. 140-141). La posibilidad de que los ambientes técnicos e institucionales puedan convergir en un escenario organizacional ha sido contemplada en teoría, pero no se ha desarrollado seriamente en el análisis empírico.

Con este capítulo esperamos ampliar los horizontes del nuevo institucionalismo, tanto empírico como teóricamente, al poner en duda la presunción actual de la dicotomía o del antagonismo necesario de los ambientes técnicos e institucionales. Hacemos dos afirmaciones teóricas generales,

utilizando datos de empresas de Asia oriental. Primero, sostenemos que la aplicación del enfoque institucional no necesita estar limitada a los ambientes organizacionales en que es más predecible la institucionalización; más bien, los arreglos institucionales tienen un papel muy importante y se les puede observar en el propio núcleo de ambientes dominados técnicamente, regulados por el mercado. Sostenemos que, como en Asia oriental, los negocios privados operan de acuerdo con modelos institucionales sustantivamente distintos que conforman diferencialmente la conducta y la estructura organizacional.

Nuestra segunda afirmación, relacionada con la anterior, es que los componentes institucionales y técnicos de los ambientes no deben estar necesariamente en conflicto entre sí, ni ser mutuamente exclusivos; por el contrario, pueden convergir con armonía en la conformación de las formas organizacionales. Los arreglos institucionales no conducen necesariamente a la pérdida de eficiencia o efectividad de las formas organizacionales; nuestra investigación muestra, en cambio, que los rasgos institucionales de los diferentes negocios de Asia oriental son sólo uno de los ingredientes (si no es que el ingrediente clave) de su éxito económico y adecuada organización. No estamos de acuerdo con la hipótesis de Scott y Meyer (1983, p. 141) de que el conflicto interno es resultado de demandas técnicas e institucionales simultáneas. Por el contrario, afirmamos que las presiones institucionales pueden contribuir al surgimiento y mantenimiento del orden del mercado tanto dentro como entre organizaciones competitivas.

Nuestros datos sugieren que los grandes grupos empresariales en Corea del Sur, Taiwán y Japón operan según distintos principios institucionales y presentan diferentes estructuras organizacionales e interorganizacionales que manifiestan esos principios. Las organizaciones de negocios que se encuentran en cada una de estas economías no son degeneraciones de formas organizacionales técnicamente ideales, sino que representan conceptualizaciones cualitativamente distintas de lo que constituye una actividad económica apropiada. Cada economía está fundamentada en principios institucionales que proporcionan una lógica coherente para la acción económica competitiva. Socialmente construidos, los modelos aceptados del comportamiento correcto en el mercado moldean las relaciones entre las empresas y motivan a éstas a cooperar y a enfrentarse de modos homogéneamente característicos. Para ser "eficiente técnicamente", las empresas deben considerar y cumplir con el escenario institucional en el que se encuentran.

Cada una de las tres economías de mercado que estudiamos tiene un patrón característico de las relaciones de las empresas que se presentan a sí mismas como estructuras empresariales características y redes entre las empresas. Las redes son sorprendentemente uniformes o isomorfas dentro de cada economía, pero diferentes entre sí: expresan los principios de la actividad organizadora de ese ambiente económico. Los principios institucionales que moldean las formas organizacionales en estos tres países no

obstaculizan la eficiencia organizacional, sino que más bien proporcionan una base para el orden del mercado y para las relaciones competitivas.

Organizamos nuestro capítulo en cuatro secciones. En la primera, subrayamos la importancia de la teoría institucional en la explicación de los patrones del isomorfismo intrasocial y de la variación intersocial de los grandes grupos de negocios en Japón, Corea del Sur y Taiwán, y la comparamos con otras teorías que podrían predecir la variación intrasocial, y con otras explicaciones contrarias de las diferencias intersociales. En la segunda sección, nos ocupamos de las fuentes de datos, de la metodología y de los problemas de definición. En la tercera sección, analizamos la estructura de la red interempresarial de los principales grupos de empresas en cada sociedad, mostramos las formas organizacionales distintivas de cada una y proponemos los "principios institucionales" que proporcionan la lógica organizadora para las relaciones macroorganizacionales en cada caso. Finalmente, estudiamos la significación del enfoque institucional para el estudio de las formas organizacionales, mostrando su relevancia en el análisis de los grupos empresariales de Asia oriental y argumentando en favor de una interpretación y aplicación más amplia del nuevo institucionalismo, para que abarque no sólo el estudio de los ambientes organizacionales predeciblemente institucionalizados, sino también, lo que es más importante, para que incluya aquellos donde los aspectos institucionales podrían parecer secundarios o, incluso, irrelevantes. Creemos que sólo si ingresa en este último escenario, podrá el nuevo institucionalismo realizar todo su potencial.

ISOMORFISMO Y VARIACIÓN EN LAS FORMAS ORGANIZACIONALES

Nuestra tesis es sólo una de varias que procuran explicar la forma organizacional. Por ejemplo, su formulación clásica —el modelo de ecología de la población de organizaciones— comprende la noción de Hawley (1968) de que "la diversidad de formas organizacionales es isomorfa a la diversidad de ambientes" (Hannan y Freeman, 1977, p. 939). La variación organizacional es esencial para este modelo, pues proporciona "la materia prima de la que se hace la selección" (Aldrich, 1979, p. 35). Al resumir los puntos de vista dominantes en el campo, DiMaggio y Powell (1983, p. 148) indicaron que "muchos de la teoría organizacional moderna postula un mundo diverso y diferenciado de organizaciones y busca explicar la variación en estructura y conducta entre las organizaciones". Los argumentos que explican la variación organizacional desde la perspectiva de la dependencia en los recursos han recurrido a la creciente interdependencia que acompaña a la "mayor" especialización y división del trabajo entre las unidades organizacionales (Pfeffer y Salancik, 1978, p. 43); en cambio, los ecologistas de la población han hecho énfasis en la existencia de "ambientes múltiples, dinámicos", que imponen limitaciones conflictivas sobre las poblaciones de organizaciones

(Hannan y Freeman, 1977, p. 939). En ambos escenarios, uno esperaría que la variación de las formas organizacionales sea una característica dominante. Una perspectiva del costo-transacción también predice una diversidad de formas organizacionales que refleja la participación en diferentes sectores industriales y no industriales, el acceso variable a las tecnologías y el acceso diferencial a los recursos y mercados financieros (Williamson, 1981). La variación en los factores del mercado y en los factores tecnológicos debe traducirse en una variación en las formas organizacionales.

A pesar de las predicciones de variación que postulan estas teorías, hemos encontrado que los grupos empresariales en los países de Asia oriental muestran un grado notorio de isomorfismo intrasocial; más aún, ese isomorfismo no parece obstaculizar la buena condición económica de las organizaciones, sino más bien reforzarla. Ciertamente, los ecologistas de la población identificaron una etapa isomorfa de la competencia en que "los competidores se vuelven más semejantes a medida que las condiciones estándar de la competencia producen una respuesta uniforme" (Hannan y Freeman, 1977, p. 940); pero en el modelo de ecología de la población, a esta etapa sigue la eliminación de los competidores más débiles y su posterior diferenciación "ya sea territorial o funcionalmente". El isomorfismo que identificamos en los grupos empresariales de Asia oriental, por el contrario, está lejos de ser episódico y muestra una notable continuidad en el tiempo. La explicación del isomorfismo en Asia oriental no puede encontrarse sólo en mecanismos competitivos (aunque son una fuente clave de la conducta organizacional isomorfa), sino que se les debe justificar mediante los contextos sociales y políticos más amplios en cada uno de los tres países.

La variación intersocial de las formas organizacionales también está sujeta a predicciones teóricas alternativas y a explicaciones que compiten entre sí. Desde una perspectiva antropológica que identifica rasgos culturales amplios en todas las sociedades de Asia oriental (por ejemplo, una ética del trabajo confuciano común, la obediencia a la autoridad, un alto grado de alfabetismo, el deseo de lograr lo que se ha propuesto), se podría predecir la homogeneidad de las formas organizacionales en todas las sociedades. Pero como hemos argumentado en otras partes al examinar los argumentos antropológicos (Hamilton y Biggart, 1988), las explicaciones culturales en este extenso punto nos desorientan al concentrarnos en "constantes primordiales que subyacen en todo". Una predicción similar de homogeneidad se obtendría, por razones opuestas, si se postulara la aplicación automática de principios económicos universales en la conducta de las organizaciones que buscan ganancias. En este caso, no es el énfasis abrumador en los factores culturales, sino postular una ética económica no diferenciada, que se encuentra en todas las culturas (lo que se basa en la individualización del *Homo oeconomicus* como un tipo ideal aplicable universalmente), que conduciría a la predicción de una homogeneidad casi total en las formas organizacionales. Tanto el enfoque cultural como el económico se equivocan al adoptar un

punto de vista unidimensional del ambiente (ya sea como cultura o como mercado) para explicar las formas organizacionales sujetas a factores ambientales más articulados y detallados. El nuevo institucionalismo es más sensible a los detalles de los ambientes porque evita el reduccionismo en cualquiera de esas dos direcciones; proporciona, podemos decir, una teoría intermedia de los ambientes organizacionales.

Pero incluso si se reconoce la existencia de formas organizacionales diferentes identificables tanto en Japón como en Corea del Sur y en Taiwán, estaría lejos de ser obvio que esa diferencia puede atribuirse a características institucionales que varían en esas tres sociedades. Las explicaciones teóricas alternativas se han enfocado en las diferentes etapas de desarrollo a que ha llegado cada una de estas tres economías (Cumplings, 1984), en la diferente estructura industrial de cada país (Scitovsky, 1985) y en los factores políticos e históricos que modelan las formas organizacionales (Hamilton y Biggart, 1988). Estas explicaciones alternativas no se oponen necesariamente a una explicación institucional de la variación; por el contrario, el nuevo institucionalismo incorpora los papeles del desarrollo tecnológico, del Estado y de los factores del mercado en el estudio de las formas organizacionales. Obviamente, el nivel de desarrollo económico de Japón está más adelantado que el de Corea del Sur y el de Taiwán, pero está lejos de ser evidente que cualquiera de estos últimos países (en especial Taiwán) desarrollará en el futuro formas organizacionales similares a las de Japón. Además, el argumento del desarrollo diferencial sería menos aplicable a una comparación entre Corea del Sur y Taiwán; cuando mucho, en este caso no identificamos dos etapas diferentes de desarrollo, sino más bien dos caminos distintos hacia el desarrollo —dos nociones institucionales diferentes del desarrollo—.

Los papeles del Estado y de los sucesos políticos históricos en cada país son también de gran importancia en la explicación del desarrollo de las diferentes formas organizacionales. En nuestro trabajo previo (Hamilton y Biggart, 1988) ejemplificamos ampliamente esos papeles, pero argumentamos en contra de una corriente casual en un solo sentido de la acción del Estado hacia las formas organizacionales. Los arreglos institucionales influyen en la acción política tanto como son influidos por ella; sería desorientador considerar al Estado como una unidad extrasocial que no se ve afectada por las instituciones sociales de las que es parte. Por tanto, en vez de postular la acción del Estado como el principal impulso, nos inclinamos a ver al Estado en cada sociedad como si interactuara (en distintos grados y con diferentes estrategias) con las otras formas organizacionales en esa sociedad.

En lo que respecta a la variación en la composición industrial de cada país (por ejemplo, Corea del Sur se concentra en la construcción de barcos y la producción de acero, en tanto que Taiwán se especializa en productos metalúrgicos y textiles), está claro que acompañará a una variación en las formas organizacionales; pero, nuevamente, es menos evidente que la relación entre las dos debe ser de causa y efecto —o por lo menos que la re-

lación causal debe ser en un solo sentido—. De hecho, argumentamos que un ambiente institucional que favorece los negocios pequeños, centrados en la familia, como los que se encuentran en Taiwán, también favorecerá la concentración de la producción en las industrias metalúrgicas ligeras y textiles. La afinidad entre las formas organizacionales y los tipos de producción es obvia, pero el patrón causal que influye en cada una está lejos de ser evidente. Aquí es donde la ampliación de la perspectiva institucionalista para que abarque tanto los argumentos socioculturales como técnicos, sin presuponer direcciones causales *a priori*, puede mostrar su pleno potencial.

METODOLOGÍA, FUENTES DE LOS DATOS Y PROBLEMAS DE DEFINICIÓN

En Japón, Corea del Sur y Taiwán hay numerosos grupos de empresas interrelacionadas, o de lo que podemos llamar grupos empresariales. Los grupos empresariales son agregados identificables y relativamente estables de empresas que se relacionan por medio de la propiedad o la gerencia compartida, las transacciones financieras y de mercados mutuas, y otros patrones de interdependencia identificables. En cada uno de los tres países, nos hemos concentrado en los grupos empresariales dominantes en el sector privado, pues su existencia, formación histórica y patrones organizacionales se han documentado sistemáticamente. Mientras que las empresas en los grupos empresariales tienen relaciones estables en el transcurso del tiempo, podrían no tener una categoría legal que sancione externamente esas relaciones; sin embargo, la bibliografía disponible en cada país acerca de la configuración exacta de estos grupos hace posible identificarlos con bastante exactitud. Los grupos empresariales de Asia oriental difieren de los grupos de empresas en los Estados Unidos, que con frecuencia son combinaciones episódicas, a corto plazo, de conveniencia (Pfeffer y Salancik, 1978). En cada una de las tres sociedades asiáticas, una voluminosa bibliografía periodística y profesional especula sobre las configuraciones cambiantes de los grupos empresariales; en Japón, la bibliografía académica sobre el tema también se concentra en la configuración exacta y en las implicaciones de sus grupos empresariales nacionales.

Para cada sociedad estudiamos el conjunto completo de redes organizacionales que se encuentran en el nivel superior de cada economía, tal como son identificadas en cada escenario, en vez de un número predeterminado de agrupamientos (por ejemplo, los cinco principales). En vez de seleccionar números iguales de grupos empresariales a través de todas las fronteras, preferimos analizar los patrones que se producen naturalmente dentro de cada economía. Nuestra razón es que el número de grupos empresariales incluidos en el conjunto de cada sociedad es en sí una variable crucial en la explicación de la variación entre las sociedades; este enfoque ayuda a proporcionar comparabilidad institucional.

En cada conjunto de grupos empresariales dentro de cada sociedad, queremos saber qué clases de empresas se identifican con qué grupos y según qué criterios, qué clases de vínculos existen entre las empresas que los integran, y cómo difieren las empresas de esos grupos de otras empresas que no se han unido a ningún grupo, pero que de todos modos han tenido un éxito similar. En resumen, queremos saber la forma en que los agrupamientos se organizaban internamente y cómo se relacionaban con la economía en general. Nuestro propósito era ver si podía suponerse que las empresas se unían a otras en patrones discernibles. Para identificar esos patrones recurrimos a medidas de isomorfismo, es decir, a medidas de uniformidad de configuraciones de grupos.¹

UNA COMPARACIÓN DE GRUPOS EMPRESARIALES

Si bien un análisis de la empresa revela características organizacionales distintivas en cada país (Fukuda, 1983; Redding y Tam, 1986), tal análisis es, por sí solo, insuficiente. La amplia disponibilidad de publicaciones que identifican grupos empresariales según patrones estandarizados en cada uno de los tres países es, en sí, un indicio de que la pertenencia a un grupo

¹ Nuestras fuentes de información difieren para cada sociedad, pero son aproximadamente comparables. Para Japón, nos basamos en los informes anuales de las empresas recabados por institutos de investigación privados (Dodwell Marketing Consultants, 1984; Toyo Keizai Shimposha, 1986a y 1986b) y por el gobierno de Japón (Kosei Torihiki linkai Jimukyoku, 1983). Además de identificar la participación de la empresa en los grupos empresariales, estos informes contienen información sobre tenencia conjunta de acciones, préstamos bancarios y juntas directivas interrelacionadas, así como información normal sobre el tamaño, las ventas y los activos de la empresa. Para fuentes de datos adicionales al igual que para su interpretación, hemos recurrido a las excelentes discusiones que se presentan en Aoki, 1984; Caves y Uekusa, 1976; Futatsugi, 1982, 1986; Hadley, 1970; Kobayashi, 1980; Nakatani, 1982, 1984; Okumura, 1982, 1984, 1985; Sumiya, 1986; y Ueda, 1983, 1986.

Para Corea del Sur nos basamos en las estadísticas sobre los grupos empresariales recopiladas por el *Hankook Ilbo* (*Korean Daily News*) y en las compiladas en el *Korean Directory of Firms* [Directorio Coreano de Empresas], 1986. La primera fuente contiene la identificación de empresas en los grupos empresariales, las estadísticas sobre cada uno de los principales 50 grupos empresariales, e información sobre cada empresa individual. La segunda fuente presenta la lista de propietarios, gerentes y (cuando es aplicable) de los principales accionistas, y alguna información sobre la especialización en productos, así como información normal sobre los activos y pasivos de la empresa. Completamos estas estadísticas con informes y artículos periodísticos y los pocos estudios académicos recientes (Lee, 1986; Koo, 1984; Hahn, Kim y Kim, 1987).

Para Taiwán, nos basamos en la extensa encuesta realizada por el China Credit Information Service (Zhonghua Zhengxinso). Publicada anualmente desde 1971, esta encuesta identifica las empresas con los grupos empresariales y proporciona información sobre los activos, los pasivos, la especialización en productos, la estructura gerencial y gerentes en los grupos empresariales, así como una lista de los principales propietarios y gerentes en las empresas individuales. Complementamos estos datos con artículos periodísticos, anecdóticos de grupos empresariales específicos y unos pocos estudios académicos de temas relacionados (Gold, 1986; Numazaki, 1986). Para enriquecer nuestra interpretación del material de Taiwán, también nos basamos en Wong Siu-lun (1985, 1988) y en las discusiones (1986) de Redding y Tam (1986) de empresas chinas familiares simultáneamente organizadas en Hong Kong.

es un fenómeno organizacional significativo en Asia oriental. El conjunto de estadísticas correspondientes a la empresa según los grupos empresariales locales hace resaltar las similitudes organizacionales en cada país y las diferencias entre ellos de una manera que el análisis de la empresa no puede hacerlo. La adopción de esta unidad de análisis nos condujo a identificar tres conjuntos organizacionales distintos. En el caso de Japón, estudiamos los seis grupos principales de intermercado [que abarcan varios mercados] (*kigyō shudan*) y los 10 grupos industriales y financieros independientes más grandes (*keiretsu*); en el de Corea del Sur, nuestro sujeto de estudio fueron los 50 grupos empresariales más grandes, los llamados *chaebol*, y en el de Taiwán, estudiamos los 96 grupos empresariales más importantes, a los que se llama *jituanqiyē*.

Como una identificación preliminar de la variación significativa entre las sociedades, se debe hacer énfasis en las áreas generales seleccionadas de las diferencias entre los grupos empresariales como un todo, antes de empezar un análisis detallado de cada patrón organizacional. El cuadro XIV.1 proporciona un panorama estadístico comparativo. Primero, el número y tamaño de las empresas afiliadas en cada grupo difiere notoriamente. Los grupos empresariales de Japón (cuyo número es menor en términos absolutos) tienen el mayor número de empresas individuales, con un promedio de más de 112 empresas para cada uno de los seis grupos que abarcan más de un mercado, y cerca de 33 empresas para cada uno de los 10 *keiretsu* independientes. El *chaebol* de Corea del Sur, en comparación, incluye sólo un promedio de aproximadamente 11 empresas por grupo. El *chaebol* más grande (y frecuentemente el más antiguo), sin embargo, incluye 20 o más empresas en promedio, lo que sugiere que los *chaebol* más pequeños y recientes quizá crezcan con el tiempo. Los grupos empresariales de Taiwán son incluso más pequeños y por lo general tienen menos de ocho empresas afiliadas cada uno.

CUADRO XIV.1. Características generales de los grupos de negocios en Japón, Corea del Sur y Taiwán

| | Japón, 1982 (16 grupos) | Corea, 1983 (50 grupos) | Taiwán 1983 (96 grupos) |
|--|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Ventas totales en moneda local | 217 033 Miles de millones de ¥ | 54 663 Miles de millones de won | 633.7 Miles de millones de NT\$ |
| En miles de millones de dólares | 871.26 | 68.32 | 16.48 |
| Total de trabajadores | 2 841 000 | 795 000 | 330 000 |
| Total de empresas | 1 001 | 552 | 745 |
| Empresas por grupo | 62.60 | 11.04 | 7.76 |
| Trabajadores por empresa | 2 838 | 1 440 | 444 |
| Porcentaje de la fuerza total de trabajo | 9.5 | 5.5 | 4.7 |

FUENTES: Dodwell (1984); *Hankook Ilbo* (1985); Zhonghua Zhengxinso (1985).

Segundo, el tamaño de las empresas de los grupos empresariales también difiere notoriamente de país en país. Las empresas en los grupos empresariales de Japón son grandes, con un promedio de más de 2 800 trabajadores. Las empresas del *chaebol* coreano no son tan grandes y en promedio tienen menos de 1 500 trabajadores (aunque las principales empresas del *chaebol* pueden tener en promedio hasta 3 600 trabajadores). Los grupos de Taiwán, en contraste, comprenden compañías relativamente pequeñas que sólo tienen unos pocos cientos de trabajadores.

Tercero, el impacto económico de los grupos empresariales es diferente en cada país, incluso aunque se tengan en cuenta las diferencias relativas de tamaño de las economías (el PNB de Japón es 22 veces más grande y el de Corea del Sur es 1.3 veces mayor que el PNB de Taiwán). Aunque nuestro conjunto de datos para Taiwán comprende más grupos empresariales que los otros dos países en conjunto, su importancia económica colectiva es, con mucho, la menor. La economía de Corea del Sur, sólo un poco mayor que la de Taiwán, está en contraste dominada por el *chaebol*. Los grupos empresariales de Japón son igualmente importantes actores económicos, que representan una cifra extraordinaria de 871 000 millones de dólares estadounidenses en ventas en 1982. Su contribución relativa al PNB, sin embargo, es menor que la del *chaebol* coreano (Hahn, Kim y Kim, 1987, p. 128).

Los grupos empresariales japoneses: una comunidad de empresas

Los expertos están de acuerdo con que hay pocas agrupaciones empresariales bien definidas en la cima de la economía japonesa (Futatsugi, 1986; Kobayashi, 1980; Okumura, 1982, 1984, 1985; Sumiya, 1986). Estos grupos de empresas no son conglomerados en el sentido estadounidense del término. Más bien, son unidades sociales en vez de legales (aunque hay una propiedad conjunta de acciones, como lo describiremos más adelante). Sin embargo, estas agrupaciones de empresas toman muy en serio sus relaciones sociales y están organizadas para el beneficio mutuo de todas las empresas afiliadas. Las empresas de los grupos empresariales se identifican directamente como miembros de una comunidad de corporaciones con una identidad distintiva; las empresas individuales entienden su categoría relativa en la comunidad y el papel económico que se espera que desempeñen para el bien de todo el grupo.

En años recientes, los analistas han identificado dos tipos principales de grupos empresariales en Japón: los grupos intermercados y los grupos independientes (Dodwell, 1984; Toyo Keizai Shimposha, 1986a y 1986b). Cada una representa una forma distinta de la comunidad corporativa, aunque comparte muchos rasgos (véanse Orrù, Hamilton y Suzuki, 1989). El cuadro xiv.2 presenta una lista de los seis grupos de intermercado y de los 10 grupos independientes. Aunque cada uno tiene un "carácter comunitario"

CUADRO XIV.2. Grupos intermercado y grupos independientes en Japón

| Grupos intermercado | Grupos independientes |
|---------------------|-----------------------|
| Mitsubishi | Tokai Bank |
| Mitsui | IBJ |
| Sumitomo | Nippon Steel |
| Fuyo | Hitachi |
| DKB | Nissan |
| Sanwa | Toyota |
| | Matsushita |
| | Toshiba-III |
| | Tokyu |
| | Seibu |

distintivo que lo separa de los otros grupos, todos los grupos intermercado comparten, por lo menos, cuatro características isomorfas. Primera, los seis grupos están estructurados en torno a una red de vinculaciones horizontales entre grandes empresas, la mayoría de las cuales ocupan posiciones directivas en diferentes sectores económicos. Como muestra el cuadro xiv.3, todos los grupos intermercado abarcan un grupo de empresas similares que compiten en diferentes sectores, pero no entre ellas. Esto se conoce como el principio del conjunto de uno (Futatsugi, 1986). De esta manera, los grupos intermercado compiten entre sí por su parte de la economía total. Por tanto, cuando surgen nuevas áreas industriales, cada grupo intermercado crea o se esfuerza por incluir empresas que se especializan en esas áreas. Segunda, los seis grupos tienen sus propias instituciones bancarias, sus propias compañías de seguros y sus propias compañías comercializadoras que se ocupan de las negociaciones financieras y comerciales del grupo. Tercera, todos los grupos intermercado tienen un club de presidentes: el presidente de cada una de las principales compañías en el grupo pertenece a un consejo que se reúne una vez al mes para tratar los asuntos del grupo (Okumura, 1985, pp. 15-16). Cuarta, cada empresa miembro del club de presidentes mantiene empresas afiliadas y subsidiarias alineadas verticalmente. A estos alineamientos verticales se les llama convencionalmente *keiretsu*. Las empresas afiliadas y subsidiarias, además, mantienen numerosas relaciones de subcontratos a largo plazo, jerarquizados diferencialmente, con empresas pequeñas y medianas a las que no se considera parte del *keiretsu* intermercado, pero que de todos modos son vitales para todo el sistema de producción (Okumura, 1982, 1984; Ishida, 1983; Shimokawa, 1982, 1985). A las relaciones de subcontrato se les da el rango de primarias, secundarias y terciarias según el papel que desempeñen en el proceso de producción. Aunque por lo común no son miembros formales del *keiretsu*, los subcontratistas se identifican prontamente con la comunidad *keiretsu*.

En contraste con los grupos intermercado, los grupos independientes representan una red de empresas integradas verticalmente en un sector industrial. Los grupos independientes tienden a estar estructurados de manera

CUADRO XIV.3. *Empresas del club de presidentes por sector en los seis grupos de intermercado japoneses, 1982*

| Sector | Mitsubishi | Mitsui | Sumitomo | Fuyo | DKB | Sarwa |
|-------------------------------------|------------|--------|----------|------|-------|-------|
| Banca y seguros | **** | **** | **** | **** | ***** | **** |
| Comercio exterior e interior | * | ** | * | * | ***** | **** |
| Silvicultura y minería | | * | ** | * | ***** | **** |
| Construcción | * | ** | * | * | * | ** |
| Alimentos y bebidas | * | * | * | ** | * | ** |
| Fibras y textiles | * | * | * | * | * | * |
| Pulpa y papel | * | * | * | * | * | * |
| Productos químicos | **** | ** | ** | ** | ***** | ***** |
| Derivados del petróleo | * | | | * | * | * |
| Derivados del caucho | | | | | * | * |
| Vidrio y cemento | ** | * | ** | * | * | * |
| Hierro y acero | * | * | * | * | *** | **** |
| Metales no ferrosos | ** | * | *** | * | *** | * |
| Maquinaria en general | * | * | * | ** | *** | * |
| Productos eléctricos y electrónicos | * | * | * | ** | ***** | **** |
| Maquinaria de transporte | ** | ** | * | * | *** | *** |
| Instrumentos de precisión | * | | * | * | * | * |
| Bienes raíces | * | * | * | * | * | * |
| Transportación terrestre | | | * | ** | * | ** |
| Transportación marítima | * | * | * | * | * | * |
| Almacenamiento | * | * | * | * | * | * |
| Industria de servicios | | | | | * | * |
| Número total de empresas | 28 | 23 | 21 | 29 | 46 | 42 |

FUENTE: Dodwell (1984), pp. 53, 64-65, 74, 82, 91, 100.

NOTA: Cada asterisco representa una empresa.

similar al *keiretsu* dentro de los grupos intermercado, y cada uno está formado de una casa matriz muy grande y de mucho éxito, y compañías subordinadas alineadas verticalmente (Dodwell, 1984). Por ejemplo, con frecuencia se menciona a Nissan Motor, el gigante de la industria automovilística y líder de un importante grupo independiente, como un *keiretsu* por derecho propio. Mantienen relaciones de largo plazo con los subcontratistas de partes, muchos de los cuales se han ubicado en lugares adyacentes o cercanos a las plantas de Nissan, de modo que los miembros de los grupos independientes frecuentemente forman una comunidad geográfica, al igual que económica y social.

A pesar de su nombre, los 10 grupos independientes grandes no son, de hecho, independientes el uno del otro o de los seis grupos de intermercado. Los grupos independientes mantienen relaciones con otros grupos empresariales mediante la tenencia conjunta de acciones de instituciones financieras. Como argumentamos en otro escrito (Orrù, Hamilton y Suzuki, 1989), estas interrelaciones se parecen mucho a la clase de vínculos que hay entre las empresas del club de presidentes en los grupos intermercado.

por tanto, los grupos independientes forman colectivamente un supergrupo de intermercado, cuyo club presidencial incluiría las principales empresas de los grupos independientes y las principales instituciones financieras de los grupos de intermercado.

En resumen, dentro de los grupos empresariales japoneses ocurren dos importantes tipos de configuraciones. La primera configuración consiste en vínculos horizontales estables entre sectores industriales que no compiten entre sí y que forman una comunidad de igual o casi iguales; en estas comunidades alineadas horizontalmente, ninguna empresa domina, sino que más bien todas las empresas ejercen un control colectivo. La segunda configuración es un alineamiento vertical caracterizado por relaciones jerárquicas entre las empresas, tanto en términos de vínculos de producción como de posiciones de prestigio.

Las cualidades isomorfas de estos dos tipos de configuraciones en los grupos de intermercado pueden observarse al comparar las tasas de tenencia de acciones entre los seis grupos y dentro de cada uno de ellos, y las tasas de tenencia de acciones para el *keiretsu* (incluso el *keiretsu* muy grande formado por grupos independientes, y los más pequeños formados en torno de las empresas del club de presidentes en los grupos de intermercado). El cuadro xiv.4 muestra las tasas de tenencia de acciones en los grupos y entre ellos para los del intermercado. Aquí es posible distinguir dos patrones. Primero, los seis grupos de intermercado tienen un nivel sustancialmente similar de tenencia de acciones dentro del grupo. Por ejemplo, el grupo de las empresas de Mitsui posee colectivamente, en promedio, más de 18% de las acciones de las empresas Mitsui; de igual manera, los miembros del grupo Sumitomo son propietarios de 28% de las acciones de las compañías que lo integran. Aunque las empresas individuales característicamente sólo son propietarias de entre 2 y 7% de otras empresas miembro, las tenencias conjuntas de varios de los miembros pueden ser considerables y representan un interés controlador de 20-30%. De hecho, como se observa en el cuadro xiv.5, 65% de las acciones que poseen los 10 principales accionistas entre las empresas Mitsubishi pertenece a las empresas de Mitsubishi. Segundo, las empresas en los grupos de intermercado (en especial las empresas financieras) poseen pequeños porcentajes de acciones de otros grupos de intermercado (entre 1 y 2% en promedio). Este patrón, al igual que el primero, es notoriamente estable en todos los grupos; aunque hay alguna variación, el patrón isomorfo de tenencia conjunta de acciones en y entre los grupos empresariales es claro.

El cuadro xiv.5 presenta evidencia adicional para un patrón distintivo de las relaciones de las empresas en Japón, y proporciona mediciones de la densidad de la tenencia de acciones para los miembros de los grupos de intermercado. Una red con un valor de 1.0 es aquella en que todos los miembros están relacionados individualmente entre sí; en este caso, por medio de la propiedad de acciones. La primera columna muestra la densidad

CUADRO XIV.4. Porcentaje de tenencia conjunta de acciones por grupos empresariales, 1977

| Propietario | Poseída | | | | | Total |
|-------------|---------|------------|----------|-------|-------|-------|
| | Mitsui | Mitsubishi | Sumitomo | Fuyo | Sanwa | |
| Mitsui | 18.42 | 0.79 | 1.16 | 1.60 | 2.98 | 27.30 |
| Mitsubishi | 1.02 | 25.01 | 0.44 | 2.30 | 2.07 | 33.43 |
| Sumitomo | 1.06 | 0.17 | 28.24 | 1.24 | 1.03 | 32.72 |
| Fuyo | 0.96 | 1.02 | 1.00 | 16.59 | 8.36 | 30.85 |
| DKB | 1.47 | 1.96 | 0.68 | 2.27 | 13.73 | 30.32 |
| Sanwa | 0.72 | 0.63 | 1.06 | 1.39 | 2.10 | 17.35 |
| Total | 23.65 | 29.58 | 32.58 | 25.39 | 24.67 | 42.00 |

FUENTE: Okumura, 1982, p. 70.

CUADRO XIV.5. Medidas isomorfas seleccionadas para los grupos de intermercado de Japón, 1982

| Grupo | Densidad relativa: | | Control interno: | |
|------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | cinco empresas | empresas del consejo | empresas del consejo | empresas del consejo |
| Sumitomo | .88 (1) | .128 (1) | 72.5 (1) | |
| Mitsubishi | .86 (2) | .063 (2) | 64.6 (2) | |
| Mitsui | .79 (3) | .050 (3) | 53.1 (3) | |
| Fuyo | .64 (4) | .022 (4) | 42.1 (4) | |
| Sanwa | .53 (5) | .010 (6) | 39.0 (5) | |
| DKB | .48 (6) | .020 (5) | 38.2 (6) | |

FUENTE: Dodwell, 1984.

NOTA: el rango se muestra entre paréntesis.

relativa de la tenencia de acciones entre los cinco miembros principales de cada grupo de intermercado. La segunda columna mide la saturación para todas las otras empresas que forman parte del club de presidentes dentro de cada grupo. La tercera columna muestra el porcentaje de acciones de las empresas miembro que tienen los 10 principales accionistas de cada empresa del club de presidentes en ese grupo. Esta última cifra mide el nivel de control interno de cada grupo de intermercado. En todos los casos, los tres grupos de intermercado existentes antes de la segunda Guerra Mundial —Mitsubishi, Mitsui y Sumitomo (a las que todavía se hace referencia frecuentemente como un *zaibatsu*)— muestran niveles más altos de coherencia interna. En cambio, los grupos que se originaron en la posguerra tienen vínculos internos relativamente más débiles y más vinculaciones fuera del grupo, aunque la densidad del grupo sigue siendo extraordinaria cuando se le compara con las agrupaciones de las empresas estadounidenses.

Los grupos de intermercado no sólo se parecen uno al otro en su nivel de tenencia de acciones dentro del grupo y entre los grupos; también son isomorfos en la importancia relativa que le asignaron a los 10 principales

CUADRO XIV.6. Las cinco empresas accionistas principales en los grupos de intermercado, 1982

| Rango | Antiguos grupos zaibatsu | | | | | Grupos de bancos urbanos | | | | | | |
|---------|--------------------------|-----|--------|-----|----------|--------------------------|------|-----|-----|-----|-------|-----|
| | Mitsubishi | | Mitsui | | Sumitomo | | Fuyo | | DKB | | Sanwa | |
| | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B |
| Primera | MLI | MLI | MLI | MLI | MLI | MLI | CTB | CTB | CTB | CTB | FKE | CTB |
| Segunda | CTB | CTB | CTB | CTB | CTB | CTB | T&B | MLI | MLI | MLI | CTB | MLI |
| Tercera | T&B | T&B | T&B | T&B | T&B | T&B | MLI | MFI | FKE | MLI | T&B | GTC |
| Cuarta | MFI | MFI | MFI | MFI | GTC | GTC | MFI | T&B | FKE | FKE | HZC | HZC |
| Quinta | GTC | GTC | GTC | GTC | MFI | MFI | GTC | GTC | GTC | GTC | GTC | T&B |

FUENTE: Dodwell, 1984.

NOTAS: A = rango según el promedio de acciones que tienen de las empresas que pertenecen al club de presidentes; B = rango según el número de empresas del club de presidentes de las que tienen acciones; CTB = banco de la ciudad [city bank]; T&B = fondos fiduciarios y bancarios; MLI = compañías de seguros de vida colectivos; MFI = compañías de seguros navieros y contra incendios; GTC = compañía general de comercio; FKE = Corporación Furukawa; FKE = Furukawa de electricidad; y HZC = Corporación Hitachi Zosen.

accionistas en su grupo. El cuadro XIV.6 muestra las cinco empresas principales en cada grupo de intermercado ordenadas de acuerdo con el promedio de acciones que poseen de las empresas del club de presidentes, y según el número de empresas del club de presidentes de las cuales tienen acciones. Para los antiguos grupos *zaibatsu*, es decir, Mitsui, Mitsubishi y Sumitomo, la similitud del lugar en el orden es sorprendente. El principal accionista en cada uno de los tres grupos es la compañía de seguros de vida colectivos del grupo; en cada caso, esta compañía es de propiedad privada (véase Niishiyama, 1984). El segundo accionista en importancia es el banco de la ciudad, y el tercero es la empresa bancaria y fiduciaria. En el cuarto y quinto lugares están las compañías de seguros navieros y contra incendios, y las compañías mercantiles de cada grupo. Los grupos que surgieron después de la segunda Guerra Mundial (a los que también se llama grupos bancarios) muestran un patrón ligeramente diferente, en que los bancos citadinos son los principales accionistas, y las compañías de servicios bancarios y fiduciarios y de seguros de vida colectivos ocupan ya sea el segundo o el tercer lugar.

Los cuadros XIV.7 y XIV.8 muestran los patrones verticales de tenencia de acciones en los grupos de intermercado y en los grupos independientes. En ambos casos, las casas matriz característicamente poseen entre 20 y 30% de las acciones de sus empresas afiliadas, pero los grupos independientes están caracterizados por un número mayor de empresas alineadas verticalmente.

Por estas medidas está claro que las grandes empresas de Japón, aunque legalmente son independientes unas de otras, están muy interrelacionadas. Además, la naturaleza de estas relaciones no es idiosincrásica, sino que forma patrones característicos dentro de cada uno de los dos tipos identificables de grupos empresariales. Nuestros indicadores de isomorfismo

CUADRO XIV.8. *Isomorfismo del keiretsu en los grupos independientes, 1982*

| | Acciones promedio | Número de empresas |
|---------------------|-------------------|--------------------|
| Grupos financieros | | |
| Tokai Bank | 6.46 | 22 |
| IBJ | 6.69 | 22 |
| Grupos industriales | | |
| Nippon Steel | 21.00 | 33 |
| Hitachi | 44.17 | 35 |
| Nissan | 34.48 | 30 |
| Toyota | 26.12 | 34 |
| Matsushita | 44.95 | 24 |
| Toshiba-IHI | 37.94 | 39 |
| Tokyu | 23.18 | 17 |
| Seibu | 34.80 | 14 |

FUENTE: Dodwell, 1984.

están basados en la tenencia conjunta de acciones, pero existen otros tipos de vinculaciones que indican los mismos patrones (véanse Orrù, Suzuki y Hamilton, 1989). Por ejemplo, las empresas de los grupos empresariales tienen directorios entrelazados, comparten logos y patentes, intercambian ejecutivos, participan en actividades conjuntas de relaciones públicas y actúan como una comunidad empresarial.

Una vez que se ha demostrado la existencia de patrones isomorfos en los grupos empresariales japoneses, es necesario justificar su ocurrencia. Los grupos de empresa japoneses son claramente un éxito económico, y uno podría decir que el isomorfismo competitivo es la clave de la sorprendente homogeneidad que hemos observado. Sin embargo, creemos que los factores institucionales son más relevantes que los competitivos, aunque ambos están presentes. Lo que está incorporado en el isomorfismo de los grupos empresariales japoneses es no simplemente la eficiencia y la efectividad organizacional en el sentido occidental, sino también una preocupación singular por la solidaridad y la cooperación dentro del grupo. La filosofía económica de esos grupos es la de conjuntar las metas de maximización de ganancias y el riesgo compartido. En las relaciones entre empresas de rango igual y de rango desigual, la benevolencia y la buena fe son no simplemente una buena política económica; son un deber (Dore, 1983). No se percibe el poder como si estuviera localizado en empresas individuales, sino en el grupo en conjunto. En el ambiente organizacional japonés, la competencia y la cooperación no presionan en direcciones opuestas, sino que están integradas en la estructura de los grupos empresariales. Aquí el factor crucial es lo que Di Maggio y Powell (1983, p. 150) llaman *isomorfismo coercitivo*, tal como concierne a "las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones".

El Estado japonés desempeñó un papel distintivo en la facilitación del

CUADRO XIV.7. *Isomorfismo del keiretsu en los grupos intermercado japoneses, 1982*

| Industria | Empresas | Acciones promedio | Industria | Empresas | Acciones promedio | |
|--------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|----------|-------------------|------|
| Mitsubishi (Industria química) | N. Kasei Ch. | 37.4 | N. Uniyac | 34.2 | Nippon Pipe | 46.9 |
| | Taiyo Sanso | 36.3 | F-One Ltd. | 34.2 | N. S. Steel | 37.5 |
| | N. Carbide | 17.7 | Showa Min. | 16.7 | Chuo Denki | 30.1 |
| | Teikoku Kako | 25.0 | Chuo Build | 20.5 | Kanto Steel | 33.6 |
| | M. Plastics | 51.0 | N Feed Mfg. | 12.1 | Osaka Titan. | 28.2 |
| | N. Synthetic | 49.1 | M. Sugar | 26.6 | S Lig Met In | 28.9 |
| | Kodama Chem. | 10.3 | Taito Co. | 26.1 | Sumikura Ind | 46.4 |
| | Nitto Kako | 44.6 | Mikuni CC | 76.9 | S Precision | 50.1 |
| | Toyo Carbon | 46.1 | Hohnen Oil | 9.3 | Daikn Inds | 16.9 |
| | | | Daito Wool | 9.5 | S Spec Metal | 52.1 |
| Mitsui & Co. (Compañía mercantil) | Takasaki P. | 34.6 | Honshu Chem | 39.2 | Kawakami Pt | 6.0 |
| | Fuji Kisen | 26.5 | Utoko Expr | 22.3 | Tokai-Kanko | 38.7 |
| | Asia Air s. | 27.2 | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sumitomo (Industria metálica) | Marub Constr. | 46.9 | Marub Constr. | 46.9 | Marub Constr. | 46.9 |
| | Toyo Sugar | 33.7 | Takeda Riken | 21.5 | Fuji Seto | 43.9 |
| | Nankai Spinn | 15.7 | Fuji El-Chem | 51.8 | Goto Drop | 23.2 |
| | Katakura Chi | 34.0 | Takamisawa | 37.1 | Nihon Mining | 35.4 |
| | Japan Carlit | 10.0 | Towa Electr. | 36.8 | Japan Bridge | 7.1 |
| | Okamoto Rik. | 7.1 | Fuji Electr. | 9.4 | | |
| | Amatei Inc. | 32.7 | | | | |
| | Nippei Ind. | 20.6 | | | | |
| | Kaji Iron Wk | 40.0 | | | | |
| | Okano Valve | 43.1 | | | | |
| Corporación Marubeni (Grupo Fuyo) | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Fujitsu Ltd. (Grupo DBK) | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Corporación Nisso Iwai (Grupo Sanwa) | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

FUENTE: Dodwell, 1984.

camino para el establecimiento de los grandes grupos de intercambio, una vez que las fuerzas aliadas desintegraron los antiguos grupos *zaibatsu*, centrados en la familia. Pero incluso la relación entre el Estado japonés y los grandes grupos empresariales está conformada de acuerdo con las expectativas culturales, y refleja la relación entre los grupos de empresas; no se trata de que sólo el Estado domine los grupos, sino más bien de una asociación colaborativa: "Refleja ante todo un reconocido interés común entre el MITI [Ministerio de Comercio Internacional e Industria] y las principales empresas en ciertas industrias oligopólicas" (Caves y Uekusa, 1976, p. 54).

La importancia teórica de esta convergencia entre los ambientes técnicos y los institucionales, entre los requisitos de la competencia y los de la cooperación y la conformidad, es que pone en duda el supuesto occidental de una divergencia irreconciliable entre ellos. No es a pesar de su isomorfismo institucional que los grupos empresariales japoneses son fuertes económicamente, sino que tienen tanto éxito debido a la incorporación de los elementos institucionales en sus organizaciones.

Los grupos empresariales de Corea del Sur: el *patrimonialismo corporativo*

Aparentemente, los grupos empresariales de Corea del Sur y de Japón parecen mostrar configuraciones interempresariales similares, y de hecho a menudo se les compara favorablemente entre sí (por ejemplo, Lee, 1986). Sin embargo, un estudio más detallado revela considerables diferencias. A los grupos empresariales coreanos se les llama *chaebol*, transliteración coreana del término japonés *zaibatsu*. Al igual que el *zaibatsu* de antes de la guerra, por lo común la mayoría de los *chaebol* son propiedad de una sola persona o familia que los controla, y están organizados por medio de una sociedad de control central. Sin embargo, estas similitudes son en gran medida superficiales. De hecho, el *chaebol* tiene características distintivas que lo diferencian de los grupos de intermercado actuales en Japón.

Primero, los grupos de intermercado japoneses se ampliaron mediante la búsqueda de diversificación horizontal así como de integración vertical; el *chaebol* se caracterizó por iniciar sus actividades en unos pocos sectores industriales relacionados. Como muestra el cuadro xiv.9, las empresas del *chaebol* participan en una gama más limitada de objetivos industriales y comerciales que los grupos de intermercado de Japón, y sus recursos sólo están distribuidos desigualmente entre los sectores industriales.

El *chaebol* se parece a los grupos independientes de Japón en sus patrones de concentración en los sectores industriales, pero también difiere de ellos de maneras importantes. Por ejemplo, el *chaebol* no depende de relaciones estables de subcontratación con empresas pequeñas, una característica distintiva del *keiretsu* japonés. Por el contrario, el *chaebol* compra o

CUADRO XIV.9. Distribución por sectores de empresas seleccionadas en los seis *chaebol* coreanos más importantes

| Sector | Hyundai | Samsung | Lucky-GS | Sunkyung | Daewoo | Ssangyong |
|-------------------------------------|---------|---------|----------|----------|--------|-----------|
| Banca y seguros | *** | ** | **** | *** | *** | ** |
| Comercio exterior e interior | * | ** | * | * | ** | * |
| Silvicultura y minería | | | * | * | | |
| Construcción | ** | *** | * | * | * | * |
| Alimentos y bebidas | | ** | | | | |
| Fibras y textiles | * | *** | * | *** | **** | * |
| Pulpa y papel | * | *** | * | * | ** | * |
| Productos químicos | * | * | * | * | * | **** |
| Derivados del petróleo | * | | | | | |
| Vidrio y cemento | ** | | | | | * |
| Hierro y acero | ** | | | | | |
| Metales no ferrosos | * | | | | | |
| Productos metálicos | ** | | | | *** | * |
| Maquinaria en general | * | | *** | * | * | * |
| Productos eléctricos y electrónicos | | **** | ***** | * | *** | * |
| Maquinaria de transporte | ***** | * | | * | *** | * |
| Instrumentos de precisión | | * | ** | * | *** | * |
| Bienes raíces | * | * | | * | * | * |
| Transporte terrestre | | | | ** | | |
| Transporte marítimo | * | | | | | * |
| Almacenamiento | | | | * | | |
| Industria de servicios | | | * | | | |
| Número total de empresas | 26 | 24 | 23 | 13 | 23 | 15 |

FUENTE: Hankook Ilbo, 1985; Daily Economic News, 1986.

NOTA: Cada asterisco representa una empresa.

crea nuevas empresas para satisfacer sus propias necesidades de producción, y en gran medida depende de empresas japonesas para el abastecimiento de los componentes de su producción. En consecuencia, el tamaño de las principales empresas miembro de los *chaebol* más importantes es, en promedio, mayor que el de los grupos de intermercado japoneses. La tendencia a mantener la producción dentro de los límites del *chaebol* es particularmente evidente en la contribución porcentual general del *chaebol* a la economía de Corea del Sur, una cifra significativamente mayor que la de los grupos empresariales japoneses (Hahn, Kim y Kim, 1987).

La adopción de secuencias de producción y de otras transacciones indica la principal diferencia entre los grupos empresariales japoneses y los coreanos; estos últimos, algo parecidos a las corporaciones de los Estados Unidos, representan un conjunto integrado de actividades económicas bajo una estructura gerencial unificada, centralizada. En cambio, los grupos empresariales japoneses representan asociaciones genuinas de empresas, algunas más estrechamente vinculadas con el grupo que otras. El control en

los grupos empresariales japoneses no está, en principio, centralizado sino que más bien se encuentra disperso a través de toda la red de empresas.

Varios indicadores ejemplifican estas diferencias. En Japón, las relaciones entre las empresas están significadas por un número de diferentes vínculos recíprocos horizontales y verticales; la tenencia conjunta de acciones es el más importante de ellos y contribuye al hecho de que los mercados de valores japoneses sean, en gran medida, los mayores y más importantes de toda Asia. En Corea del Sur, en cambio, el mercado de valores hasta hace poco tiempo jugó un papel de escasa importancia; es pequeño y de 70 a 80% de las empresas dentro de los grupos *chaebol* no aparece en sus listas (en comparación con sólo 10% de las empresas de los grupos empresariales japoneses). Por lo general, las empresas que no aparecen en las listas son por completo propiedad de los individuos y familias que controlan el *chaebol*. Recientemente, el gobierno de Corea del Sur ha tratado de alentar a los propietarios de los *chaebol* para que lleven sus empresas al mercado de valores a fin de reducir así la cantidad de obligaciones financieras invertidas en la construcción del capitalismo surcoreano. El patrón que se está generando, a medida que se crean sociedades anónimas, no es de tenencia recíproca sistemática de acciones, como es el caso en Japón, aunque podría llegar a parecerse a Japón a medida que más y más empresas ofrecen sus acciones al público. Por ahora, los *chaebol* sólo presentan en la bolsa de valores unas pocas empresas clave (un promedio de 20 a 25% de sus empresas), y parece que utilizan los fondos por la venta de acciones de la misma manera que utilizaron los préstamos antes: para crear y comprar otras empresas. El mercado de valores no refuerza la propiedad comunitaria, sino más bien el control jerárquico que las corporaciones más importantes ejercen sobre las pequeñas corporaciones. El énfasis en el control se refleja en los patrones de tenencia de acciones de las empresas que participan en el mercado de valores. Los principales accionistas son: 1) el líder del *chaebol* (por lo común el fundador o su hijo y su familia); 2) la principal empresa del *chaebol*, característicamente la empresa mercantil o compañía matriz; 3) una o más instituciones financieras en que el *chaebol* tiene un número significativo de acciones. Sin embargo, el control del fundador sobre el *chaebol* puede ser considerablemente mayor de lo que las cifras del cuadro xiv.10 sugieren, si los fundadores son socios importantes en las compañías de valores, muchas de las cuales son de propiedad privada.

La estructura gerencial coreana refuerza el patrón isomorfo coreano del dominio vertical. En el *keiretsu* japonés, la empresa central es la principal accionista de las empresas afiliadas y subsidiarias; las empresas afiliadas, a su vez, pueden poseer algunas acciones de la empresa central y, muy probablemente, de otras empresas afiliadas y subsidiarias de igual rango. La empresa central desarrolla juntas directivas entrelazadas con las empresas afiliadas y subsidiarias con mucha mayor frecuencia que las empresas del club de presidentes. Sin embargo, en Corea del Sur, el propietario indivi-

CUADRO XIV.10. Estructura de la tenencia de acciones de las principales empresas en los seis *chaebol* principales

| Corporation | Hyundai | Hyundai | Hyundai | Hyundai | Hyundai |
|-----------------------------------|---------|--------------------------------------|---------|---------|---------|
| Securities | 21.4 | Construction | 54.6 | | |
| Chung Ju-Yung (fundador) | 19.2 | Chung Ju-Yung (fundador) | 7.9 | | |
| Korea Inv. & Finance Co. | 6.9 | Hyundai Heavy Industries | 5.6 | | |
| Hyundai Motor Services | 3.4 | Hyundai Pipe Company | 5.6 | | |
| Hyundai Cement | 1.8 | Hyundai Wood Industries | 2.8 | | |
| Gum Gang | 0.6 | Hyundai Chung Jung-Gi | | | |
| | | | | | |
| Samsung Corporation | | | | | |
| Seoul Bank | 15.2 | Samsung Electronics | 17.9 | | |
| Lee Kun-Hee (hijo) y otros | 11.5 | Korea Securities | 12.1 | | |
| Shin Young Securities | 8.1 | Seoul Bank | 9.9 | | |
| Daewoo Securities | 6.0 | Lee Kun-Hee (hijo) | 6.6 | | |
| Korea Fund | 4.6 | Daewoo Securities | 6.4 | | |
| | | Dongbang Life Insurance | | | |
| Lucky-Goldstar Corporation | | Goldstar Co. (utensilios domésticos) | | | |
| No hay datos disponibles | | Seoul Bank | 8.9 | | |
| | | Lucky Securities | 8.0 | | |
| | | Kukje Gum Yung Gong Sha | 7.6 | | |
| | | Lucky Ltd. | 6.8 | | |
| | | Daewoo Securities | 5.5 | | |
| | | | | | |
| Sunkong Ltd. (sociedad mercantil) | | Yukong Ltd. (derivados del petróleo) | | | |
| Choi Jong-Hyun (presidente) | 10.9 | Sunkong Ltd. | 50.0 | | |
| GongMoonWon KuanLi GongDan | 3.9 | Jae-Il Securities | 6.1 | | |
| HanRuk GoDeung KyoDeng KyoYuk | 1.9 | Hyundai Securities | 4.0 | | |
| | | Daewoo Securities | 3.6 | | |
| | | HanKuk SanUp Bank | 3.5 | | |
| | | | | | |
| Daewoo Corporation | | Daewoo Heavy Industries | | | |
| Daewoo Jae Dan | 19.2 | Daewoo Corporation | 17.4 | | |
| Korea Investment and Finance | 8.7 | Daewoo Jae Dan | 3.3 | | |
| Daewoo Hak Won | 3.3 | Pung Guk Yung Yoo | 2.8 | | |
| | | | | | |
| Ssangyong Corporation | | Ssangyong Cement | | | |
| Ssangyong Cement | 29.0 | Kim Suk-Won (fundador) | 17.9 | | |
| Korea Securities | 17.1 | KumMin HakWon | 3.2 | | |
| Kim Suk-Won (fundador) | 9.2 | SungYoo HakSul MunHwa | 1.2 | | |
| Seoul Bank | 6.9 | | | | |
| Cho-Heung Bank | 6.4 | | | | |
| Korea Invest. & Finance Co. | 3.4 | | | | |
| Ssangyong Hau Un | 0.4 | | | | |

FUENTE: Daily Economic News, 1986.

dual del *chaebol*, una compañía matriz o una empresa principal, es propietario de la mayoría de las empresas que no son sociedades anónimas, y poseen o controlan, por medio de la tenencia de acciones por la familia o algún banco, un porcentaje muy alto de todas las acciones de las empresas que aparecen en las listas de la bolsa de valores. En Corea del Sur hay poca evidencia de juntas directivas interrelacionadas dentro de las empresas del *chaebol*; en cambio, se emplea ampliamente a los miembros de la familia

como directores de las empresas subordinadas clave y se emplean gerentes profesionales para las otras empresas. Las juntas directivas relacionadas entre sí sólo se presentan entre el *chaebol* y las principales instituciones financieras de propiedad privada con las que trata el *chaebol*. Éste no es propietario de bancos, pero tiene una participación minoritaria de acciones en los bancos controlados por el gobierno; esto explica, en parte, la dependencia en los patrones verticales de jerarquía en el *chaebol* y su renuencia a ofrecer sus acciones al público. El gobierno, que históricamente ha proporcionado a el *chaebol* grandes cantidades de capital para estimular su rápido crecimiento, retiene el derecho a nombrar a los directores de los bancos, que por lo general no son ejecutivos del *chaebol*. En comparación, los grupos de intermercado japoneses poseen sus propios bancos.

Como muestra el cuadro xiv.11, el *chaebol* individual posee, por lo común, entre 5 y 15% de las acciones de los principales bancos. El gobierno de Corea es el principal accionista en la mayoría de los bancos comerciales, y el *chaebol* sólo tiene un número considerable de acciones en los bancos regionales y locales (véase el cuadro xiv.12). Este patrón de propiedad de los bancos muestra la fuerte influencia del Estado coreano en la concentración de los negocios y en la política industrial y estructura organizacional del *chaebol*. El dominio centralizado del Estado sobre cada *chaebol* es isomorfo con el dominio central que hay en la estructura organizacional de cada *chaebol*; en ambos casos, el patrón es una fuerte jerarquía vertical de poderes.

CUADRO XIV.11. Porcentaje de acciones de los bancos comerciales en manos de los chaebol

| Chaebol | Commercial Bank of Korea | Cho-Heung Bank | Korea First Bank | Bank of Seoul | Hanil Bank |
|------------------|--------------------------|----------------|------------------|---------------|------------|
| Hyundai | | 2.4 | 10.3 | 12.0 | 11.7 |
| Samsung | 16.6 | 10.3 | 6.5 | | |
| Lucky-Goldstar | | 1.7 | 8.5 | | 7.4 |
| Daewoo | | | 14.4 | | |
| Ssangyong | | 6.0 | | | |
| Hankuk Hwayak | | | | | 4.3 |
| Han Jin | | | | | 9.9 |
| Daelim | | | | | 12.4 |
| Shin Dong Ha | | 4.8 | 6.0 | 9.9 | |
| Dong Ah | | | | 10.0 | |
| Tae Kwang Sun Up | | 11.4 | | 4.6 | |
| Hanil Hap Sung | | | | | |
| Dae Han | | | | 5.7 | |
| Dongkuk | | | | 3.9 | |
| Total | 16.6 | 36.6 | 45.7 | 46.1 | 45.7 |

FUENTE: Hankook Ilbo, 1985.

CUADRO XIV.12. Porcentaje de acciones de los bancos regionales en poder de los chaebol

| Chaebol | Banco Kangwon | Banco Daegu | Banco Kyungki | Banco Chung Buk | Banco Kwangju | Banco Gyeong Nam | Banco de Pusan | Banco Chung Chong | Banco Jeonbuk |
|------------------|---------------|-------------|---------------|-----------------|---------------|------------------|----------------|-------------------|---------------|
| Hyundai | 32.7 | | | | | | | | |
| Samsung | | 14.7 | | | | | | | |
| Sun Kyung | | | 11.0 | | | | | | |
| Daewoo | | | | 41.5 | 5.8 | | | | |
| Kukje | | | | | | 13.2 | 2.9 | | |
| Hankuk Hwa Yak | | | 23.0 | | | | | 27.2 | |
| Han Jin | | | | | | 21.5 | | | |
| Hyo Sung | | | | | | | | | |
| Du San | | | 11.8 | | | | | | |
| Lotte | | | | | | | 31.0 | | |
| Kolon | | | | | | | | | |
| Kumho | | | | | 24.4 | | | | |
| Shin Dong Ha | | | 17.6 | | | | | | |
| Miwon | | | | | | | 17.4 | | |
| Dongkuk Jae Gang | | | | | | | | | 8.9 |
| Sam Yung | | | | | | | | | |
| Acciones totales | 32.7 | 34.2 | 51.6 | 41.5 | 30.2 | 34.7 | 51.3 | 27.2 | 32.4 |

FUENTE: Hankook Ilbo, 1985.

Aunque hemos limitado nuestro análisis estadístico sólo a los 10 *chaebol* más importantes, creemos que hay patrones similares, excepto los relacionados con el tamaño, en todos los *chaebol*. Sin embargo, el tamaño es un factor importante, porque los cinco *chaebol* más grandes representan por sí solos 50% de las ventas totales de manufacturas de los principales 50 *chaebol* coreanos combinados.

Si descontamos los efectos del tamaño, el análisis anterior muestra, para los grupos empresariales surcoreanos, el predominio de una configuración de red isomorfa: una gerencia centralizada y una estructura de propiedad controlada por un patriarca fundador y sus herederos. La uniformidad es notable cuando se considera el rápido cambio en la economía coreana en las dos últimas décadas. Las relaciones horizontales son pocas, pero quizás importantes, ya que parecen concentradas en torno a los bancos regionales y a las ciudades. No obstante, no parece haber redes conjuntas significativas entre las agrupaciones de empresas integradas verticalmente (una práctica común de los grupos empresariales japoneses). Además, incluso dentro de las redes integradas verticalmente, hay poca evidencia de reciprocidad (o de "contrataciones por relaciones", como las llama Dore, 1986) entre las empresas ordenadas jerárquicamente (una característica del *keiretsu* japonés).

Finalmente, la volatilidad del crecimiento del *chaebol* difiere de la estabilidad de los grupos empresariales japoneses. El cuadro xiv.13 muestra que, en Japón, la participación en el mercado de los principales grupos de empresas, aunque no es fija, es relativamente estable (tanto en tamaño como en el transcurso del tiempo), y parece ser poco probable que haya grandes cambios en el futuro inmediato.

CUADRO XIV.13. Activos de los grupos de intermercado, 1955-1984 (porcentaje de las cifras nacionales)

| | 1955 | 1965 | 1975 | 1984 |
|------------|------|------|------|------|
| Mitsui | 6.1 | 5.0 | 2.9 | 2.4 |
| Mitsubishi | 5.0 | 7.2 | 3.4 | 2.6 |
| Sumitomo | 3.2 | 5.4 | 1.8 | 1.5 |
| Fuyo | 2.9 | 3.8 | 3.4 | 2.8 |
| DKB | 3.1 | 3.2 | 2.7 | 4.4 |
| Sanwa | 1.4 | 2.6 | 3.3 | 3.2 |

FUENTES: Caves y Uekusa, 1976, p. 64; Toyo Keizai Shimpousha, 1986a.

Sin embargo, en Corea del Sur el número de *chaebol* ha crecido rápidamente a medida que se abren nuevos sectores económicos. Uno de los más recientes análisis del *chaebol* presenta una lista con 50 de esos grupos, que comprenden un total de 552 empresas. A diferencia del meditado patrón que caracteriza el caso japonés, el número de *chaebol*, su rango y el número de empresas en cada uno cambia constantemente. El cuadro xiv.14

CUADRO XIV.14. Principales *chaebol* coreanos entre los 500 consorcios más importantes en el mundo, según Fortune International

| Rango en 1976 | Rango en 1980 | Rango en 1984 |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| 209. Korea Oil | 72. Hyundai | 38. Samsung |
| 278. Hyundai | 101. Lucky | 39. Hyundai |
| 459. Ssangyong | 125. Samsung | 43. Lucky |
| | 139. Korea Oil | 48. Daewoo |
| | 237. Hyosung | 61. Sunkyong |
| | 275. Ssangyong | 139. Ssangyong |
| | 297. Pohang Steel | 185. Korea Explosives |
| | 322. Sunkyong | 209. Pohang Steel |
| | 338. Kukje | 216. Hyosung |
| | 376. Korea Explosives | 413. Doosan |

FUENTES: Fortune, agosto, 1976; agosto, 1980; agosto, 1984.

muestra que las posiciones de los *chaebol* están sujetas a cambios rápidos no sólo en términos de su jerarquía relativa entre los propios *chaebol*, sino también en términos absolutos, en relación con otras empresas industriales internacionales. La diferencia en estructura organizacional entre Japón y Corea del Sur podría descartarse como si se tratara simplemente de diferentes etapas del desarrollo alcanzado por los dos países; no obstante, nosotros afirmamos que hay importantes factores institucionales que explican las diferencias observadas. Uno de ellos, como ya hemos señalado, es la presencia de un Estado coreano fuerte que participa activamente en la planeación y ejecución de las políticas económicas que favorecen la concentración industrial y las líneas verticales de dominio; éste es el isomorfismo coercitivo generado por la influencia política de un Estado fuerte. Un segundo factor fue el impacto cultural, en Corea del Sur, de las prácticas gerenciales estadounidenses, difundidas al instituirse los programas de gerencia en las universidades surcoreanas (Zo, 1970). Tercero, y con mayor amplitud, hemos indicado la persistencia en la sociedad surcoreana de lo que Norman Jacobs (1985) llama un "orden social patrimonial" explica: "la situación actual puede atribuirse al deseo de quienes toman las decisiones industriales dentro y fuera de la política, de utilizar técnicas patrimoniales probadas en el transcurso del tiempo para controlar y explotar mediante ciertas prebendas una economía industrial" (1985, p. 154). Entonces, está lejos de ser evidente que las formas organizacionales actuales de Japón serán las coreanas del futuro; más bien, nos inclinamos a pensar que es poco probable que las dos lleguen a parecerse entre sí en algún momento.

Grupos empresariales de Taiwán: las redes familiares

Una simple descripción de los grupos empresariales de Taiwán (*jittuanqiye* en chino) basta para revelar considerables diferencias entre el caso taiwa-

nés y los otros dos. Una de las diferencias más obvias es el tamaño y la importancia de los grupos taiwaneses en la economía de ese país. Los grupos empresariales japoneses y surcoreanos son figuras centrales en sus economías respectivas e incluyen, como empresas miembro de algún grupo, a las principales empresas industriales. En Taiwán, sin embargo, los grupos empresariales no ocupan una posición tan central. De las 500 empresas manufactureras más grandes de Taiwán, sólo cerca de 40% pertenece a grupos empresariales; además, algunas de estas empresas no son líderes en su propio sector de producción. En cambio, en Taiwán muchas grandes empresas siguen operando como unidades individuales y no están incluidas dentro de ningún grupo empresarial. La falta de centralidad se refleja en las cifras de las ventas totales para las 743 empresas que pertenecen a los principales 96 grupos empresariales, que sólo representan un porcentaje pequeño del PNB de Taiwán.

Las diferencias en el tamaño de los grupos empresariales de Taiwán también indican su falta de centralidad. En promedio, los grupos taiwaneses están integrados por menos empresas y éstas son más pequeñas que las de los grupos empresariales en Japón y Corea, y las cifras de activos y ventas totales de los grupos empresariales taiwaneses son mucho más pequeñas que las cifras para los otros dos países.

Las diferencias en el tamaño y centralidad de los grupos empresariales taiwaneses indica diferencias organizacionales más fundamentales. Primero, los grupos empresariales chinos no tienen ninguna de las vinculaciones verticales estrechas (tanto en términos de producción como de propiedad) que caracterizan, de diferentes maneras, al *keiretsu* japonés y al *chaebol* coreano. En cambio, aunque tienen menos empresas por grupo y las empresas por sí mismas tienen un porcentaje más pequeño de las ventas totales por sector industrial cuando se las compara con las de los otros dos casos, los grupos taiwaneses se caracterizan por diversificar sus valores. Como lo muestra el cuadro xv.15, los grupos empresariales taiwaneses tienen, en promedio, 7.76 empresas; esas empresas se encuentran esparcidas en un promedio de cuatro sectores industriales diferentes. Además, ninguno de los 96 grupos empresariales se fundamenta sólo en vinculaciones verticales entre empresas miembro dentro del mismo sector industrial. En vez de ser conjuntos de empresas integradas en sentido vertical, rígidamente controladas, los grupos empresariales taiwaneses son aglomeraciones de empresas de diferentes tamaños —la mayoría pequeñas— en distintos sectores económicos.

Los grupos taiwaneses tienen varias características organizacionales isomorfas que los diferencian de los grupos empresariales surcoreanos y japoneses. Primero, en contraste con Japón, donde 90% de las empresas de los grupos comerciales son empresas por acciones públicas, en Taiwán sólo 10% de las empresas en los grupos empresariales son empresas de sociedad anónima. Además, sólo 40% de los 96 grupos empresariales tienen una o

CUADRO XIV.15. *Resumen estadístico de los 96 grupos empresariales de Taiwán, 1983*

| | |
|--|--------|
| Promedio de personas del núcleo del grupo empresarial | 2.90 |
| Promedio de empresas por grupo empresarial | 7.76 |
| Promedio de puestos en las empresas individuales | 7.18 |
| Promedio de sectores industriales por grupo | 4.00 |
| Media de trabajadores por grupo empresarial | 3 456 |
| Mediana de trabajadores por grupo | 1 396 |
| Media de trabajadores por empresa | 459 |
| Mediana de trabajadores por empresa | 90 |
| Año promedio en que se estableció la empresa | 1971 |
| Ventas promedio por grupo empresarial (millones de NT\$) | 633.68 |
| Ventas promedio por empresa (millones de NT\$) | 103.20 |

FUENTE: Zhonghua Zhengxinso, 1985.

más empresas que venden públicamente sus acciones. En cambio, prevalece el control familiar privado como patrón de propiedad. Los grupos empresariales taiwaneses son propiedad de una sola familia o de varios individuos en una sociedad limitada; en el contexto chino, las sociedades equivalen a una forma de propiedad familiar (Wong, 1985).

Segundo, el financiamiento de las empresas en Taiwán difiere tanto del japonés como del de Corea del Sur. Los grupos empresariales japoneses dependen fuertemente de los mercados de valores y de los préstamos bancarios para obtener fondos; de ahí los extraordinariamente grandes mercados financieros de Japón. Los grupos empresariales de Corea del Sur, en cambio, dependen fuertemente del financiamiento mediante préstamos, la mayoría de los cuales son controlados por el Estado; Corea del Sur es la nación taiwaneses dependen fuertemente del financiamiento del mercado libre. Las instituciones financieras, incluso los bancos y las asociaciones de crédito cooperativo, proporcionan 31.2% de los fondos de las empresas, por lo común en forma de préstamos operativos a corto plazo. Los mercados de capital y de dinero proporcionan sólo 8.4% de los fondos. Con mucho, la principal fuente de dinero, más de 60%, proviene de préstamos obtenidos privadamente de la familia y de los amigos, así como de las utilidades retenidas. Las instituciones financieras propiedad del Estado invierten muy poco en las empresas privadas; en parte por esta razón, Taiwán tiene una de las reservas de divisas más grande de todos los países del mundo.

Tercero, las empresas de los grupos empresariales taiwaneses se caracterizan por estar integradas en forma débil. Por ejemplo, según nuestros datos, sólo hay transferencias de capital limitadas (un promedio de 0.66 vinculaciones de capital por empresa) y también las transacciones de mercado entre las empresas de un grupo son limitadas. Aún más significativo es que los grupos empresariales carecen de una estructura de mando o

gerencia unificada y, en su lugar, cada empresa duplica una estructura de mando (véase el cuadro xiv.16). El mismo conjunto de personas, por lo general los propietarios y sus familiares cercanos, ocupan múltiples posiciones gerenciales, con frecuencia idénticas, en varias empresas del grupo, y a veces varias posiciones dentro de una sola empresa. Los grupos empresariales son redes débilmente unidas de empresas propiedad del mismo individuo o de personas relacionadas que se asocian en múltiples empresas. Aunque hay patriarcas taiwaneses, su control de los grupos empresariales es menos seguro, menos centralizado y más limitado de lo que es común para los jefes de los *chaebol*. Los propietarios del *chaebol* surcoreano, que ocupan la posición más alta, ejercen su autoridad en todas las empresas del grupo, desde los niveles superiores hasta el último empleado de la compañía más pequeña. La duplicación de cargos en los grupos empresariales taiwaneses sugiere la debilidad o las limitaciones de las estructuras de autoridad en esa economía y la necesidad de mantener relaciones cara a cara para poder sostener el control.

CUADRO XIV.16. *Isomorfismo gerencial para los seis principales jituangqiye taiwaneses*

| Grupo | Empresas | Personas en el núcleo | Relaciones | Posiciones ocupadas por personas en el núcleo | |
|-------------|----------|-----------------------|--------------------|---|--------------------|
| | | | | Director | Gerente Accionista |
| Formosa | 18 | 2 | Dos hermanos | 10 | 5 |
| Linden | 12 | 1 | — | 5 | 0 |
| Tainan | 33 | 11 | Dos familias | 28 | 7 |
| Yue Loong | 10 | 1 | — | 7 | 2 |
| Far Eastern | 17 | 4 | Familia y un amigo | 9 | 8 |
| Shin Kong | 21 | 5 | Una familia | 21 | 12 |

FUENTE: Zhonghua Zhengxinso, 1985.

Finalmente, a semejanza de Japón, pero a diferencia de Corea del Sur, los grupos empresariales taiwaneses dependen considerablemente de relaciones subcontratadas con empresas que no pertenecen al grupo. A diferencia de Japón, sin embargo, las relaciones subcontratadas no son exclusivas ni necesariamente duraderas. Las empresas pequeñas se caracterizan por proporcionar bienes y servicios a más de una empresa; de hecho, no es raro que varias empresas pequeñas y de tamaño medio creen redes de producción de corta duración para proporcionar componentes de ensamblaje a una compañía del grupo, empresarial.

El carácter no estructurado de los grupos empresariales taiwaneses tiene varias fuentes institucionales (véase Orrù, 1991). Primera, el sistema chino de herencia equitativa para todos los hijos —un sistema que favorece la fragmentación de las propiedades familiares de generación en generación

(véase Wong, 1985)—. Segunda, la postura central de las relaciones familiares en las actividades comerciales, que permite establecer nuevas empresas de la noche a la mañana, gracias a la unión de los recursos financieros y humanos de toda la familia. Después de todo, los grupos empresariales en Taiwán son empresas familiares selectas que han tenido más éxito en sus actividades económicas. Tercera, la política pública de no interferir en el sector privado. Tal como lo describe Scitovsky, "en Taiwán, hoy día, el gobierno no tiene la fuerte influencia que todavía tiene en Corea, y el control económico tiende a ser moderado" (1985, p. 223). La política taiwanesa es dejar libres las fuerzas del mercado; la competencia se ve fortalecida por la presencia de un gran número de pequeñas empresas, no por la presencia de unas pocas corporaciones gigantes. Por tanto, el Estado taiwanés ha reforzado el papel de los grupos empresariales centrados en la familia, al negarse a influir mediante la intervención directa en el crecimiento de empresas escogidas en determinados sectores industriales seleccionados.

Entonces, la idea que surge en el caso taiwanés es, nuevamente, de estructuras organizacionales isomorfas rodeadas, en el escenario cultural y en el político, por prácticas institucionalizadas que refuerzan la homogeneidad organizacional. De gran importancia es que este patrón de formas organizacionales ha sido muy útil para el papel de Taiwán en el mercado internacional. Mediante sus estructuras organizacionales flexibles, las empresas taiwanesas han podido ajustarse rápidamente a las demandas cambiantes de los mercados de textiles, productos de cuero, aparatos eléctricos y pequeños productos metálicos. Nuevamente, hacer frente a las demandas de su ambiente institucional ha favorecido, en vez de obstaculizar, la adecuación organizacional de Taiwán en el ambiente técnico.

INSTITUCIONALIZACIÓN E ISOMORFISMO

Los grupos empresariales en Japón, Corea del Sur y Taiwán muestran patrones organizacionales distintivos de propiedad, gerencia, financiación y producción. Las mediciones del isomorfismo ratifican la uniformidad de las relaciones empresariales dentro de cada país e, igualmente, las diferencias entre ellos. Estas características distintivas se resumen en el cuadro xiv.17. Por supuesto, las economías de estos países no pueden reducirse sólo a los grupos empresariales que hemos estudiado, pero éstos son actores económicos importantes en sus respectivas economías y su isomorfismo requiere una explicación.

¿Por qué son los grupos empresariales tan uniformes dentro de cada economía de mercado y, no obstante, tan diferentes en comparación con los otros? Se necesitan respuestas múltiples para dar una explicación total, pero no se les puede reducir a variables económicas puras: presiones de los ambientes técnicos o patrones de isomorfismo competitivo. Los grupos empre-

mente de conveniencia o de eficiencia, sino que representan expresiones de formas institucionalizadas, aceptables, de conducta económica; son manifestaciones de una estructura normativa que subyace en la actividad económica y proporciona un orden al mercado. Está claro que las empresas en estas economías son capitalistas y sus fines son lucrativos, pero no buscan las ganancias en abstracto, sino con un conocimiento de las estrategias legítimas para obtener una ventaja en el mercado. Esto lo consiguen combinando los requerimientos técnicos e institucionales de su medio.

En cada sociedad operan diferentes principios de control fundamentales, cuyo carácter es no sólo económico sino que más bien proviene de otras fuentes institucionales como el Estado, la comunidad, y la familia. Estos principios nos dan indicios de las relaciones sociales predecibles en múltiples escenarios, incluso el económico, y las agencias estatales los apoyan de varias maneras.

Los grupos empresariales japoneses difunden el ideal comunitario. Al igual que las formas de comunidad residencial, intelectual y otras, los grupos empresariales japoneses mantienen relaciones de posición social claramente definidas entre las empresas, algunas de las cuales son igualitarias y otras jerárquicas. Aunque, por supuesto, existen empresas más importantes y más influyentes dentro de los grupos empresariales, la unidad de toma de decisiones es el grupo, y el mando no se ejerce arbitrariamente sino por consenso. Las decisiones se toman considerando lo que es mejor para la colectividad, no sólo para las empresas individuales, sin importar lo poderosas que sean. *No es Dewey*

El *chaebol* surcoreano es una expresión del principio patrimonial. Los *chaebol* son, en la tipología de Weber, "hogares patrimoniales", organizaciones dominadas por un patriarca y sus hijos, pero que se extienden más allá de ellos para incluir a los gerentes profesionales que no son de la familia. Estos imperios industriales son propiedad de un líder autoritario y de sus delegados, que lo administran no por consenso, sino por un comando centralizado con apoyo del Estado.

Los grupos empresariales taiwaneses siguen otro principio: el de la red familiar. Aunque están basados en los lazos familiares como en Corea del Sur, los grupos empresariales taiwaneses no expresan la voluntad de un solo patriarca, sino más bien los intereses de toda la familia en donde la regla es la distribución de los recursos financieros a la muerte del patriarca (Cohen, 1976). Sin duda hay patriarcados en Taiwán, pero son más cuestionados y están menos unificados. A diferencia de los patriarcas coreanos que pueden dirigir sus imperios empresariales incluso aunque no ocupen un cargo en la corporación, los líderes empresariales taiwaneses ocupan múltiples cargos ejecutivos para reforzar su autoridad.

Los grupos empresariales de Asia oriental son a la vez expresión y producto de estos tres principios organizadores, y ninguno corrompe el ideal mítico de ajuste competitivo al mercado; más bien, cada uno es expresión de los

CUADRO XIV.17. Características organizacionales de los grupos empresariales

| | Japón | Corea del Sur | Taiwán |
|---------------------------|---|--|---|
| Patrones de propiedad | Tenencia de acciones por las empresas del grupo | Grupos familiares financiados por el Estado | Propiedad familiar y sociedades entre amigos |
| Redes dentro del grupo | Dominio mutuo, tenencia recíproca de acciones | Estructura jerárquica rigurosa desde arriba | Cargos múltiples ocupados por el personal del grupo central |
| Redes entre los grupos | Tenencia recíproca de acciones, préstamos y empresas colectivas | Coordinación mediante los bancos y el gobierno | Inversiones generales por individuos y empresas |
| Relaciones de subcontrato | Estructurales o semiformales | Insignificante | Informal y altamente flexible |
| Patrones de inversiones | Integración vertical y horizontal | Integración vertical y horizontal | Integración vertical o diversificación |
| Patrones de crecimiento | Actividades del grupo financiados por el banco | Crecimiento financiado por el sector estatal | Financiamiento informal y reinversión |

sariales podrían explicarse como colusiones competitivas: la respuesta oportunista a presiones del ambiente técnico en el noreste de Asia. Sin embargo, los isomorfismos organizacionales que identificamos no pueden explicarse simplemente como un esfuerzo por lograr un buen ajuste al mercado. Los grupos empresariales están demasiado difundidos y son bastante isomorfos para considerarlos como respuestas idiosincrásicas a los factores del mercado. Además, en cada sociedad hay múltiples instituciones sociales que apoyan la formación de patrones de las relaciones de empresas, como lo describimos, y no tratan de imponer a las organizaciones la idea occidental de empresas autónomas que compiten entre sí. Los requerimientos técnicos por sí solos no pueden explicar el isomorfismo de Asia oriental.

De acuerdo con los argumentos de los teóricos institucionales, afirmamos que cada sociedad crea un contexto de instituciones fiscales, políticas y sociales que limitan y dirigen el desarrollo del ajuste de las formas organizacionales. En las tres economías que hemos estudiado, pero en especial en Corea del Sur y en Japón, el importante papel del Estado en los asuntos económicos nos lleva a creer que los factores institucionales y normativos son particularmente importantes para la viabilidad organizacional en esos países. Las empresas asiáticas, al igual que todas las empresas, operan en un ambiente institucional con una estructura de limitaciones y de posibilidades, pero, lo que es más importante, de formas normativas de acción económica. Nuestros datos sugieren que cada una de estas economías se adapta a un ambiente institucional particular, que genera un patrón característico de relaciones entre las empresas. Estas relaciones no son simple-

requerimientos técnicos e institucionales socialmente estructurado. Si bien estos tres principios están sujetos a transformaciones en cada economía, las excepciones son variaciones de un tema común. Por ejemplo, se menciona con frecuencia el carácter relativamente no patriarcal del *chaebol* Daewoo porque no se ajusta al patrón patriarcal esperado e implícito en la organización *chaebol* (por ejemplo, Hahn, Kim y Kim, 1987; Chang, 1987).

El nuevo institucionalismo ha contribuido a llamar la atención sobre las presiones culturales, políticas y normativas presentes en el medio, y ha demostrado ser útil en el análisis de las organizaciones que son particularmente vulnerables a estas presiones. No obstante, el nuevo institucionalismo parece engañarse a sí mismo al pretender sólo una importancia parcial en el análisis de los ambientes organizacionales; como se ha mostrado en este estudio, el nuevo institucionalismo es igual de fructífero (sino es que más) en el análisis de los ambientes organizacionales con un fuerte componente técnico. Los rasgos institucionales no necesariamente se limitan a explicar cómo obtienen legitimidad las organizaciones; también se puede demostrar que son de igual importancia para lograr el ajuste técnico y competitivo de las organizaciones. Hemos demostrado que de hecho éste es el caso en los grupos empresariales de Asia oriental.

Si uno supone, siguiendo las ideas occidentales, que la individualización de la empresa es el estado natural de un mercado ordenado, entonces los principios organizacionales que hemos descrito sólo pueden entenderse como obstáculos institucionales para una economía venturosa y competitiva. De hecho, la desintegración del *zaibatsu* japonés, por parte de los funcionarios estadounidenses, después de la segunda Guerra Mundial fue una expresión de este supuesto. El éxito actual de las economías de Asia oriental, incluso la adopción del arreglo del *kigyo shudan* por parte de Japón, pone en duda este supuesto fundamental del análisis económico occidental. Desde una perspectiva que integre los requerimientos institucionales y técnicos, argumentamos que los patrones de isomorfismo institucional observados en Japón, Taiwán, y Corea del Sur no sólo tienen como finalidad obtener legitimidad, sino también sirven al funcionamiento del orden del mercado al proporcionar normas que canalizan la actividad económica. De hecho, las violaciones de los patrones institucionales de la conducta económica tendrían consecuencias negativas en las economías respectivas que se les encuentra. Las empresas japonesas que actúan sin ninguna consideración por el grupo empresarial del que forman parte crean el caos e impiden el éxito de la planificación económica y la estrategia de inversión. Los ejecutivos taiwaneses que no consideran los intereses del linaje familiar perturbán, de igual manera, un mercado ordenado. Las economías de Asia oriental han prosperado no porque se hayan adaptado unilateralmente a los requisitos técnicos de su medio, sino porque han institucionalizado con éxito los principios de la actividad del mercado que se ajustan a su ambiente sociocultural y a sus estrategias de desarrollo económico.

XV. CAMBIO INSTITUCIONAL Y DINÁMICA ECOLÓGICA

JITENDRA V. SINGH,
DAVID J. TUCKER
Y AGNES G. MEINHARD

APROXIMADAMENTE durante la última década, las teorías ecológicas e institucionales de la organización han generado un interés considerable entre los estudiantes de la organización. La ecología organizacional se ha ocupado principalmente de los cambios en las poblaciones de organizaciones en el transcurso del tiempo (Aldrich, 1979; Carroll, 1984, 1987, 1988; Hannan y Freeman, 1977, 1984, 1989; Singh, House y Tucker, 1986; Singh, Tucker y House, 1986; Singh y Lumsden, 1990). En su mayor parte, los estudios ecológicos han examinado sistemáticamente las tasas de fundación y desaparición de diferentes formas organizacionales en varias poblaciones, si bien recientemente algunos trabajos se han dirigido al cambio endógeno en las organizaciones individuales (Singh, Tucker y Meinhard, 1988) y han propuesto un interés más amplio para la ecología organizacional que incluye el cambio intraorganizacional (Burgelman y Singh, 1988). Por otra parte, la teoría institucional se interesa principalmente en la forma en que el ambiente institucional compuesto por creencias y cogniciones creadas y aceptadas socialmente, y reforzadas por los actores corporativos, afecta las organizaciones. En una importante declaración de estas ideas, Meyer y Rowan (1977) argumentaron que las sociedades modernas incluyen reglas institucionalizadas en forma de mitos racionalizados, y que estas creencias moldean las formas organizacionales. De este modo, las presiones socioculturales para ajustarse a los mitos racionalizados, en vez de las demandas técnicas, son las que afectan las organizaciones. Este isomorfismo institucional por el que las organizaciones asimilan reglas institucionales en sus formas hace que las organizaciones de un campo organizacional sean más homogéneas a medida que transcurre el tiempo (DiMaggio y Powell, 1983). Mediante procesos de institucionalización, las creencias y cogniciones socialmente creadas toman el carácter de algo que se da por sentado y se convierten en el modo natural de actuar (Zucker, 1983).

En este capítulo se exploran empíricamente las relaciones entre los enfoques ecológico e institucional, mediante el estudio de los cambios en una población de organizaciones de servicio social voluntario en el transcurso del tiempo. Aunque se ha discutido si lo que mejor explica el cambio en las organizaciones son las fuerzas institucionales o las técnicas y competitivas (Astley y Van de Ven, 1983; Scott, 1987b, cap. 8), la premisa que aplicamos a