

TEORÍA INSTITUCIONAL Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

MARÍA CAROLINA RESTREPO

XIOMARA XIMENA ROSERO

Estudiantes de Administración de Empresas, Universidad ICESI

RESUMEN

La creciente liberalización de las economías y la creación de bloques comerciales han dado como resultado la transformación del ambiente organizacional. Consecuentemente, más y más firmas operan internacionalmente, o sienten una intensa presión por hacerlo. Diferentes perspectivas teóricas acerca de los patrones que siguen las empresas para su desarrollo internacional han tenido una amplia atención de parte de la investigación, sin embargo, el foco de la mayoría de los autores tiende a ser cómo las firmas deben internacionalizarse una vez han tomado la decisión de hacerlo, y poca atención han recibido sobre los factores subyacentes en la toma de la decisión de internacionalizarse.

Esta deficiencia en investigación es principalmente problemática para

las pequeñas y medianas empresas, donde pocas decisiones son tan importantes como la de expandirse internacionalmente.

Este artículo investiga el desarrollo de la internacionalización de las empresas desde una perspectiva de la teoría institucional, la cual sugiere que presiones recibidas por los tomadores de decisiones desde el ambiente externo, consideraciones de legitimidad en este ambiente y problemas de una racionalidad colectiva influyen significativamente en la toma de decisiones en el proceso de internacionalización.

Esta línea de investigación es de gran importancia, tanto para los gerentes como para los desarrolladores de políticas gubernamentales, quienes deben conocer el potencial de éxito de las empresas y los programas que incentivan la internacionalización,

puesto que se hace importante para el diseño de estrategias y programas identificar y promover los factores que impulsan el desarrollo organizacional en la expansión internacional.

Este estudio es parte de uno más amplio en el que se examinan los factores en las decisiones de porqué, dónde y cómo el proceso de internacionalización es desarrollado en las pequeñas y medianas organizaciones.

PALABRAS CLAVES

Teoría organizacional, internacionalización, teoría institucional, isomorfismo.

SUMMARY

The increasing liberalization of the world's economies, together with the establishment of numerous free trade areas, have brought about fundamental changes in organizational structure. More and more firms are now operating internationally, or at least feel the need to do so. Abundant effort has gone into researching the theoretical aspects of the various models firms may follow in the course of their international development. Nonetheless, most authors have focused on how firms should globalize, once the decision to do so has been taken, rather than examining the various factors underlying this decision.

This research bias has proved especially troublesome for small and me-

dium enterprises, in which few decisions are as momentous as the one to expand beyond one's borders.

This study investigates the globalization of firms from the perspective of institutional theory. The theory suggests that outside pressure, questions as to the legitimacy of such pressure, and the problems posed by what might be called collective wisdom profoundly affect decision makers as they struggle with the option of going global.

This line of research is of considerable relevance not only to managers but also to those responsible for the implementation of government strategy. Such individuals must have a thorough understanding both of the expected benefits and of the various programs that seek to provide incentives to those reaching out to foreign markets. The design of such programs and strategies must take into account the various factors that promote organizational development once the decision to go global has been taken.

This article is part of a broader study that examines the various factors influencing the why, where and how of globalization, once the decision to move in that direction has been taken in small and medium enterprises.

KEY WORDS

Organizational theory, globalization, institutional theory, isomorphism

TEORÍA INSTITUCIONAL

El cambio organizativo «involucra, por definición, una transformación de una organización entre dos puntos en el tiempo». (Barnett y Carroll, 1995). Para Van de Ven y Poole (1995) «el cambio es una observación empírica de diferencia en forma, calidad, o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa». Este concepto se ha estudiado desde distintas perspectivas teóricas (contingencia, ecológica, institucional y dependencia de recursos), aunque, concretamente este trabajo se propone estudiar el cambio en las organizaciones desde la perspectiva institucional.

La principal característica de la teoría institucional es que se aleja de las posiciones teóricas determinadas desde el punto de vista técnico, para orientarse al análisis de los entornos institucionales o «mundos normativos construidos socialmente, en los que existen las organizaciones» (Zucker, 1987). Por lo tanto, se trata de una perspectiva teórica, centrada más en la conformidad organizativa de acuerdo con las reglas sociales.

En ella se destaca el contexto institucional, o aquellos requisitos a los que se tienen que someter las organizaciones si quieren recibir apoyo y legitimidad. Estos requisitos no proceden del mercado sino del Estado, de las asociaciones profesionales y de los negocios o de los sistemas de creencias generalizados y otras fuentes similares (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983).

Por lo tanto se está ante una teoría más preocupada por la legitimidad que por la eficiencia, entendiendo por legitimidad la aceptación de la orga-

nización por parte de su entorno, lo cual es vital para la supervivencia y éxito organizativo (Dowling y Pfeffer, 1975; Hannan y Freeman, 1977; Meyer y Rowan, 1977).

Generalmente, la teoría institucional no ha sido considerada una teoría del cambio organizativo sino más bien una explicación de la similitud o isomorfismo y estabilidad de los acuerdos organizativos en una determinada población o campo organizativo (Greenwood y Hinings, 1996). Scott (1995), define el isomorfismo como «la cantidad de organizaciones o individuos similares que muestran una forma o práctica dada».

Sin embargo, la teoría aún silencia cómo algunas organizaciones adoptan el cambio radical y otras no, a pesar de estar sometidas a las mismas presiones institucionales.

Este trabajo aplica la teoría institucional para explicar el cambio. Con el fin de lograr nuestro objetivo estructuramos este resumen en los siguientes temas:

- Revisión de los principales conceptos institucionales, aplicables al estudio del cambio organizativo.
- Análisis del papel que juegan las presiones institucionales en el cambio organizativo.
- Relación entre las presiones institucionales y los arquetipos de diseño.

LA TEORÍA INSTITUCIONAL Y EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Al realizar una revisión sobre el estado de la teoría institucional, Di-

Maggio y Powell (1991), distinguen en ella entre viejo y nuevo institucionalismo.

En el viejo institucionalismo las cuestiones centrales son las influencias, las coaliciones y los valores enfrentados, junto con las estructuras de poder (Clark, 1960, 1972; Selznick 1949, 1957), por lo que sus aportes se dirigen a lo organizativo.

En contraste con el anterior, el neo-institucionalismo se sitúa en una perspectiva macroorganizativa, concretamente de campo organizativo. Dentro de éste, y por medio de su propuesta sociológica, se destacan la legitimidad, la inmersión de los campos organizativos, la importancia de las rutinas y los esquemas interpretativos (Di Maggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

Mecanismos: DiMaggio y Powell (1983), plantean los mecanismos coercitivos, normativos y miméticos, a través de los cuales se difunden los efectos institucionales de un área que denominan campo organizativo y al que definen como aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de vida institucional.

- **Coercitivo.** Proviene de la influencia política y el problema de legitimidad. El primer caso de isomorfismo es análogo a las formulaciones del modelo de dependencia en que las organizaciones son vistas como reprimidas por aquellos de quienes dependen los recursos (Pfeffer y Salanck, 1978).
- **Mimético.** Es visto como una respuesta a la incertidumbre, la cual es una fuerza poderosa que esti-

mula a la imitación (DiMaggio y Powell, 1983).

En situaciones en las que un curso claro de acción es indispensable, cuando las tecnologías son pobres, cuando las metas son ambiguas, la respuesta a todo esto es imitar, para ser exitosas.

- **Normativo.** Autores como DiMaggio & Powell (1983), ven el isomorfismo normativo como el resultado de la profesionalización. Nosotros lo interpretamos como un esfuerzo colectivo de los miembros, para definir las condiciones y los métodos de trabajo, para controlar la «producción de los productores» (Lassar, 1995), y para establecer una base cognoscitiva, y legitimización para su autonomía profesional.

El neo-institucionalismo sociológico identifica como pilares de las instituciones a los sistemas reguladores, cognitivos y normativos. Según esta perspectiva, resultado de las presiones ejercidas por estos mecanismos, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de su campo y destacan el isomorfismo estructural como una importante consecuencia, tanto de los procesos competitivos como de los institucionales.

Para la teoría institucional los comportamientos organizativos son producto de las ideas, valores y creencias que se originan en el contexto institucional, por lo que para sobrevivir, las organizaciones deben amoldarse a las expectativas institucionales, aunque éstas no coincidan con los aspectos técnicos de obtención y mejora del rendimiento (Scott, 1991).

De acuerdo con todo lo anterior y con el ánimo de lograr nuestro objetivo, se plantea la siguiente hipótesis:

- **Proposición 1:** Las organizaciones que se amoldan a las expectativas institucionales, logran sobrevivir en el ambiente en que se desenvuelven.

Las presiones institucionales pueden proceder del Estado, de las profesiones, de las expectativas sociales o de las acciones llevadas a cabo por las organizaciones líderes. Pfeffer y Salancik (1978) y DiMaggio y Powell (1983), han considerado los procesos a través de los cuales las organizaciones pueden estar influenciadas por otras organizaciones.

La búsqueda de legitimidad o aceptación de la organización por parte de su entorno, se considera vital para la supervivencia o éxito organizativo (Dowling y Pfeffer, 1975; Hannan y Freeman, 1977; Meyer y Rowan, 1977).

La siguiente es otra de las hipótesis planteadas para el presente trabajo.

- **Proposición 2:** Entre más organizaciones existan practicando las mismas tareas, mayor será la probabilidad de que aumente la imitación por parte de otras organizaciones, queriendo alcanzar legitimidad.

La perspectiva sociológica del neoinstitucionalismo se ha tenido que enfrentar a una serie de críticas. Fundamentalmente se le atribuye una tendencia al determinismo, al negar la posibilidad de que las organizaciones respondan de forma diferente a las presiones institucionales. La falta de atención en los temas relacio-

nados con el poder, los intereses particulares de las organizaciones y las personas en las mismas, hacen centrar el interés en el nivel macro, sin apenas considerar el interior de la organización. Esto ha llevado a criticar el concepto del cambio (Brint y Karabel, 1991; DiMaggio, 1988; Hirsch, 1977; Hirsch y Lounsbury 1997) considerándosele como características definitivas básicas, la estabilidad y la inercia (DiMaggio, 1995; Greenwood y Hinings, 1996).

Otra hipótesis que se considera para este trabajo es la siguiente:

- **Proposición 3:** Las organizaciones son las que decidirán cuáles presiones institucionales deben aceptar y cómo responder a éstas, de acuerdo con sus estrategias planteadas con anterioridad.

Aunque las organizaciones se encuentran influenciadas por el entorno, sólo ellas decidirán su respectiva respuesta, la cual no tiene por qué estar determinada (Araújo, 2000).

A partir de estas condiciones, el punto que interesa analizar es saber cómo responden las organizaciones a las presiones institucionales.

EL PAPEL DE LAS PRESIONES INSTITUCIONALES EN EL CAMBIO ORGANIZATIVO

Se ha destacado la importancia del contexto institucional sobre las organizaciones y sus consecuencias, entre las que se puede encontrar el efecto del isomorfismo. Sin embargo, la reacción o respuesta de la organización ante las presiones del entorno institucional no siempre pasa por la aceptación o la inercia, sino que cabe considerar también la resistencia orga-

nizativa. Es objetivo de este análisis, identificar las distintas respuestas o acciones estratégicas que pueden adoptar las organizaciones. Ante las presiones institucionales, las organizaciones pueden adoptar distintas respuestas en función de su conformidad o resistencia a las presiones institucionales (Oliver, 1991). Cuando las organizaciones acceden a las presiones institucionales, éstas responden aquiescentemente (por hábito, imitación o por obediencia) fundamentalmente buscando legitimidad. Sin embargo, este cumplimiento sin más, no siempre es posible o deseable, ya que determinadas demandas institucionales pueden entrar en conflicto con los intereses y expectativas organizativas, por lo que la organización puede intentar equilibrar, apaciguar o pactar con los agentes externos, una solución intermedia entre la conformidad pasiva y la resistencia activa. El cumplimiento es sólo parcial y las organizaciones son más activas en la promoción de sus intereses. Con el disimulo, amortiguación o escape, la organización intenta eludir su conformidad, ocultándola.

La siguiente forma de resistencia es más activa, el desafío, rechazo, reto o ataque implica un rechazo de las normas y expectativas institucionales. Esta es más probable que ocurra cuando el costo del abandono o cambio es bajo, cuando los intereses internos divergen radicalmente de los valores externos, cuando la organización cree que puede demostrar la justicia o racionalidad de sus convicciones y conductas alternativas, o cuando la organización cree perder poco con su antagonismo. Por último, la respuesta más activa es la manipu-

lación, ya que pretende retar, atacar, influir o controlar el contenido de las presiones institucionales. Esta es más probable cuando las expectativas institucionales son incipientes, están localizadas o débilmente promovidas (Oliver, 1991).

LAS PRESIONES INSTITUCIONALES Y LOS ARQUETIPOS DE DISEÑO

Las organizaciones se pueden enfrentar no sólo a una de estas presiones institucionales, sino a un conjunto de ellas. Por lo tanto, la respuesta que la organización considera más adecuada o coherente ante tales presiones, también puede componer un paquete o estructura.

Esta estructura se denomina arquetipo de diseño. La teoría institucional destaca que los arquetipos de diseño o «plantillas para organizar» se originan en el contexto institucional y se difunden a través de los procesos normativos, miméticos y coercitivos (DiMaggio y Powell, 1983). Por lo tanto, las respuestas organizativas a las presiones institucionales son resultado de la inmersión normativa de la organización en su contexto.

Ahora se analizará cómo las organizaciones se desarrollan en el tiempo, ellas periódicamente afrontan cambios fundamentales en sus ambientes, estos cambios son efectuados por las llamadas presiones institucionales.

Durante estos períodos cambian su estructura intraorganizacional, cambian las preferencias de los consumidores, cambian de cierta forma los valores sociales y demográficos, hay nuevas regulaciones del gobierno,

nuevas tecnologías y otras variables exógenas. Casi siempre cuando suceden estos cambios, las organizaciones requieren hacer cambios en sus prácticas centrales para reducir el riesgo de fracaso (Hannan y Freeman, 1984; Levinthal, 1994; Schumpeter, 1942; Tushman y Anderson, 1996).

Recientemente, muchos ecologistas han tenido gran interés en el proceso de adaptación de las organizaciones (Haveman, 1992; Usher y Evans, 1996). Previa investigación, han examinado cómo los factores políticos, cognitivos, económicos y normativos pueden afectar las fuerzas y promueven las respuestas a un cambio en el ambiente, por eso se estudiarán a continuación las estructuras de las redes y la probabilidad de adaptación.

ESTRUCTURA DE RED Y PROBABILIDAD DE ADAPTACIÓN

La función principal de la red es determinar el acceso de las organizaciones al target del ambiente.

Existen tres objetivos principales de las redes que promueven un cambio adaptativo:

- Las redes pequeñas promueven una mejor oportunidad de interacción frecuente, que las redes grandes.
- El principio de homogeneidad, sugiere la similitud social entre las redes que promueven comunicación frecuente (Rogers, 1995).
- La edad del vínculo de la red es una definición de las características de la resistencia (Grannovetter, 1982).

Existe una serie de investigaciones dentro de las redes, la institución y la difusión de innovaciones que revelan perspectivas importantes en la red interna de imitación. Existen ciertos modelos de imitación entre redes, que son importantes de conocer para entender los procesos utilizados por las organizaciones, para imitar a otras.

MODELOS DE IMITACIÓN ENTRE REDES

En teoría, nunca se ha podido probar por qué unas organizaciones imitan a las otras. Ninguna de las reglas de decisión de las compañías puede ser utilizada en la imitación, o en el tipo de información que ellas reciben, a través de los canales de redes.

Existe un modelo de difusión genérico que difiere significativamente en la adopción de la calidad y la cantidad de información que se transmite a través de las redes.

Modelo de difusión genérico

- **Imitación Bandwagon:** Un argumento posible es que la imitación de cambios adaptativos entre redes, sigue un patrón llamado Bandwagon el cual significa que no necesita información, o que ésta es mínima, para imitar a las otras.

El argumento de Bandwagon sugiere que una organización focal proporciona un poco, pero importante información, para adoptar ciertos modelos y además puede dar el conocimiento que ello ha tenido sobre los mismos.

Sin embargo, las organizaciones tienen una incertidumbre creada por el

cambio en el ambiente y las compañías que están creciendo tienen miedo a perder legitimidad o competitividad (Abrahanson y Rosenkopf, 1993).

El modelo Bandwagon es la más simple y elegante explicación de imitación y puede tomarse como un modelo de línea de base.

- **Imitación dirigida al estatus.** El segundo argumento es que la imitación resulta de un proceso de estatus - driven (proceso orientado al estatus); acorde con este punto de vista, las organizaciones probablemente están para imitar cambios adaptativos previamente.

Algunas organizaciones son muy visibles y la legitimidad ganada está vista como un resultado de imitación (Burn & Wholey, 1993; DiMaggio y Powell, 1983; Haveman, 1993; Mezas y Cant, 1994; Miner y Hauschil, 1995). Esta perspectiva sugiere que las redes conducen más detalladamente a más útil información, que la que proporciona el argumento Bandwagon.

Este punto de vista sugiere dos proposiciones adicionales:

- **Proposición 4:** Las organizaciones imitan las respuestas adaptativas de redes de los más grandes (Bandwagon).
- **Proposición 5:** Las organizaciones imitan las respuestas adaptativas a su red más prestigiosa.
- **Aprendizaje social:** El argumento final es que la imitación a respuestas adaptativas entre redes interorganizacionales pueden reflejar evidencia en un proceso de

aprendizaje social (Bandura, 1986; Roger, 1995).

Esta perspectiva sugiere que la imitación puede tener mucha más influencia positiva en la adaptación, esto depende del volumen y calidad de la información.

Un argumento del aprendizaje social sugiere que una organización focal no puede solamente observar las respuestas adaptativas en su red, pero sí puede evaluar los resultados obtenidos y los beneficios de las lecciones que han aprendido, como resultado de la más temprana decisión de adquisición, por haber sido los primeros.

Dos razones importantes sugieren que un aprendizaje social puede ser explicación de promesa para la imitación de cambios adaptativos entre redes interorganizacionales.

Para completar el presente estudio, tomaremos en cuenta las siguientes proposiciones:

- **Proposición 6:** Es menos probable que las organizaciones hagan cambios fundamentales y controversiales, en respuesta a presiones bandwagon o de estatus.
- **Proposición 7:** La mucha existencia de redes como mecanismo de difusión puede también promover aprendizaje social, más que por otro tipo de imitación.

Tres proposiciones adicionales fueron derivadas del argumento de Aprendizaje Social.

- **Proposición 8:** Las organizaciones imitarán las respuestas adaptativas de la red en contacto, con las respuestas que han sido más exitosas.

- **Proposición 9:** Las organizaciones imitarán respuestas adaptativas a las redes más similares.
- **Proposición 10:** Las organizaciones serán más probables de imitar respuestas adaptativas, cuando su propio desempeño está por debajo del promedio de la industria.

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En un mercado global, el reto que enfrenta toda empresa por el cambio profundo de su entorno es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo esquema organizacional donde esté prevista la más clara visión de internacionalizarse, además de tener en cuenta que una integración ventajosa a la economía global requiere el desarrollo de estrategias nacionales y empresariales adecuadas.

El proceso de globalización de los mercados está intrínsecamente unido al de la internacionalización de la empresa. La principal característica de esta última época la constituye la rapidez e intensidad con que se está produciendo este fenómeno.

La internacionalización de las actividades económicas no es un fenómeno nuevo. En decenios anteriores ha habido un crecimiento continuo del comercio internacional, favorecido por el éxito de negociaciones encaminadas a la liberalización multilateral de los aranceles aduaneros. Sin embargo, la tendencia reciente a la integración internacional es cualitativamente diferente, porque se caracteriza por la intensificación de vínculos económicos que trascienden

los límites nacionales y a menudo reflejan un comportamiento estratégico de la empresa. Las operaciones económicas se desarrollan cada vez más en un ambiente sin fronteras, en el cual la producción, la tecnología y la comercialización están vinculadas en cadenas de valor agregado, integradas mundialmente.

El fenómeno de la globalización de los mercados se basa principalmente en la concurrencia de un conjunto de cambios entre los que se destacan:

- El rápido desarrollo tecnológico, en particular en el campo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información (y también, la biotecnología, los nuevos materiales) como consecuencia del cual se ha producido un crecimiento exponencial tanto en la variedad como en el número de nuevos bienes y servicios, y la aparición de procesos altamente eficientes, para la producción y la gestión de la organización.
- La progresiva tendencia a la homogenización de los gustos y pautas de comportamiento de los consumidores, a través del impacto de la televisión y otros medios de comunicación, transmisores de valores culturales. Ello conlleva al incremento de los productos estándares o globales, que permiten a la empresa vender los mismos productos en diferentes y distintos mercados, esto hace que las empresas sean cada vez más homogéneas en sus procesos.

La globalización es el camino hacia un mercado más integrado e independiente en el sistema económico, además, intenta identificar posi-

bles soluciones para el nuevo orden del mercado (Hill, 1998).

La globalización es uno de los más importantes cambios que las compañías están viviendo hoy. Las empresas saben que si ellas quieren sobrevivir y sacar los mejores resultados en cuanto a la eficiencia e ingresos, la única posibilidad es expandirse al mundo.

La globalización es un desafío importante que enfrentan las compañías, que el mundo entero tiene que cubrir con efectos que causan una nueva situación política y cultural.

La globalización del mercado ha traído nuevos requisitos a las compañías. Compañías que buscan e intentan tener éxito en nuevos mercados han desarrollado nuevas ideas como orientación internacional hacia la producción, regularización y segmentación (Hill, 1998).

La globalización tiene dos componentes principales: la globalización en los mercados y la globalización en la producción.

- **Globalización en mercados.** Las compañías, generalmente desarrollan estrategias de mercados que dependen de su grado de experiencia y de la naturaleza de las operaciones en mercados internacionales.

Ellas tienden a evolucionar durante el tiempo y aprenden las ventajas y desventajas en asocio con las complejidades de manufactura, mercado y comercialización a través del mundo.

Lo que usualmente pasa con las empresas es que estas empiezan a imitar y a copiar procesos, estructuras,

y el funcionamiento de las exportaciones ya que las empresas ya establecidas están bien posicionadas en un mercado extranjero en particular (Kobate & Helsen, 1998).

Esta evolución depende del ambiente económico, cultural, político y legal de los países en los que una compañía opera.

- **Globalización de producción.** Es tomar ventaja de las diferencias nacionales en cuanto a costos, calidad de los factores de producción como mano de obra, servicios, tierra y capital (Hill, 1998).

Kleinschmidt & Cooper (1987) proponen que el objetivo de una empresa debe ser diseñar un producto mundial para tener éxito en las dos partes: nacional y extranjera.

TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Johanson y Wiedesheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977); Lounstannan (1979); Welch y Loustrannen (1988), definen la internacionalización como un proceso lento, secuencial y progresivo en el que el aprendizaje organizacional toma tiempo y es difícil de generalizar.

Según Johanson & Vahlne (1992), las compañías empiezan el proceso de internacionalizarse en países que están más cerca de ellas, antes de aventurarse a los países más distantes.

El proceso de internacionalización es una base teórica realizada con observaciones empíricas y soportada por argumentos económicos. Como cualquier base teórica tiende a ser general en sus reglas.

Kwon y Hu (1995) encontraron que las empresas, después de decidir el producto que van a introducir y el mercado para entrar, tienden a decidir el modo de entrada a usar.

EL PROCESO DE ISOMORFISMO EN LAS INDUSTRIAS EXPORTADORAS COLOMBIANAS

El isomorfismo es la presión que obliga a una empresa a parecerse a otra de la misma región, como una buena oportunidad de aumentar sus funciones comerciales.

- **Impacto del isomorfismo.** El isomorfismo evalúa cómo las empresas toman la decisión de ingresar a los mercados internacionales, cuando ellos saben que las otras empresas se han desempeñado exitosamente.

Para determinar la entrada de las empresas colombianas a mercados internacionales se usa la teoría institucional, mientras el desempeño de éstas es desconocido el resultado es el isomorfismo.

Con el ejemplo de las empresas colombianas se evaluarán dos proposiciones de DiMaggio y Powell (1983), de la imitación de medianas y pequeñas empresas que están pensando en empezar a exportar y cómo el isomorfismo influye en el número de organizaciones que operan como exportadoras colombianas.

El mundo de los negocios que hoy se puede ver es aquel en el cual las organizaciones han empezado a ser más homogéneas; las imitaciones en prácticas y estructuras juegan un rol muy importante, ya que muchas organizaciones están copiando a sus competidores.

El proceso de imitación se hace a medida que una organización es más exitosa, ya que sus competidores tienden a imitarla.

Las siguientes dos proposiciones permiten obtener una real conclusión, acerca del objetivo propuesto.

- **Proposición 11:** Las organizaciones que empiezan a exportar tienden a imitar los procesos y estructuras de las organizaciones de su industria.

Algunas organizaciones usan las imitaciones como estrategia principal para dejarles absorber los costos de experimentación a las otras empresas (Dutton & Freeman 1985), esto también puede ser una estrategia para tomar ventaja del riesgo y de los costos que son tomados por el «primero en moverse» (Leeberman y Montgomery, 1988).

- **Proposición 12:** Las organizaciones que empiezan a exportar tienden a imitar los procesos y tratar de evitar o minimizar el riesgo, exportando a países similares como lo hacen sus competidores.

Es interesante que las organizaciones hoy en día sean similares; hay homogeneidad en las etapas del ciclo de vida aunque en las fases iniciales mientras se forman nuevas organizaciones, este campo despliega una diversidad considerable de acercamiento y forma. (DiMaggio y Powell, 1983).

El mejor concepto para explicar la homogeneidad es el isomorfismo. Según Hawley (1968), es un proceso de contracción que empuja a una unidad focal de una población a parecerse a otras unidades que enfrentan el mismo juego de condiciones medio am-

bientales. Las organizaciones que desempeñan sus labores en la misma región o en sus alrededores, tienden a ser parecidas ya que viven en condiciones similares (Dancin, 1977).

La variación en formas organizacionales refleja la diversidad del ambiente, porque ellos enfrentan condiciones similares. Por consiguiente, el copiar de otra organización que esté funcionando bien y después si la organización resulta ser exitosa, es una contestación a la incertidumbre. Las organizaciones tienden a modelarse después que perciben que sus similares son más legítimas y exitosas.

DiMaggio & Powell (1983), en su estudio, identificaron dos tipos de isomorfismo: competitivo e institucional.

- **Competitivo.** Involucra presiones hacia resultados similares de la competencia en el mercado. Este tipo está descrito por los ecólogos Hannan y Freeman (1977) y hace énfasis en la competencia del mercado, en el cambio de nichos del mercado y en las medidas de ajuste. Es libre cuando hay libre competencia.
- **Institucional:** Involucra a la competencia para la legitimidad política e institucional, así como para la posición del mercado.

Las organizaciones que empiezan a exportar tienden a imitar los procesos estructurales de las organizaciones de su industria.

DiMaggio & Powell (1983) señalaron que los tres mecanismos (coactivo, mimético y normativo), a través de los cuales se difunde el isomorfismo institucional no son necesariamente distinguibles. Cada uno involucra un

proceso separado, pero dos o más podrían operar simultáneamente y sus efectos no son siempre claramente identificables.

Según la teoría institucional, DiMaggio y Powell (1983); Meyer y Rowan (1977); y Meyer y Scott (1983), una consecuencia fundamental del isomorfismo institucional es la legitimidad organizacional, lo cual constituye la aceptación de la organización por su ambiente externo.

Los autores Haunschild y Miner (1997), distinguieron tres bases fundamentales para la imitación.

- **Imitación basada en la frecuencia:** Las organizaciones tienden a imitar acciones que han sido tomadas por otras empresas. De acuerdo con estudios recientes, las firmas adoptan las prácticas y las estructuras que otras empresas han adoptado porque cuando muchas empresas adoptan una práctica, la legitimidad de esa práctica se refuerza (Tolbert y Zucker, 1983; DiMaggio y Powell, 1983).
- **Imitación basada en rasgo.** Las organizaciones pueden imitar prácticas que han sido usadas por algún subconjunto de organizaciones, enfatizando la importancia de los problemas sociales y la necesidad por la legitimidad.
- **Imitación basada en resultados** (Haunschild & Miner, 1997). Esta imitación se define usando y evaluando los resultados que ocurren después que otras organizaciones usan la práctica y la estructura para determinar si la organización debe adoptarlo. Frecuentemente, las empresas piensan

que si imitan a las organizaciones de un alto estatus las cuales usualmente son grandes y exitosas, ellas podrán ganar ese estatus que buscan adquirir (Fombrum y Stanley, 1990).

Esto quizás pueda ser factible en los países desarrollados, pero como lo que se está investigando y el conocimiento de las autoras se inclina hacia el mercado colombiano y sus influencias económicas, se pueden hacer las siguientes hipótesis:

- **Proposición 13:** Las compañías grandes y exitosas empiezan su proceso de internacionalización sin recibir ninguna influencia del medio.
- **Proposición 14:** Las compañías colombianas exitosas en las exportaciones no tienen ninguna influencia en las decisiones que puedan tomar las medianas y pequeñas empresas, en cuanto a la decisión de empezar a exportar.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido el análisis teórico del cambio organizativo desde la perspectiva institucional. Para ello se ha estudiado el cambio organizativo a partir de conceptos que se contextualizan dentro del ámbito de la teoría institucional.

Se ha planteado entonces, que las respuestas organizativas a las prescripciones institucionales son el resultado de la inmersión normativa de la organización en su contexto y que sus respuestas podrán ser distintas, adoptando distintos arquetipos, por lo que a lo largo de su historia las organizaciones pueden cambiar de arquetipo. «Las respuestas de las orga-

nizaciones a las presiones del campo institucional son función de las dinámicas internas de la organización» (Greenwood y Hinings, 1996). Por lo tanto, el papel que juegan las dinámicas intraorganizativas en la aceptación o rechazo de las prácticas institucionales, es fundamental en el proceso por el que una organización individual adopta y cambia las plantillas legitimadas.

Los temas que se involucran en este trabajo acerca del cambio organizativo, integran tanto el viejo como el nuevo institucionalismo. El viejo institucionalismo (Selznick, 1949) se centra en lo organizativo, en los valores, las normas y las actitudes; el conflicto de intereses entre la misión de una organización y los intereses de los grupos. El neoinstitucionalismo destaca lo regulador, lo normativo y lo cognitivo; y la unidad de análisis es el campo organizacional (grupos de empresas en la industria), (Meyer y Rowan, 1977). Para el viejo institucionalismo, el cambio es una de las dinámicas de la organización en su enfrentamiento a diferentes valores e intereses, mientras que para el nuevo institucionalismo es la persistencia. Combinando ambos enfoques se destacan los aportes de DiMaggio y Powell (1991), cuestionándose cómo tiene lugar el cambio con la poderosa influencia que ejercen las instituciones.

Greenwood y Hinings (1996), introdujeron una estructura para comprender el proceso en la que se considera que se puede producir desinstitucionalización, en aspectos tanto organizativos como del entorno. Argumentan que las respuestas de las organizaciones ante las presiones del

campo institucional, tanto la persistencia como el cambio, son función de las dinámicas internas de la organización.

El cambio organizativo se fundamenta en las dinámicas intraorganizativas (Greenwood y Hinings, 1996) tanto exógenas (contexto de mercado y contexto institucional) como endógenas (intereses, valores, dependencias de poder y capacidad para la acción).

Se concluye entonces que las presiones para el cambio proceden del contexto y las respuestas de las organizaciones son el resultado de la inmersión organizativa de dicho entorno.

No se cuestiona la posibilidad de que las fuerzas que promueven tanto el cambio como la inercia tengan otro origen que no sea la búsqueda de legitimidad. Para comprometer el cambio se necesita considerar las variables que determinan las distintas respuestas que pueden adoptar las organizaciones, ante las diversas presiones institucionales a que están sometidas. Luego, además de analizar el contexto institucional y de mercado al que pertenece la organización, se consideran los esquemas de valores, las dependencias del poder, los intereses y la capacidad para las acciones existentes dentro de la organización.

A partir de esas dinámicas se pueden explicar las diferentes respuestas de las organizaciones ante las mismas presiones del contexto.

Por todo ello, la teoría institucional ha sido considerada una teoría explicativa de la similitud organizativa a través de los procesos de isomorfismo entre las organizaciones de un

mismo campo organizativo. Se estaba considerando la naturaleza convergente del cambio dentro del arquetipo existente, derivado institucionalmente. Sin embargo en este trabajo se han tratado la posibilidad y los determinantes que promueven o inhiben el cambio radical.

A partir de esta revisión se han planteado las siguientes proposiciones:

- Los procesos organizativos son influenciados por el entorno con que se rodean; las compañías dependen del entorno para empezar sus procesos.
- Las empresas están formadas por el ambiente institucional que las rodea.
- Las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno, incluyendo los cambios de la cultura ciudadana y nuevas tecnologías.
- Las organizaciones buscan a través del isomorfismo la legitimidad. Pues por ser isomórficas son recompensadas socialmente con legitimidad.
- Las organizaciones reconocen los primeros objetos de cambio, entonces son aceptados por relativamente pocos actores, se difunden ampliamente y se aceptan dentro de un campo total.

Igualmente sucede con la internacionalización de las empresas, pues para determinar la entrada de las empresas a mercados internacionales, se usa la teoría institucional, mientras que el desempeño de estas empresas es desconocido, el resultado es el **isomorfismo**, la internacionalización

representa para estas un cambio no sólo estratégico sino que en ocasiones puede llegar a generar cambios en su estructura.

La globalización se toma como una presión fuerte del entorno que obliga a las empresas a iniciar determinados procesos isomórficos. De acuerdo con estudios realizados con anterioridad hemos podido señalar varias hipótesis importantes que nos indican que las organizaciones que empiezan a exportar tienden a imitar los procesos y estructuras de las organizaciones de su industria, además de que lo hacen para tratar de evitar o minimizar el riesgo de ser las primeras en moverse en un campo para ellas desconocido, igualmente minimizan el riesgo exportando primero a países similares como lo hacen sus competidoras.

Para finalizar, se pueden proponer futuras líneas de investigación entre las que se puede hacer referencia a la aplicación empírica en organizaciones lucrativas, de las consideraciones tratadas en este trabajo, puesto que fundamentalmente los trabajos empíricos que tienen como marco la teoría institucional se han aplicado a organizaciones pertenecientes a contextos muy institucionalizados (por ejemplo universidades, hospitales, organismos públicos, etc.); esto también nos involucra el poder analizar el desempeño, hasta este momento desconocido, de las empresas que han optado por seguir un isomorfismo en el momento de iniciar el proceso de internacionalización.

Otra línea de investigación sugerida es tratar de encontrar la explicación a la siguiente pregunta: ¿Por qué ante

las mismas presiones del entorno, las organizaciones adoptan respuestas diferentes?

Por otra parte, otra línea de investigación sugerida es analizar más profundamente la fuerza o influencia que tienen para las organizaciones otras posibles razones por las que deciden exportar las compañías, razones totalmente opuestas a un proceso de isomorfismo.

Estas razones pueden ser:

1. Necesidad de integrarse al mercado mundial por la globalización de la economía.
2. Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional.
3. Posibilidad de competir en el mercado internacional por calidad y precio.
4. Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología.
5. Hacer alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras, para reducir costos, mejorar la eficiencia, lograr mayores volúmenes y diversificar productos.
6. Distribuir el riesgo de estar en un solo mercado (porque el mercado es el mundo).
7. Asegurar la supervivencia de la empresa en el largo plazo.
8. Aprovechar oportunidades de mercado ampliado a través de acuerdos preferenciales.
9. Aprovechar ventajas comparativas.
10. Utilizar la capacidad productiva de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Abernethy. A field study of control system «Redesing»: The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, vol. 13 No. 2, otoño: 596-606. 1996.
- Abrahamson & Rosenkopf. Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as tool to explain innovation diffusion. *Academy of Management Review*, 18: 487-517. 1993.
- Allaire y Firsiruto. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 513: 193-226.
- Amburgey, T.L.; Kelly, D.; Barnett, W.P. (1993): «Ressetting the clock: The dynamics of organizational change and failure». *Administrative Science Quarterly*, 38: 51-73. 1984.
- Anderson & Gatignon. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17 (3): 1-26. 1986.
- Anderson & Coughlan. International market entry and expansion via independent or integrated or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51: 71-82. 1987.
- Araújo. Cambio contable e intensidad competitiva: estudio de un caso. Tesis doctoral. Universidad de Cádiz. 2000.
- Argarwal & Ramaswamy. Choice of entry - mode: *impact of ownership*. Location and internal. 1991.
- Bandura. *Social Foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall. 1986.
- Barnett & Carroll. Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, vol. 21: 217-236. 1995.
- Boeker. Strategic change: The effects of founding and history. *Academic of Management Journal*. 32: 489-515. 1987.
- Breneam. Are we losing our liberal arts colleges? *American Association of Higher Education Bulletin*, 43: 3-6. 1990.
- Brint & Karabel. Institutional origins and transformations: The case of american community colleges. The new institutionalism in organizational analysis: 337-360. Chicago. *University of Chicago Press*. 1991.
- Burns & Wholey. Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and Interorganizational networks. *Academy of Management Journal*. 36: 106-138. 1993.
- Carroll & Swaminathan. Density - dependent organizational evolution in the American Brewing industry from 1633 to 1988. *Acta Sociológica*, 34: 155-175, 1991.
- Clark. *The distinctive college*. Chicago: Aldine. 1987.
- Clark. *The open-door colleges: A case of study*. New York: McGrawhill. 1960.

- Clark. Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 1-22. 1972.
- Cox & Oakes. *Analysis of survival data*. New York: Chapman & Hall. 1984.
- D'Aunno & Succi. The role of institutional and market forces in divergent organizational change. *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, No. 4: 679-703. 2000.
- DiMaggio & Powell. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160. 1983.
- DiMaggio. Interest y agency in institutional theory. **En:** L. Zucker (Eds.). *Institutional patterns and organizations*: 3-21. Cambridge, MA: Ballinger, 1991. p. 13. 1988.
- DiMaggio. Comments on What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40: 391-397. 1995.
- DiMaggio & Powell. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48: 147-160. 1983.
- Dougherty. Comentario. **En:** P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (eds.). *Advance in strategic management*. vol. 10-107-112. Greenwich, CT: JAI Press. 1994.
- Dowling & Pfeffer. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18: 122-136. 1975.
- Dunning. Towards and eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal on International Business Studies*, 11, 1.9-31. 1980.
- Galaskiewicz & Wasserman. Mimetic processes within and Inter-organizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 42: 654-681. 1989.
- Granovetter. The strength of weak ties: A network theory revisited. In P.V. Marsden & N. Lin. *Social structure and network analysis*: 105-13. Beverly Hills, CA: Sage. 1982.
- Greening & Gray. Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academic of Management Journal*, vol. 37 No. 3. 467-498. 1994.
- Greenwood & Hinings. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, vol. 36, No. 5: 1052-1081. 1993.
- Greenwood & Hinings. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 913: 293-316. 1988.
- Greenwood & Hinings. Understanding radical organizational change: hiring together the old and the new institutionalism. *Academy of Management*

- Review*, vol. 21, No. 4: 1002-1054. 1996.
- Hannan & Freeman, The ecology or-
ganizational founding: Ameri-
can labor unions, 1836-1985.
American Journal of Sociology,
92: 910-943. 1987.
- Hannan & Freeman, The population
ecology of organizations. *Ameri-
cans Journal of Sociologic*, 83:
929-984. 1977.
- Haunschild. Interorganizational imi-
tation: The impact of inter-
locks on corporate acquisition
activity. *Administrative Sci-
ence Quarterly*. 38: 564-592.
1994.
- Haunschild & Minner. Modes of In-
terorganizational imitation:
The effects of outcome salience
in uncertainly. *Administrative
Science Quarterly*, 42: 472-500.
1997.
- Hawley. *Human ecology*. New York:
Ronald Press. 1950.
- Haveman. Between a rock and a hard
place: Organizational change
and performance under condi-
tions of fundamental environ-
mental transformation. *Ad-
ministrative Science Quarterly*,
37: 48-75. 1992.
- Haveman. Organizational size and
change: Diversification in the
savings and loan industry af-
ter deregulation. *Administra-
tive Science Quarterly*, 38: 20-
50. 1993.
- Haveman. Follow the leader: Mimet-
ic isomorphism and entry into
new markets. *Administrative
Science Quarterly*, 38: 593-627,
1993.
- Hawley. *Human ecology*. New York:
Ronald Press. 1950.
- Hill & Hoskisson. Strategy and struc-
ture in the multiproduct firm.
*Academy of Management Re-
view*, 12: 331-341. 1987.
- Hining & Greenwood. The normative
prescription of organizations.
En: Institutional patterns and
organizations. Lynne G. Zuck-
er (ed.): 53-70. Chicago: ball-
inger. 1987.
- Hinings & Greenwood. *The dynam-
ics of strategic change*. Oxford,
England: Brasil Blackwell.
1988.
- Hirsch, Sociology without social
structure: Neoinstitutional
theory meets breve new world.
American Journal of Sociology.
102: 1702-1723. 1997.
- Hirsch & Lounsbury. Ending the fam-
ily quarrel: Toward a reconcil-
iation of «old» and «new» insti-
tutionalisms. *American Behav-
ioral Scientist*, 40: 406-418.
1997.
- Johanson & Vahlne. The internation-
alization process of the firms:
A model of knowledge develop-
ment and increasing foreing
market commitment. *Journal
of International Business Stud-
ies*, 8: 23-32. 1977.
- Kraats, & Zajac. Exploring the lim-
its of the new institutionalism:
The causes and consequences
of illegitimate organizational
change. *American Sociological
Review*, 61: 812-836. 1996.
- Lassar & Kerr. Strategic groups as
determinant of independent

- distribution channel management: And agency theory perspective. *AMA Educators Proceeding*, 6: 566-567. 1995.
- Laughlin. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. *Organization Studies*, 12/2: 209-232. 1991.
- Leblebici, Salancik, Copay & King. Institutional change and the transformation of Interorganizational fields: an organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363. 1991.
- Levinthal. Surviving Schumpeterian environments: An evolutionary perspective. In J.A.C. Baun & J.V. Singh. *Evolutionary Dynamics of organizations*: 167-179. New York. Oxford University Press. 1994.
- Levy. Second-order planned change: definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15/1: 523. 1986.
- Meyer. Rationalized environments, In W.R. Scott and J.W. Meyer. *Institutional environments and organizations*: Structural complexity and individualism: 28-54. Thousands Oaks, CA: Sage. 1994.
- Meyer & Rowan. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83: 340-363. 1977.
- Mezias & Lant. Mimetic learning and the evolution of organizational populations. *Evolutionary dynamics of organizations*: 179-198. New York: Oxford University Press. 1994.
- Miner, Amburgey & Stearns. Inter-organizational linkages and population dynamics: Buffering and transformational shields. *Administrative Science Quarterly*, 34: 689-713, 1990.
- Miller & Friesen. Momentum and revolution in organization adaptation. *Academy of Management Journal*, 23: 591-614. 1980.
- Miller & Friesen. Organizations: A quantum view. *Englewood Cliffs, NJ*: Prentice Hall. 1984.
- Miller & Friesen. Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, No. 2: 268-299. 1980.
- Miner, Amburgey & Stearns. Inter-organizational linkages and population dynamics: Buffering and transformational shields. *Administrative Science Quarterly*, 34: 689-713. 1990.
- Miner & Haunschild. Population level learning. In. L.L. Cummings & B.M. Staw, Research in organizational behavior, vol. 17: 115-166. Greenwich, CT: JAI Press. 1995.
- Nadler & Tushman. Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, 3 (3): 194-203. 1989.

- Oliver. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33: 543-561. 1988.
- Oliver. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, vol. 16, No.1: 145-179. 1991.
- Pettigrew. The awakening giant. Oxford, England: Basil blackwell. 1985.
- Pettigrew. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. 24: 649-670. 1987.
- Pfeffer. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row. 1978.
- Powell & DiMaggio. The new institutionalism in organizational analysis. *The University of Chicago Press*. 1991.
- Ranson, Hinings & Greenwood. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25: 1-17. 1980.
- Ranson, Hinings & Greenwood. Value preferences and tensions in the organization of local government. *The international yearbook of organization studies*. David Dunkerley y Graeme Salaman: 197-221. 1980.
- Roger. *Difusion of innovations*. New York: Free Press. 1995.
- Schumpeter. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row. 1942.
- Scott. Unpacking institutional arguments. En: W.W. Powell y P.J. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*: 164-182. Chicago: *University of Chicago Press*. 1991.
- Scott. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, vol. 32: 493-511. 1994.
- Selznick. TVA and the grass roots. Berkeley: *University of California Press*. 1949.
- Selznick. Leadership in administration. Evanston, IL: Pow, Peterson. 1957.
- Smircich. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358. 1983.
- Smith. Philosophical problems in thinking about organizational change. **En:** *Change in organizations*. Paul S. Goodman. 316-374. 1982.
- Tolbert. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reforms, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 23: 22-39. 1983.
- Tucker, Singh, Meinhard & House. Ecological and institutional sources of change; the founding patterns of voluntary organizations. *Academic of Management Journal*. 33: 151-178. 1988.
- Tushman & Romanelli. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. **En:** L.L.

- Cummings y B.B. Staw. *Research in organizational behavior*, vol. 7: 171-222. 1985.
- Tushman & Romanelli. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In B.M. Staw & L.L. Cumming (Eds), *Research in organizational behavior*, vol. 7: 171-222. Greenwich, CT: JAI Press. 1985.
- Usher & Evans. Life and death along gasoline alley: Darwinian and Lamarckian processes in population. *Academic of Management Journal*, 39: 1.428-1.466. 1996.
- Van de Ven & Poole. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, vol. 20 510-540. 1995.
- Wals, Hinings, Greewodd & Ranson. Power and advantage in organization. *Organization Studies*. 2: 131-152. 1981.
- Zucker. Institutional theories of organizations. In W.R. Scott & J.F. Short. Jr (Eds) *Annual review of sociology*, vol. 443-464. Palo Alto, CA: *Annual Reviews*. 1987.
- Zucker. The role of institutionalization in cultural persistence. **En:** Powell. W.W. y DiMaggio, P.J.: *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press. 1991 