

UN MODELO INTERPRETATIVO DE LA LOGICA DOMINANTE EN LAS ORGANIZACIONES

Díez de Castro, E.P.
Vázquez Sánchez, A.
Díez Martín, F.
Universidad de Sevilla

RESUMEN

La amplitud de posturas en la toma de decisiones tiene como origen la existencia de un gran desconocimiento sobre los factores y procesos que impulsan estas decisiones. La investigación en el campo de la lógica dominante se ha desarrollado de forma puntual, pero ahora se impone trabajar desde un enfoque holístico considerando el sistema completo. Para ello, hemos creado un modelo que incluye el conjunto de esta visión, de tal manera que nos permite entender la realidad tanto de los elementos que la forman como de las relaciones entre sus dimensiones, creando unos sólidos fundamentos para mejorar las actuaciones empresariales.

PALABRAS CLAVES: Lógica Dominante, Cambio, Teoría Institucional.

ABSTRACT

The amplitude of positions in the decision making has like origin the existence of the lack of knowledge on the factors and processes that drive these decisions. The research in the field of the dominant logic has been developed of precise form, but now it prevails to work from a holistic approach considering the system complete. For it, we have created a model that includes the set of this vision, in such a way that it allows us to understand the reality of the elements that form it and the relations between their dimensions, creating a solid basis to improve the enterprise performances.

KEYWORDS: Dominant Logic, Change, Institutional Theory.

1. INTRODUCCIÓN

El establecimiento de orientaciones o medidas simples y/o singulares acostumbran a obtener resultados también simples o singulares. Sin embargo, en la realidad nos enfrentamos a sistemas complejos, no simples, en los cuales una gran cantidad de agentes independientes están interactuando con cada uno de los otros, en una gran cantidad de formas diferentes. Esta cuestión nos lleva a considerar que en un sistema complejo, emergen varias propiedades del mismo como propias y separadas de los agentes individuales. En otras palabras, el reduccionismo es una aproximación viable al estudio de sistemas complejos, es decir, llegar al último punto, al último detalle de profundización en los procesos o en los problemas, impide ver el conjunto e incluso lo distorsiona imposibilitando la obtención de soluciones coherentes. Entender este hecho, derivado de las propiedades emergentes de las organizaciones complejas, es necesario para comprender que algunas actuaciones que no tienen en cuenta la diversidad y la complejidad en lugar de crear soluciones pueden generar problemas y frustraciones adicionales.

Una primera propiedad de estos sistemas complejos es la suboptimización. No se puede llegar al óptimo aprovechamiento de recursos, por lo que sólo cabe alcanzar soluciones superiores a las anteriores, las cuales a su vez son mejorables. De este modo, la mejora

continúa se conforma como un principio básico del desarrollo y la eficiencia de los sistemas complejos.

Una segunda propiedad de los sistemas complejos consiste en que generalmente muestran comportamientos no lineales, en otras palabras, causa y efecto no son proporcionales. Una gran causa puede tener un mínimo efecto, mientras que una pequeña causa puede tener un enorme impacto.

Una tercera propiedad de los sistemas complejos es que por sí mismos buscan adaptarse a su ambiente. Los sistemas complejos generan una lógica dominante la cual proporciona un conjunto de heurísticas, que simplifican y agilizan la toma de decisiones. La habilidad de adaptación permite que no sean necesarios cambios en los principios básicos. Los sistemas complejos que se encuentran aproximadamente en equilibrio, es decir, sin percibir ninguna presión para el cambio o la adaptación, tienden a actuar de un modo repetitivo. Cuando los sistemas complejos se mueven fuera del equilibrio se transforman en mucho más adaptativos. Los cambios en las formas en que la organización resuelve problemas significativos, se producen cuando aparecen problemas sustanciales o crisis.

2. TIPOLOGIA DEL CAMBIO Y LA LOGICA DOMINANTE

El interés por penetrar en el conocimiento de la lógica dominante se encuentra en la vinculación de la misma al cambio. Si la lógica dominante fuera estable, siempre la misma, las organizaciones no avanzarían permanecerían estáticas y el cambio sería imposible. Sin embargo, sabemos que el cambio se produce en las organizaciones aunque de formas muy diferentes y con impulsos también dispares. La comprensión de esta situación requiere inicialmente la construcción de una tipología de trabajo que combine los elementos básicos del cambio, para ellos utilizaremos dos grandes dimensiones: una ligada a la orientación del cambio y otra vinculada a la intensidad del mismo.

La dimensión orientación del cambio nos permite definir dos tipos opuestos: cambio divergente y cambio convergente.

El *cambio divergente* de la organización, o el "marco curvado" como a veces se menciona evocativamente, implica desprenderse de una "orientación existente" y transformar la organización (Johnson, 1987; Porter, 1982). El cambio divergente ocurre cuando una organización se desplaza desde un arquetipo actual a otro diferente. Por ejemplo, si los miembros de una sociedad profesional de contabilidad emplearan un jefe ejecutivo no contable, cargado con la responsabilidad formal de supervisar y de evaluar a los profesionales seniors, estaríamos ante un cambio profundo de la forma en que el sector estructura sus organizaciones y sería una indicación del movimiento hacia un arquetipo nuevo. Las nuevas estructuras y responsabilidades no cabrían dentro de la orientación de clan que forma la base de las organizaciones profesionales actuales y serían más consistentes con valores burocráticos que corresponden habitualmente a otro tipo de organizaciones.

El *cambio convergente* está en buena sintonía con la orientación existente. El cambio convergente ocurre dentro de los parámetros de un arquetipo existente. Es decir, una firma de

contabilidad que funciona como una sociedad profesional puede instituir la democracia representativa en lugar de emplear una base amplia democrática para acomodarse a las exigencias del crecimiento y del gran tamaño. Tal cambio sería consistente con las ideas y valores que prevalecen sobre la importancia de clan, más que con las bases burocráticas de la autoridad (Ouchi, 1980).

Hay otra dimensión del cambio que se refiere a la rapidez y la intensidad del cambio. Dos niveles se pueden distinguir en esta dimensión: El cambio revolucionario y el evolutivo.

El *cambio evolutivo* se produce lenta y gradualmente. El modelo de continuidad y cambio de Pettigrew (1985; 1987) refleja el proceso del cambio evolutivo.

El *cambio revolucionario* sucede rápidamente y afecta virtualmente a todas las partes de la organización simultáneamente. El modelo de equilibrio perforado de Tushman y Romanelli (1985) describe el cambio revolucionario.

Figura 1. Dimensiones del cambio

		<i>Se desprende de la orientación existente o está en sintonía con ella</i>	
		CAMBIO CONVERGENTE En sintonía con la orientación existente	CAMBIO DIVERGENTE Abandona la orientación existente
Escala y ritmo de la alteración	CAMBIO EVOLUTIVO Lento y gradual	Empresas planificadoras	Proactiva que actúa con prudencia pues aunque busca la innovación no desea exponerse a fuertes riesgos. Muchas veces sucede simplemente porque no hay una orientación aceptada clara y se busca en todas direcciones.
	CAMBIO REVOLUCIONARIO Rápido y afecta simultáneamente a toda la	Empresas aisladas y personalizadas con anterioridad que buscan la convergencia urgente para sobrevivir	Proactivas RADICALES buscando impactar por una nueva ventaja competitiva y alcanzar el liderazgo o bien ocupar un nuevo nicho, en el que el tiempo es clave

La vinculación de la lógica dominante a la capacidad de cambio de la organización nos lleva finalmente a establecer la siguiente tipología de lógica dominante:

CONVERGENTE-EVOLUTIVA
 CONVERGENTE-REVOLUCIONARIA
 DIVERGENTE-EVOLUTIVA
 DIVERGENTE-REVOLUCIONARIA

3. COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO Y RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

El concepto de lógica dominante trata de dar respuestas a cuestiones relacionadas con la dificultad que encuentran numerosas organizaciones para adaptarse a condiciones ambientales cambiantes. Progresivamente, la investigación en torno a la lógica dominante ha ido extendiéndose a otros campos de estudio. Así, se ha empleado en el análisis de las fusiones y adquisiciones estratégicas (Côté et al., 1999), en el diseño de estrategias de cooperación como es el caso de las Joint Ventures (Lampel y Shamsie, 2000), como factor impulsor del desarrollo de nuevos productos en mercados dinámicos (Sanchez, 1995 y 1996), como condicionante del proceso de innovación (Bouwen y Fry, 1992) o como una propiedad de los sistemas adaptativos complejos (Bettis y Prahalad, 1995). De este modo podemos afirmar que *la lógica dominante de la organización, influye en su comportamiento estratégico y como consecuencia, en sus resultados.*

El comportamiento estratégico, como proceso, representa una forma de reflexionar, un método de pensamiento que se desarrolla en cuatro etapas: análisis estratégico, elección de la estrategia, implantación y control.

El resultado de la actividad empresarial es el indicador que mejor refleja el éxito o el fracaso del comportamiento estratégico de la organización. Se constituye, por tanto, en el mecanismo esencial a través del cual la empresa estará dispuesta a repetir un determinado comportamiento, cuando el resultado se valora positivamente, o a evitarlo, cuando el resultado se valora negativamente.

Por otra parte, los resultados alcanzados por la organización no son sólo una consecuencia (output) de la conducta estratégica, sino que además puede actuar como uno de sus determinantes (input), reforzando o evitando ciertos comportamientos (Bettis y Prahalad, 1995; Côté et al., 1999). En definitiva, entendemos que existe una relación de retroalimentación entre lógica dominante y rendimiento empresarial, la cual viene determinada por el proceso de aprendizaje organizacional. En este sentido, periodos en los que la compañía obtiene malos resultados son momentos clave para que se produzcan cambios en la lógica dominante (Côté et al., 1999), es decir, las crisis deben aprovecharse para desaprender y formar una nueva lógica (Prahalad y Bettis, 1986).

4. DETERMINANTES DE LA LÓGICA DOMINANTE

¿Qué determina esa forma de concebir el negocio y ese conjunto de creencias y premisas que hacen que la dirección tome unas determinadas decisiones o lleve a cabo unas actuaciones y no otras? Enmarcando y actuando sobre aspectos específicos de su ambiente interno y externo, Prahalad y Bettis (1986) desarrollaron una teoría sobre la lógica dominante en las organizaciones. Esta lógica organizacional incluye prácticas directivas, las habilidades específicas usadas por los agentes dominantes, las experiencias almacenadas dentro de la organización y los estilos cognitivos usados para enmarcar los problemas.

La lógica dominante está formada por mapas cognitivos o esquemas mentales almacenados en la mente del directivo, los cuales están condicionados por sus experiencias previas, valores, creencias y esquemas de referencia (Prahalad y Bettis, 1986). Estas características persisten a lo largo del tiempo y tienden a inhibir tanto el compromiso con estrategias intentadas, como la extensión o el desarrollo de las competencias centrales.

En la práctica persiste una tensión constante entre la lógica dominante imperante (cómo se hacen las cosas en la organización; la tradición; los valores o las costumbres) y una nueva lógica (nuevas preguntas, oportunidades, ensayos, experimentos, etc.).

Cuando una lógica dominante se enfrenta con un problema, como el intento de reducir los ciclos de introducción de un producto en el mercado o aumentar el número de diseños, etc., se plantean nuevas preguntas, las preguntas que enfrentan las prácticas " actualmente aceptables " en cada una de las áreas con una forma diferente de actuar. Cuando introducimos nuevas maneras de manejar ideas o de manejar el cambio, desafiamos la continuidad.

Una situación de innovación, por lo tanto, se caracteriza por una multiplicidad de marcos o de perspectivas que afloran para cuestionar la lógica dominante que garantiza las prácticas y experiencias existentes. Cómo estas nuevas y viejas perspectivas surgen, se discuten, se comparan, se analizan, se entienden y se desarrollan en nuevas o innovadoras prácticas, es el aspecto capital.

La tensión creada entre la lógica dominante de una organización y la nueva lógica se puede experimentar de maneras muy diversas (Bouwen, 1990). Las características, las consecuencias, y las contingencias de las diversas configuraciones conducen a lo que llamamos las trayectorias innovadoras, cada una con consecuencias distintas para el aprendizaje de la organización y para las posibles innovaciones adicionales.

Para Côte et al. (1999) la lógica dominante viene determinada por dos conjuntos de factores:

A) El patrimonio o herencia administrativa, integrado por factores organizacionales como los valores culturales, las prácticas históricas de éxito y características de la organización (edad, tamaño, recursos, competencias, etc.).

B) Factores circunstanciales, integrado por factores personales (creencias y valores, experiencias previas, formación y conocimientos) de los directivos responsables de la toma de decisiones y factores derivados del entorno (estabilidad o turbulencia) de la organización.

Normalmente, las situaciones percibidas representan construcciones cognitivas acerca de situaciones objetivas (Entrialgo et al., 2001). Entre los antecedentes de este proceso de interpretación subjetivo encontramos las características personales del individuo. Así, ya en 1958, Deaborn y Simon, hallaron evidencia de que al interpretar una nueva situación, el empresario utilizaba el conocimiento derivado de sus experiencias previas. Por tanto, dicha interpretación podría adolecer de los sesgos cognitivos del pasado

(Simon et al., 1999). En definitiva, los directivos no tienden a responder intuitivamente ante un nuevo estímulo (situación), pues el conocimiento poseído actúa como factor moderador (Waller et al., 1995).

En el marco de la psicología social se ha encontrado evidencias de que la formación del directivo condiciona sus conocimientos y habilidades (Hurtado, 2000). En este sentido, una mayor formación otorga al individuo una mayor capacidad para procesar información, aumentando las probabilidades de que la decisión que se tome sea acertada (Datta y Guthrie, 1994). Por otro lado, algunos autores han encontrado una relación positiva entre el nivel de formación y la receptividad de la innovación (Kimberly y Evanisko, 1981; Rogers, 1983; Norbun y Birley, 1988; Guthrie, Grimm y Smith, 1991; Wiersema y Bantel, 1992). También, el nivel de formación incide positivamente en la rapidez de respuesta ante situaciones complejas (Rajagopalan y Datta, 1996), en la capacidad para tolerar la ambigüedad (Bartlett y Ghoshal, 1992) y en las habilidades cognoscitivas del individuo. Por otra parte, algunos autores sugieren que existe una interdependencia entre el tipo de formación y la orientación directiva. Así, Finkelstein (1992) y Wiersema y Bantel (1992) exponen que los directivos con formación académica en ciencias aceptan en mayor grado la innovación y el cambio que aquellos que poseen otro tipo de formación.

Laukkanen (1994) establece un método para estudiar y comparar el pensamiento gerencial. El pensamiento gerencial se define como las creencias de los directivos acerca de los fenómenos clave y su eficacia en relación con la estrategia y la situación de operación. Una de las características psicológicas que más influyen en el comportamiento directivo es la actitud del sujeto decisor frente al riesgo (Sitkin y Pablo, 1992; Sitkin y Weingart, 1995; Wiseman y Gómez-Mejía, 1998). Se trata de la disposición psicológica del individuo tendente a mostrar un comportamiento de aceptación o rechazo del riesgo (Papadakis *et al.*, 1998). Díez et al. (1995), en relación a los estilos de dirección, señalan que el riesgo es aceptado, asumido y empleado para la acción de forma distinta según las personas, surgiendo por el cambio y el desconocimiento que supone una nueva situación.

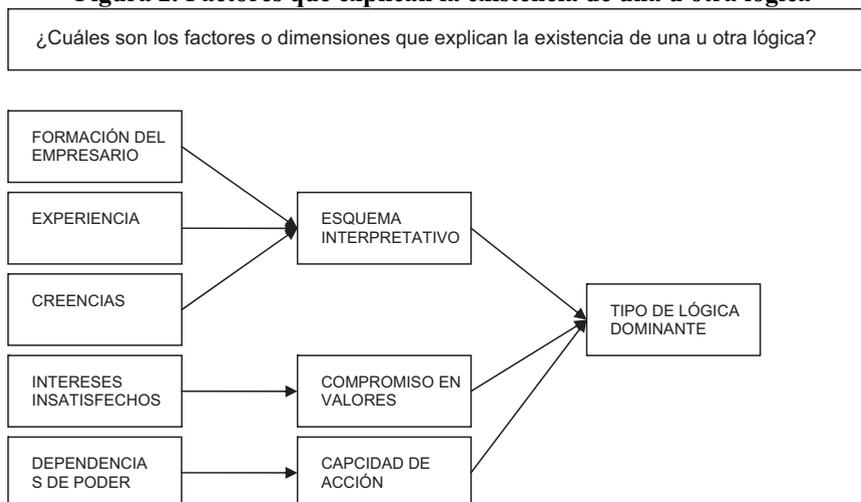
Sitkin y Pablo (1992) conciben la propensión a asumir riesgos como la tendencia de quien asume la responsabilidad en la toma de decisiones a aceptar o evitar el riesgo, reflejando la disposición del individuo frente al mismo. Normalmente, tal predisposición está condicionada por los hábitos desarrollados por el individuo ante situaciones de riesgo y por el éxito o fracaso obtenido en situaciones similares (Pablo, 1997). Una actitud de aversión hacia el riesgo alejará al directivo de enfrentarse a situaciones desconocidas, de aceptar la innovación. En este sentido, el deseo de estabilidad y mantenimiento del statu quo, serán las ideas que prevalecerán en la mente del directivo.

La experiencia adquirida por los directivos a lo largo de su carrera juega un importante papel en la formación del punto de vista global del equipo directivo superior (TMT) y de las herramientas que usan para identificar, definir y tomar decisiones estratégicas. La rotación en el trabajo de los directivos permite una lógica dominante más amplia. Los miembros del TMT serán capaces de entender mejor los negocios en base a la variedad de experiencias de sus carreras y serán capaces de comprender de modo más general cómo interactúan las partes de la organización en las organizaciones complejas.

Para describir el pensamiento compartido se toma como base la capacidad de la lógica dominante de aprender e interpretar la información relevante. Las dimensiones que se consideran de la lógica dominante son: Amplitud de la lógica; Estrechez de la lógica. Con la diversidad de experiencias del TMT, la amplitud de la lógica dominante se incrementa. P. e., consideremos el juego del ajedrez, un maestro puede desarrollar sobre 50.000 posibles modelos o respuestas aceptables a las diversas contingencias del juego, mientras que un aficionado no pasa de 1.300 modelos.

Basándonos en lo anterior y teniendo en cuenta los desarrollos de la teoría institucional a la que nos referiremos a continuación, hemos establecido un esquema que recoge los factores o dimensiones que son determinantes a la hora de conducir hacia el desarrollo de uno u otro tipo de lógica dominante.

Figura 2. Factores que explican la existencia de una u otra lógica



5. EL ENTORNO Y LA LÓGICA DOMINANTE DE LA ORGANIZACIÓN

El entorno de la organización, tanto a nivel institucional como el del mercado, favorece o posibilita el desarrollo de una determinada lógica. La influencia del entorno se encuentra en que abre posibilidades para el cambio y orienta su dirección. Sin embargo, el que se den unas circunstancias favorables a determinados tipos de cambio no significa que éstas vayan a materializarse obligatoriamente en la actuación de las organizaciones.

Son los equipos directivos finalmente los que aceptan o rechazan los cambios, quienes en definitiva emprenden cambios en las organizaciones. Para que los directivos adopten posturas favorables al cambio deben converger determinados niveles en su esquema interpretativo, deben darse determinadas características en sus compromisos, deben disponer de las capacidades necesarias para emprender acciones concretas.

Desde el punto de vista empresarial, el entorno se define como todo aquello que es ajeno a la empresa, es decir, el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la firma y que pueden tener un impacto sobre ella (Mintzberg, 1988). El efecto del entorno lo planteamos en función de los postulados de la teoría institucional. Para sobrevivir, las organizaciones deben acomodar sus expectativas institucionales, aunque estas expectativas pueden tener poco que ver con nociones técnicas sobre el logro de resultados (D'Aunno, Sutton, y Price, 1991; DiMaggio Y Powell, 1991; Scott, 1987). Por ejemplo, una firma de contabilidad se puede organizar como sociedad profesional, no porque esa forma de gobierno se haya analizado y se haya encontrado como optima para facilitar funcionamiento eficiente y eficaz de la tarea, sino porque esa es la forma apropiada de organizar el trabajo en contabilidad.

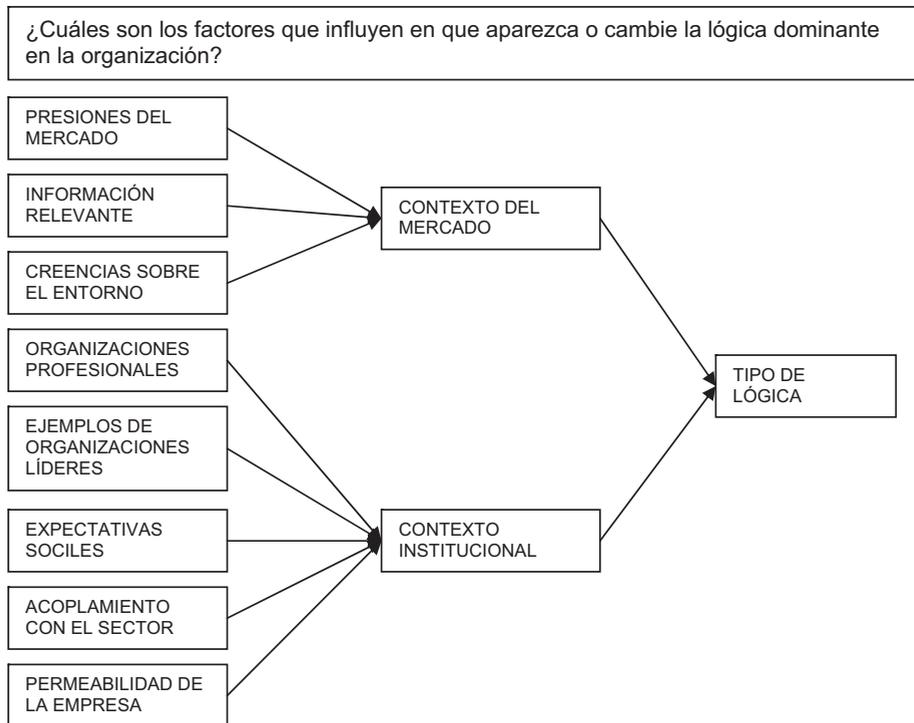
La teoría institucional, demuestra cómo los comportamientos de organización son respuestas no solamente a las presiones del mercado, sino también a las presiones institucionales (presiones de las agencias reguladoras, tales como el estado, las organizaciones profesionales, presiones de las expectativas sociales y acciones de las organizaciones líderes).

Los teóricos institucionales ponen el énfasis en arquetipos ideales, originados fuera de la organización y relevantes a una población de organizaciones dentro de un sector empresarial. Por consiguiente, la teoría institucional llama la atención sobre instituciones con arquetipos a las que convergen las organizaciones, más que a la singularidad de culturas organizativas individuales. DiMaggio y Powell (1983) hacen hincapié en la convergencia de las organizaciones haciendo preguntas como "¿por qué hay una homogeneidad tan sorprendente y no una variación?" Los mismos autores discutieron los procesos primarios (coactivo, mimético y normativo) por los cuales la convergencia pudo ocurrir mientras que las organizaciones intentan llegar a ser isomorfas con sus contextos. El análisis de DiMaggio y de Powell (1991) es que las organizaciones conforme a las expectativas del contexto adoptan formas de organización apropiadas para ganar legitimidad y aumentar su probabilidad de la supervivencia.

Los teóricos neo-institucionales tratan a las organizaciones como población dentro de un sector organizacional. Estos teóricos hacen hincapié en que el contexto institucional está compuesto por las organizaciones interconectadas verticalmente y horizontalmente y que las presiones y las prescripciones dentro de estos contextos se aplican a todas las organizaciones. La teoría institucional, en resumen, acentúa la convergencia alrededor de arquetipos preestablecidos institucionalmente.

Según las primeras contribuciones de la teoría institucional, los agentes aceptan involuntariamente el arquetipo que prevalece como apropiado en el sector. DiMaggio y Powell (1983) y Fligstein (1985) observaron que un análisis razonado del arquetipo apropiado para una organización individual puede llevarnos a pensar que no son racionales para una gran cantidad de organizaciones. Los teóricos institucionales destacaron la estabilidad de los equilibrios organizativos y la característica de inercia más que el cambio (Tolbert, 1985; Tolbert y Zucker, 1983). En la escuela institucional, la naturaleza del cambio se entiende que consiste en el refuerzo constante de los modelos de pensamiento existentes y de la organización, es decir, el cambio es convergente. Las organizaciones, como Fligstein (1991) observó, "se vigilan intensamente una a la otra" y las prácticas de éxito son imitadas e institucionalizadas.

Figura 3. Factores influyentes en la aparición o cambio de la lógica.



Scott y Meyer (1991) se refieren al contexto institucional del sector como aquel que incluye todas las organizaciones que proveen un tipo dado de producto o servicio junto con sus sectores asociados: suministradores, financieros, etc.

Powell y DiMaggio (1991) observaron que cuanto mayor es el grado de adhesión de la organización a una arquetipo que prevalece dentro de un sector altamente estructurado, mayor es el grado de inestabilidad de cara a las perturbaciones externas. Es decir, un acoplamiento rígido y altamente estructurado produce resistencia al cambio; sin embargo, cuando las prescripciones institucionales cambian drásticamente, la respuesta de la organización resultante sera revolucionaria, no evolutiva (en los términos de la escala y del ritmo de la alteración del ajuste).

DiMaggio y Powell (1991) preguntan, " si las instituciones ejercen una influencia tan de gran alcance sobre las formas en las cuales la gente puede formular sus deseos y trabajar para lograrlos, entonces ¿cómo ocurre el cambio institucional?"

Las primeras contribuciones desde una perspectiva neo-institucional (Tolbert y Zucker, 1983) propusieron un modelo de difusión del cambio de dos etapas. En el desarrollo inicial de un sector de organización, los requisitos de funcionamiento técnicos son más importantes que en posteriores etapas (maduras) del sector, en el cual presiones institucionales puntuales llegan

a ser más destacadas (Tolbert y Zucker, 1983; Barón, Dobbin, Y Jennings, 1986). Autores posteriores han examinado los " mecanismos de imitación " (Haunschild, 1993), prestando atención particular al papel de las direcciones empresariales que se interconectan formando bloques entre sí (Davis, 1991; Davis y Powell, 1992; Haveman, 1993; Palmer, Jennings, y Zhou, 1993) o al objeto concreto de la imitación (Burns y Wholey, 1993; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Haveman, 1993; ÓReilly, Main y Crystal, 1988).

Una segunda línea del desarrollo dentro de la teoría institucional, que tiene implicaciones para entender el cambio, considera la estructura del contexto institucional, es decir, el grado del acoplamiento y el grado de permeabilidad sectorial.

Con respecto al acoplamiento, los sectores generalmente se han definido como aquellos que disponen de arquetipos organizativos legitimados y altamente estructurados (el estado, las asociaciones profesionales, las agencias reguladoras y las organizaciones líderes) que tienen capacidad para transmitir esos arquetipos a las organizaciones dentro del sector (Fligstein, 1991; Haveman, 1993; Hinings y Greenwood, 1988; Kikulis, Slack y Hinings, 1995; Tolbert, 1985; Wholey y Burns, 1993). El acoplamiento se refiere a la existencia de mecanismos para la difusión y la supervisión de la conformidad con el arquetipo, combinada con un sistema de expectativas enfocado y consistente.

En la práctica, puede haber variación en el grado de acoplamiento dentro de un sector. Fligstein (1991) observó que la posibilidad de " comportamiento innovador " es más alta en sectores de organización poco estructurados o deformados. Barnett y Carroll (1987) estudiaron cómo durante los años de la fundación de la industria del teléfono, la alta diferenciación en los mercados permitió prosperar a varias formas de organización. DiMaggio y Powell (1991), Scott (1991), Powell (1991) y D'Aunno et alia (1991) aceptaron que los sectores institucionales pueden sufrir presiones múltiples proporcionando señales inconsistentes, abriendo la posibilidad para la variación en determinadas prácticas, deliberadas o involuntarias.

Los mecanismos para la difusión también pueden variar a través de sectores institucionales. En sectores maduros, tales como la consultoría y la abogacía, hay mecanismos muy claros y así, las presiones normativas, coactivas, y miméticas son altas. En sectores gubernamentales, las presiones reguladoras son también generalmente claras (Hinings y Greenwood, 1988; Kikulis, Slack y Hinings, 1995). En sectores menos desarrollados tales como biotecnología, la existencia de organizaciones líderes está menos clara y no hay una red desarrollada de agencias reguladoras comparables a los cuerpos de contabilidad. Por consiguiente, cuando no hay un arquetipo único para las organizaciones, las presiones son mucho menos pronunciadas. Así pues:

El cambio radical en sectores institucionales firmemente acoplados será inusual, pero cuando ocurre, será revolucionario.

El cambio radical en sectores débilmente acoplados será más común que en sectores firmemente acoplados y cuando ocurre será evolutivo.

Los sectores institucionales varían en su aislamiento de otros sectores. Algunos sectores carecen la permeabilidad, es decir, son relativamente cerrados o no expuestos a las ideas que son aceptadas en otros sectores. Algunos sectores son más abiertos y así, es más probable que permitan la variación y el cambio. Child y Smith (1987), por ejemplo, describieron la transferencia de las ideas que se producen en empresas de servicios de diferentes sectores. Similarmente, los miembros de las firmas consultoras trabajan inevitable en varios sectores y se exponen a potenciales influencias por las ideas que prevalecen en esos sectores. Debido al acoplamiento dentro de la industria de la consultoría, sin embargo, la influencia de otros sectores se ha limitado tradicionalmente. Sin embargo, después de algunas crisis producidas en el sector, los miembros de las firmas de consultoría comenzaron a considerar que entre las soluciones posibles se encontraba el aceptar formas de funcionamiento y actuación típicas de otros sectores. En consecuencia, la permeabilidad, debido a que gracias a ella se captan y se aceptan por un sector nuevas soluciones, permite el cambio radical. Así:

Los sectores institucionales que son impermeables estarán asociados a índices bajos de cambio radical.

El cambio radical que se produzca en sectores institucionales impermeables, cuando suceda será revolucionario por su intensidad y rapidez.

Los sectores institucionales que son permeables están asociados a una incidencia más alta de cambio radical, que la de sectores institucionales impermeables.

Los sectores institucionales que son impermeables estarán asociados al cambio evolutivo.

Estas proposiciones son significativas porque con ellas admitimos la posibilidad e incluso la probabilidad de arquetipos alternativos dentro de un contexto institucional. En contextos firmemente estructurados, la ocurrencia de tales alternativas puede ser infrecuente y su aparición puede ser dependiente de un serio declive en los resultados.

En contextos menos firmemente acoplados, la existencia de arquetipos alternativos puede ser más frecuente pero menos coherentes. El punto central es que las organizaciones son depósitos de ideas sobre cuáles son los arquetipos apropiados para la organización y estas ideas y los arquetipos ligados a ellas, pueden cambiar a lo largo del tiempo. Las organizaciones tomadas de forma individual no responden a una arquetipo individual y particular, sino que responden a idea y prescripciones sectoriales que

evolucionan y compiten. El nuevo institucionalismo acentúa lo regulador, lo normativo y lo cognitivo. Las unidades clave de análisis son las organizaciones en sus sectores y su relación con las instituciones sociales. ¿Cómo ocurre el cambio institucional? Oliver (1992) introdujo la noción de la disipación, como un deterioro gradual en la aceptación y uso de una práctica institucionalizada particular, este concepto proporcionó un marco conceptual para entender ese proceso.

6. LA INFLUENCIA SOBRE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA LÓGICA DOMINANTE

Dos cuestiones nos obligan a buscar una respuesta fundamentada: ¿Cómo responden las organizaciones individuales? y ¿Por qué se diferencian en sus respuestas?

Los teóricos institucionales declaran que los comportamientos sistematizados de las organizaciones son el producto de ideas, valores, y creencias que se originan en el contexto institucional (Meyer y Rowan, 1977; Meyer, Scott, Y Reparto, 1983; Zucker, 1983).

En el viejo institucionalismo, cuestiones como la influencia, las coaliciones, y los valores competitivos eran centrales, y se puso el énfasis en las formas por las cuales la misión formal, racional, de una organización es desviada por la actuación de grupos interesados. Así, los elementos clave que contribuyen a la formación del conocimiento son los valores, las normas, y las actitudes. En este contexto los conflictos de interés y los intereses adquiridos son centrales. En consecuencia, la organización individual es el lugar geométrico de la institucionalización y la unidad primaria de análisis. Selznick (1957: 17) escribe de las organizaciones institucionalizadas que "eran infundidas con valores", transformándose finalmente en ellas mismas, y por tanto, funcionando dentro de marcos de referencia esencialmente morales.

Semejantemente, Clark (1960) resaltó que las prácticas de organización reales divergen de sus metas organizativas expresadas. En un trabajo posterior, Clark (1972) demostró cómo los valores pueden ser "precarios", al comprobar que la designación de nuevos administradores, provocó el establecimiento de cambios en los valores y las expectativas cuando emplearon como instrumento políticas de cambios en las estructuras organizativas. Sin embargo, las implicaciones organizativas de los nuevos valores y significados eran entendidas de un modo imperfecto y tomó un tiempo largo para que los nuevos valores pudieran ser incorporados a la práctica.

Brint y Karabel (1991) relacionados con el "viejo institucionalismo" de Selznick (1949) y de Clark (1960, 1972), profundizaron sobre el trabajo de Michels (1962) sobre el papel de los intereses en las organizaciones, que permiten que ocurran desviaciones en relación con las metas originales. Como Brint y Karabel (1991) observaron, el viejo institucionalismo presta

atención a las creencias y a las acciones de aquellos que tienen el poder de definir direcciones e intereses. Desde el punto de vista de la comprensión del cambio, el viejo institucionalismo sugiere que el cambio es una cuestión que deriva de la dinámica de organizaciones las cuales luchan con diferencias de valores y de intereses.

La influencia sobre las variables definidoras de la lógica dominante explican la respuesta de la organización individual a la presión en el sector institucional en función de la dinámica interna de la organización. De este modo enfocamos cuatro aspectos de una organización :

- la dinámica-intereses internos,
- los valores,
- las dependencias de poder, y
- la capacidad para la acción.

DiMaggio y Powell (1991) sugieren que el poder y los intereses han sido tópicos subvalorados en el análisis institucional . Esta línea del pensamiento conduce a la conclusión de que es crítico el papel de la dinámica intraorganizativa aceptando o rechazando las prácticas institucionalizadas.

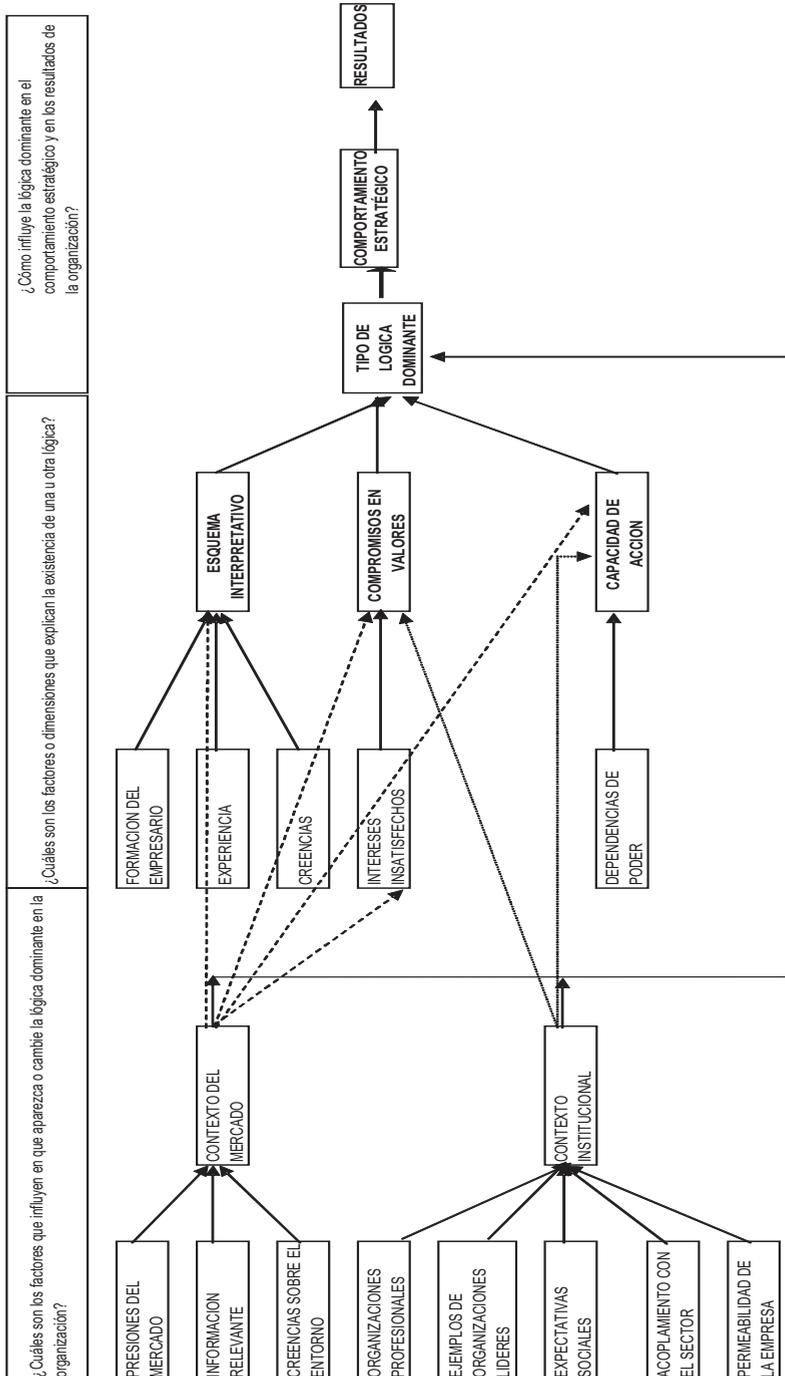
Para entender el cambio de organización y en consecuencia los tipos de lógica dominante que como reflejo se producen debemos considerar dos grandes influencias:

- la dinámica exógena (contexto del mercado, contexto institucional) y
- la dinámica endógena (intereses, valores, dependencias del poder, y capacidad para la acción).

Desde nuestra perspectiva, es necesario tomar seriamente la complejidad interna de organizaciones, es decir, cada organización es un mosaico de los grupos estructurados por tareas y actividades funcionales. El análisis de Blau (1974) de la estructuración de la organización demuestra que las organizaciones complejas manejan el crecimiento y/o la complejidad del contexto por la diferenciación en los grupos, cada uno de los cuales se centra en tareas especializadas. El proceso de la especialización conduce a diferencias significativas entre los grupos (Lawrence y Lorsch, 1967; Payne y Pugh, 1976). En este contexto, lo importante es el papel de los "intereses" y del "compromisos de valores". Los grupos no son neutrales e indiferentes a otros grupos. Un resultado de la diferenciación es que los grupos intentan traducir sus intereses a asignaciones favorables de los recursos. Las organizaciones son arenas en las cuales compiten las coaliciones con diversos intereses y con diferentes capacidades de influencia, para controlar los recursos y dominar la organización. Si se produce un nivel de descontento, este hecho se convierte en una fuente de presión para el cambio (Covaleski y Dirsmith, 1988; Walsh, Hinings, Greenwood, Y Ranson, 1981). Las organizaciones varían en el grado en que se produce el descontento respecto a la satisfacción de los intereses de sus grupos.

7. MODELO GLOBAL DE ANÁLISIS

Figura 4. Modelo Global



BIBLIOGRAFÍA

- BARON, J. P., DOBBIN, F., JENNINGS, P. D. (1986). "War and peace: The evolution of modern personnel administration in the U.S. industry". *American Journal of Sociology*, No. 92 : pp. 250-283.
- BARTLETT, C., GHOSHAL, S. (1991). "Global Strategic management: impact on the new frontiers of strategy research". *Strategic Management Journal*, Vol. 12: pp. 5-16.
- BETTIS, RICHARD A., PRAHALAD, C K. (1995). "The dominant logic: Retrospective and extension". *Strategic Management Journal*, Vol. 16 , No 1. pp. 5-14.
- BOUWEN, R., FRY, R. (1992). "Organizational innovation and learning: four patterns of dialog between the dominant logic and the new logic". *International Studies of Management y Organization*, Vol. 21, No 4, pp. 4-37.
- BOUWEN, RENE; STEYAERT, CHRIS (1990). "Construing Organizational Texture in Young Entrepreneurial Firms". *The Journal of Management Studies*; Vol. 27, No 6, pp. 637-650
- BRINT, S., KARABEL, J. (1991). "Institutional origins and transformations: The case of American community colleges". En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 337-360.
- BURNS, L. R., WHOLEY, D. R. (1993). "Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks". *Academy of Management Journal*, Vol 36, pp. 106-138.
- CHILD, J., SMITH, C. (1987). "The context and process of organizational transformation". *Journal of Management Studies*, Vol. 24, pp. 565-593.
- CLARK, B. R. (1960). *The open-door colleges: A case study*. McGraw-Hill, New York.
- CLARK, B. R. (1972). "The organizational saga in higher education". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 178-184.
- COTE L., LANGLEY A., PASQUERO, J. (1999); "Acquisition strategy and dominant logic in an engineering firm". *The Journal of Management Studies*. Vol. 36, 7, pp. 919-952.
- COVALESKI, M. A., DIRSMITH, M. W. (1988). "An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 562-587.
- DATTA, D., GUTHRIE, J. (1994). "Executive succession: organizational antecedents of CEO characteristics". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 569-577.
- D'AUNNO, T., SUTTON, R. I., PRICE, R. H. (1991). "Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 636-661.
- D'AVENI, R. A. (1994). *Hyper-competition*. Free Press, New York.
- DAVIS, G. F. (1991). "Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 583-613.
- DAVIS, G. F., POWELL, W. W. (1992). "Organization-environment relations". In M. D. Dunette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA. pp. 315-376.
- DEABORN, W. SIMON, H. (1958). "Selective perceptions: a note on the departmental identification of executives". *Sociometry*, Vol. 21, pp. 140-144.
- DÍEZ DE CASTRO, E.P.; GALÁN GONZÁLEZ, J.L., MARTÍN ARMARIO, E. (1995). *Introducción a la Economía de la Empresa II*. Pirámide, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO E.P.; CALVO DE MORA SCHMIDT .A., NAVARRO GARCÍA .A. (2003). "Lógica dominante, comportamiento estratégico emprendedor y rendimiento de la organización". En Barreiro Fernández, José M. et alia (coords.) *Gestión científica empresarial. Temas de investigación actuales*. NETBIBLO, A Coruña, pp. 33-48.
- DIMAGGIO, P. J. (1991). "Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums", 1920-1940. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 267-292.
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, Vol. 48, No 2. pp. 147-160.
- ENTRIALGO, M., FERNÁNDEZ, E., VÁZQUEZ, C.J. (2001). "El Efecto de las Características de la Organización en el Comportamiento Emprendedor". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, No. 3, pp. 25-40.
- FINKELSTEIN, S. (1992). "Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 505-538.
- FINKELSTEIN, S., HAMBRICK , D. (1990). "Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, pp. 484-503
- FLIGSTEIN, N. (1985). "The spread of the multidivisional form among large firms". (1919-1979). *American Sociological Review*, Vol. 50, pp. 377-391.

- FLIGSTEIN, N. (1991). "The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms", (1919-1979). En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Pp. 311-336. Chicago: University of Chicago Press.
- GALASKIEWICZ, J., WASSERMAN, S. (1989). "Mimetic and normative processes within an interorganizational field: An empirical test". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 454-479.
- GUTHRIE, J.; GRIMM, C., SMITH, K. (1991). "Environmental change and management staffing: an empirical study". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 735-748.
- HAMBRICK, D., P. MASON. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers". *Academy of Management Review*. Vol. 9. pp. 195-206.
- HAMBRICK, D., M. GELETKANYCZ., FREDRICKSON J. (1993). "Top Executive Commitment to the Status quo: Some Tests of its Determinants". *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 401-18.
- HAUNSCHILD, P. R. (1993). "Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 564-592.
- HAVEMAN, H. A. (1993). "Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 564-592.
- HININGS, C. R., GREENWOOD, R. (1988a). *The dynamics of strategic change*. Basil Blackwell, Oxford, England.
- HININGS, C. R., GREENWOOD, R. (1988b). *The normative prescription of organizations*. En L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, MA. Ballinger, Cambridge. Pp. 53-70.
- HURTADO, N.E. (2000). *Las pymes y el proceso de internacionalización: Factores determinantes de su actitud hacia la exportación*, Tesis doctoral, Universidad de Granada.
- JOHNSON, G. (1987). *Strategic change and the management process*. Basil Blackwell, Oxford, England.
- KIKULIS, L. M., SLACK, T., HININGS, C. R. (1995). "Sector-specific patterns of organizational design change". *Journal of Management Studies*, Vol. 32, pp. 67-100.
- KIMBERLY, J.R., EVANISKO M J. (1981). "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Innovations". *Academy of Management Journal*. Vol. 24. pp. 689-713.
- LAMPEL, J., SHAMSIE, J. (2000). "Probing the Unobtrusive Link: Dominant Logic and The Design of Joint Venture at General Electric". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 593-602.
- LAUKKANEN, MAURI (1994). "Comparative cause mapping of organizational cognitions". *Organization Science*. Vol. 5, No 3-Aug. pp. 322-343.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. (1967). *Organization and environment*. Harvard Business School Press, Boston.
- MEYER, J. W., SCOTT, W. R., Y DEAL, T. (1983). "Institutional and technical sources of organizational structure". En H. D. Stein (Ed.), *Organization and the human services*. Temple University Press, Philadelphia, pp. 151-178.
- MICHELS, R. (1962). *Political parties*. Collier Press, New York.
- MINTZBERG, E. (1988). *La Estructura de las Organizaciones*. Ariel, Barcelona.
- NORBUM, P., BIRLEY, S. (1988). "The top management team and corporate performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 225-237.
- OLIVER, C. (1992). "The antecedents of deinstitutionalization". *Organization Studies*, Vol. 13. pp. 563-588.
- O'REILLY, C. A., MAIN, B. G., CRYSTAL, G. S. (1988). "CEO compensation as tournament and social comparison: A tale of two theories". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33, pp. 257-274.
- OUCHI, W. G. (1980). "Markets, bureaucracies, and clans". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25, pp. 129-141.
- PABLO, A.L. (1997). "Reconciling predictions of decision making under risk: insights from a reconceptualized model of risk behaviour". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12, No 1, pp. 4-20.
- PALMER, D. A., JENNINGS, P. D., ZHOU, X. (1993). "Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political, and economic accounts". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 100-131.
- PAPADAKIS, V.; LIOUKAS, S., CHAMBERS, D. (1998). "Strategic decision-making processes: the role of management and context". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 115-147.
- PAYNE, R. L., PUGH, D. S. (1976). "Organizational structure and climate". En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago, pp. 1125-1173.
- PETTIGREW, A. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Blackwell, Oxford.
- PETTIGREW, A. (1987). "Context and action in the transformation of the firm". *Journal of Management Studies*, Vol. 24, pp. 649-670.
- PORTER, M. (1982). *La Estrategia Competitiva*. CECSA, México.
- PRAHALAD, C. K.; BETTIS, RICHARD A. (1986). "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance". *Strategic Management Journal*. Vol 7, No 6, pp. 485-502.
- RAJAGOPALAN, N., DATTA, D. (1995). "CEO characteristics: does industry matter?". *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 197-215.
- ROGERS, E. (1983). *Diffusion of innovation*, The Free Press of Glencoe, New York.

- SANCHEZ, R. (1995). "Strategic Flexibility in product competition". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 135-149.
- SANCHEZ, R. (1996). "Strategic product creation: Managing new interactions of technology, markets, and organizations". *European Management Journal*; Apr; Vol. 14, No. 2, pp. 121-138.
- SCOTT, W. R. (1987). "The adolescence of institutional theory". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 32, pp. 493-511.
- SCOTT, W. R., MEYER, J. W. (1991). "The organization of societal sectors: Propositions and early evidence". En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago. Pp. 108-140.
- SELZNICK, P. (1949). *TVA and the grass roots*. University of California Press, Berkeley.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in administration*. Pow, Peterson, Evanston, IL.
- SIMON, M.; HOUGHTON, S., AQUINO, K. (1999). "Cognitive bases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies". *Journal of Business venturing*, Vol. 15, pp. 113-134.
- SITKIN, S., PABLO, A. L. (1992). "Reconceptualizing the determinants of risk behaviour". *Academy of Management Review*. Vol. 17, No. 1, pp. 9-38.
- SITKIN, S., WEINGART, L. (1995). "Determinants of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions and propensity". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 6, pp. 1573-1592.
- TOLBERT, P. S. (1985). "Resource dependence and institutional environments: Sources of administrative structure in institutions of higher education". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30, pp. 1-13.
- TOLBERT, P. S., ZUCKER, L. G. (1983). "Institutional sources of change in the femoral structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, pp. 22-39.
- TUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. (1985). "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation". En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 7. JAI Press, Greenwich, CT. pp. 171-222.
- WALLER, M.; HUBER, G., GLICK, W. (1995). "Functional background as a determinant of executives selective perception". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 4, pp. 943-974.
- WALSH, K., HININGS, C. R., GREENWOOD, R., RANSON, S. (1981). "Power and advantage in organizations". *Organization Studies*. Vol. 2, pp. 131-152.
- WHOLEY, D., BURNS, L. R. (1993). "Organizational transitions: Form changes by health maintenance organizations". En S. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*. JAI Press, Greenwich, CT. pp. 257-293
- WIERSEMA, R.M., BANTEL, K.A. (1992). "Top management team demography and corporate strategic change". *Academy of management Journal*, Vol. 35, pp. 91-121.
- WISEMAN, R.M. Y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1998). "A behavioral agency model of managerial risk taking". *Academy of management review*, Vol. 23, No. 1, pp. 133-153.
- ZUCKER, L. G. (1983). "Organizations as institutions". En S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*. JAI Press, Greenwich, CT. Pp. 1-42.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 26 de junio de 2004 y fue aceptado para su publicación el 10 de diciembre de 2004.

