

# Procesos de isomorfismo en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes\*

Alexander Guzmán Vásquez\*\*  
María Andrea Trujillo Dávila\*\*\*

Recibido: octubre de 2007. Aprobado: octubre de 2008

## RESUMEN

En este artículo partimos de los siguientes interrogantes: ¿Ha cambiado la relación entre las facultades de Administración en Colombia y sus profesores en los últimos 15 años? Y si efectivamente ha cambiado ¿por qué se han presentado estos cambios? Buscando respuestas revisamos literatura en teoría organizacional y observamos la experiencia de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Gracias a lo anterior planteamos la coexistencia de procesos de isomorfismo en las organizaciones, la presencia de mecanismos que facilitan el desarrollo de estos procesos y resaltamos la importancia del aprendizaje organizacional para el éxito de los mismos.

**Palabras clave:** isomorfismo, capacidades organizacionales, acreditación internacional.

## ABSTRACT

In this article, we started with the following questions: Had the relation changed between administration's faculties in Colombia and the professors in the last past 15 years? If it effectively had, why these changes have appeared? Finding answers, we reviewed literature in or-

---

\* Los autores expresan su agradecimiento a los profesores del seminario de Teoría Organizacional del Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes, Dr. Clemente Forero y Dr. Camilo Dávila, por sus valiosos aportes y seguimiento en la elaboración de este artículo, como trabajo final del curso en mención.

\*\* Estudiante del Doctorado en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2006; especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, 2005; especialista en Finanzas, Universidad Externado, Bogotá, Colombia, 1999; Administrador de Empresas, Universidad Externado, 1997. Correo electrónico: ale-guzm@uniandes.edu.co

\*\*\* Estudiante del Doctorado en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2005; ingeniera sanitaria, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Correo electrónico: ma.trujillo53@uniandes.edu.co

ganizational theory and we observed the experience in The Andes University Administration's Faculty. Thanks to that review, we raised the coexistence of Isomorphism's process in the organizations, the presence of the mechanisms that facilitate the development of these processes and we emphasized the importance of the organizational learning for the successful one of such.

**Key words:** isomorphism, organizational capabilities, international accreditation.

## INTRODUCCIÓN

La inquietud que da origen a este artículo surge de observaciones realizadas a través de nuestra experiencia como estudiantes y profesores. En los últimos 15 años hemos pertenecido a las facultades de Administración de la Universidad Externado, la Universidad del Rosario y la Universidad de los Andes en Colombia, y hemos visto cambios en la relación contractual establecida entre estas facultades y sus profesores. Lo anterior nos llevó a plantearnos los siguientes interrogantes: ¿Ha cambiado la relación entre las facultades de Administración en Colombia y sus profesores en los últimos 15 años? Y si efectivamente ha cambiado ¿por qué se han presentado estos cambios?

Ahora bien, para poder realizar algunas conjeturas teóricas al respecto, decidimos apoyarnos en literatura existente relacionada con la teoría organizacional y observar específicamente la experiencia de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (FAUA). Gracias a la observación intencionada, logra-

mos hacernos a una idea con respecto a lo que ha sucedido en la mencionada unidad académica. En síntesis, lo que encontramos es que la relación establecida entre los profesores y la FAUA ha cambiado radicalmente. Hace 15 años, la FAUA contaba con un número reducido de profesores de planta y los profesionales vinculados a esta labor se vinculaban a través de contratos temporales y pocas o ninguna exigencia en lo concerniente a la preparación para el ejercicio docente. Estos contratos carecían de obligaciones relacionadas con el desarrollo de la labor investigativa y no se contaba con mecanismos claros de evaluación del desempeño.

Actualmente, la FAUA ha desarrollado un programa de carrera profesoral; ha constituido un cuerpo de docentes de planta contratados a término indefinido; ha establecido dentro de los planes de trabajo la investigación como una tarea fundamental; ha definido mecanismos de evaluación del trabajo del profesor, y ha procurado incentivar las publicaciones y la formación profesoral. Estos cambios han modificado la re-

lación existente entre la Facultad de Administración y sus profesores, en términos de las condiciones y obligaciones contractuales.

Buscando explicaciones teóricas a los hechos observados en la FAUA, revisamos el trabajo de autores como Powell y DiMaggio (1999), Meyer y Rowan (1991), Hodgson y Knudsen (2003), Nelson y Winter (1973), Pfeffer y Salancik (1979), Macho y Pérez (1994), Grant (1996) y Teece, Pisano y Shuen (1997). Gracias a la revisión teórica y la observación empírica, presentaremos una discusión teórica con respecto a la dinámica de los procesos de isomorfismo en la FAUA, los mecanismos utilizados en los mismos y el rol desempeñado por el aprendizaje organizacional en estas dinámicas.

La información presentada en este artículo referente a la FAUA fue recopilada principalmente de los 51 números del *Boletín de Noticias* de la Facultad, publicados entre diciembre de 1992 y abril de 2007. Igualmente, se entrevistó a algunos funcionarios de esta unidad académica.

## 1. COEXISTENCIA DE LOS PROCESOS DE ISOMORFISMO

A continuación, plantaremos una discusión teórica con relación a la dinámica de los procesos de isomorfismo en las organizaciones. El

isomorfismo organizacional ha sido abordado por autores como Meyer y Rowan (1991), quienes consideran:

... los elementos de la estructura formal racionalizada están profundamente arraigados, y reflejan entendimientos generalizados de la realidad social. Muchos de los cargos, políticas, programas y procedimientos de las organizaciones modernas, son generados por la opinión pública, el punto de vista de importantes integrantes de la sociedad, por conocimiento legitimado a través del sistema de educación, por prestigio social, por leyes, y por definiciones de negligencia y prudencia usadas en las cortes. Estos elementos de la estructura formal son manifestaciones poderosas de reglas institucionales que funcionan como “mitos” altamente racionalizados que están atados a organizaciones particulares (Meyer y Rowan, 1991: 44).

Los mitos, considerados como presiones del contexto institucional, se convierten en generadores de pautas de comportamiento aceptadas por la sociedad, que otorgan a las organizaciones una tendencia a la uniformidad. Los ejemplos proporcionados de los elementos de la estructura formal, que están altamente institucionalizados y funcionan como mitos, mencionados por Meyer y Rowan, incluyen profesiones, programas y tecnologías. De acuerdo con ellos, un gran número de profesiones raciona-

lizadas han emergido, y son controladas por reglas sociales de autorización para el ejercicio profesional, de certificación y de educación; además, están altamente institucionalizadas, ya que la delegación de actividades a las ocupaciones apropiadas es socialmente esperada.

Por otra parte, “varios programas organizacionales formalizados están también institucionalizados en la sociedad. Las ideologías definen las funciones apropiadas para los negocios —tales como ventas, producción, publicidad o contabilidad—; para la universidad —tales como la enseñanza e investigación en historia, ingeniería y literatura—; y para un hospital —tales como cirugía, medicina interna y obstetricia—. Estas clasificaciones de funciones organizacionales, y las especificaciones para conducir cada función, son fórmulas prefabricadas para el uso de cualquier organización dada” (Meyer y Rowan, 1991: 44).

De manera similar, las tecnologías están altamente institucionalizadas y se convierten en mitos atados a las organizaciones. Procedimientos técnicos de producción, contabilidad, selección de personal, o procesamiento electrónico de datos se convierten en significados dados por hecho para alcanzar los fines organizacionales: “Bien aparte de su posibilidad de eficiencia, tales técnicas institucionalizadas, establecen

una organización como apropiada, racional y moderna. Su uso muestra responsabilidad y evita reclamos por negligencia” (Meyer y Rowan, 1991: 45).

Los mitos racionales institucionalizados se pueden presentar debido a la elaboración de complejas redes de relaciones inter-organizacionales. En algunas relaciones entre organizaciones se exige desarrollar e implementar programas de control similares, o utilizar los mismos sistemas de procesamiento electrónico de datos, entre otros. Pero muchos mitos pueden surgir también por la necesidad de legitimidad oficial basada en mandatos legales, o por los esfuerzos de organizaciones líderes, puesto que las organizaciones desempeñan un rol activo configurando sus contextos (Meyer y Rowan, 1991: 48-9).

“Generalmente, cuando reglas institucionalizadas emergen en determinados dominios de actividad laboral, las organizaciones formales se forman y expanden incorporando estas reglas como elementos estructurales” (Meyer y Rowan, 1991: 47). De acuerdo con lo anterior, cuando mitos institucionalizados surgen en dominios de actividad, las organizaciones existentes expanden sus estructuras formales a tal grado que llegan a ser isomórficas con estos nuevos mitos. El isomorfismo “... promueve el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Incorporando

formas estructurales legitimadas externamente, el compromiso de los participantes internos y los constituyentes externos se incrementa, y el uso de criterios externos de valoración (...) puede permitir a la organización aparecer como exitosa por definición social, salvaguardándose del fracaso” (Meyer y Rowan, 1991: 49).

Desde nuestro punto de vista, los planteamientos teóricos citados en líneas anteriores sostienen que las organizaciones deciden incorporar mitos racionales institucionalizados por la necesidad de supervivencia y legitimidad social, respondiendo ante presiones de los integrantes internos o los constituyentes externos. Cuando las organizaciones emprenden acciones para incorporar estos mitos, dan inicio a procesos de isomorfismo organizacional. Tomaremos en este momento la experiencia de la FAUA, para evidenciar procesos de isomorfismo específicos: los procesos de acreditación internacional.

Dentro del Plan de Desarrollo Integral de la Universidad de los Andes se busca fortalecer el carácter internacional. En respuesta a ello, la FAUA ha desarrollado procesos de acreditación que le han permitido empezar a figurar en el ámbito internacional. Algunos de los cambios suscitados en la Facultad parecen obedecer a la incorporación de los “mitos” que han surgido en las escuelas de Administración en Europa y Estados Unidos, configurando lo que parece ser un isomorfismo organizacional. En 2003 la Facultad, luego de un proceso iniciado en febrero de 2002, obtuvo la acreditación internacional European Quality Improvement System (Equis)<sup>1</sup> para un periodo inicial de tres años, y en 2006 obtuvo la reacreditación por tres años más.

En 2005 le fue otorgada la acreditación internacional de AMBA<sup>2</sup> por cinco años, el máximo periodo que la asociación otorga. Desde ese mismo año, inició el proceso para obtener la

<sup>1</sup> En Europa, los diferentes países tienen distintos modelos de acreditación estatal. Sin embargo, se creó una asociación dedicada al desarrollo de la administración, la EFMD (European Foundation for Management Development), que creó y pasó a administrar su propio proceso de acreditación, Equis (European Quality Improvement System). En este proceso de acreditación, la internacionalización de la escuela es una característica fundamental.

<sup>2</sup> Otra asociación dedicada a la acreditación internacional es la AMBA (The Association of MBAs), la cual busca promover los programas de magíster en Administración, aumentar su oferta y asegurar su calidad. Se creó en 1967 y administra un programa de acreditación para programas de MBA.

acreditación con la AACSB.<sup>3</sup> El proceso de acreditación con esta última asociación empezó en diciembre de 2005 y a mayo de 2007 se ha completado más del 50% del proceso. Queremos resaltar que solo 19 escuelas en el mundo cuentan con las tres acreditaciones.

Consideramos los procesos de acreditación internacionales como procesos de isomorfismo dominantes, más no únicos. Es decir, los procesos de isomorfismo generados por las acreditaciones internacionales son de vital importancia para la Facultad por estar relacionados con los planes estratégicos establecidos por la alta dirección de esta unidad académica; sin embargo, no son los únicos procesos de isomorfismo que se han presentado en la Facultad, por lo que han coexistido con otros procesos de isomorfismo de manera simultánea.

Para poder explicar mejor este punto de vista, acudiremos a los diferentes procesos de isomorfismo citados por Powell y DiMaggio (1999), para quienes existen tres procesos que llevan al cambio institucional isomorfo. El isomorfismo coercitivo, por influencias políticas y el problema de la legitimidad; el isomorfismo mimético, que resulta de respuestas

estándares a la incertidumbre; y el isomorfismo normativo, asociado con la profesionalización (Powell y DiMaggio, 1999: 109).

Aunque estos tres procesos de isomorfismo se mezclan, se derivan de situaciones distintas e implican cierto tipo de acciones. Cuando las facultades de Administración se someten a procesos de acreditación, están siguiendo un isomorfismo normativo, entendido como la profesionalización que conlleva la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, por controlar la producción de los productores y por establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional (Powell y DiMaggio, 1999: 113).

Los procesos de acreditación son dirigidos por asociaciones de profesionales y universidades, que definen sus criterios de acreditación basándose en los conceptos de profesionales del campo. Por ejemplo, la AMBA declara que su acreditación es independiente y afirma que valora las características de la institución y sus programas contra un conjunto de criterios definidos por su *International Accreditation Advisory Board*

<sup>3</sup> En Estados Unidos la acreditación en el campo de Administración y Contaduría se realiza a través de la Aacsb (The Association to Advance Collegiate Schools of Business). Esta asociación fue creada en 1916 e inició sus programas de acreditación en 1919.

(IAAB). Este cuerpo asesor está conformado por académicos de alto prestigio y representantes corporativos que constantemente monitorean los criterios con respecto a los cambios del entorno.<sup>4</sup>

En todo caso, las acciones tomadas por la alta dirección de la FAUA también se han visto influenciadas por mecanismos de isomorfismo coercitivo y mimético: “El isomorfismo coercitivo resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad (...) En algunas circunstancias, el cambio organizacional es la respuesta directa a un mandato del gobierno” (Powell y DiMaggio, 1999: 109).

Las respuestas que la FAUA tiene que dar de manera oportuna a requerimientos de Colciencias, el ICFES, y el Ministerio de Educación, como entes reguladores de las actividades desarrolladas por las universidades en el país, determinan y dan origen a otros procesos de isomorfismo, relacionados con la forma en que se organizan los grupos de investigación al interior de la Facultad, y el cumplimiento de requisitos mínimos para la oferta de programas de pregrado,

maestrías y doctorados, entre otros. Prueba de lo anterior es la estructuración de tres grupos de investigación clasificados por Colciencias en categoría A. Esta clasificación solo es posible gracias al cumplimiento de las exigencias establecidas por Colciencias.

En relación con el isomorfismo mimético es importante mencionar que “las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas siguiendo organizaciones similares en su campo, las cuales les parecen más legítimas o exitosas” (Powell y DiMaggio, 1999: 113). Las organizaciones siempre están atentas a detectar buenas prácticas entre sus competidores para adaptarlas a las necesidades de la organización, en función de los objetivos planteados. La incorporación de profesores a la planta docente se puede tomar como evidencia de procesos de isomorfismo mimético, puesto que esta acción ha sido adoptada por las facultades de administración colombianas siguiendo el ejemplo de escuelas de negocio internacionales.

Otro ejemplo lo constituyen las acreditaciones nacionales. Estos procesos están relacionados con procesos de isomorfismo coercitivo y normativo, puesto que permiten cumplir con

<sup>4</sup> Tomado de la página web de la AMBA <<http://www.mbaworld.com>>, consultada el 14 de mayo de 2007.

requisitos mínimos exigidos por el Ministerio de Educación, y atender a los requerimientos de profesionales del campo e implementar al interior de la Facultad buenas prácticas desarrolladas por otras facultades. La FAUA, luego de la evaluación realizada por el Comité Nacional de Acreditación, obtuvo el 17 de julio de 2002 la acreditación por nueve años del programa de pregrado en Administración. Además, el 3 de junio de 2003, obtuvo la acreditación por cinco años del programa de Magíster en Administración con sus diferentes modalidades, luego de la evaluación del Comité Nacional de Doctorados y Maestrías.<sup>5</sup>

En conclusión, en las organizaciones coexisten diferentes tipos de isomorfismo, complementándose o compitiendo unos con otros, dentro de los cuales algunos se presentan como procesos dominantes de isomorfismo por su relación con la planeación estratégica de la organización, como sucede con los procesos de acreditación internacionales en la FAUA. Estos procesos de isomorfismo utilizan mecanismos para su desarrollo, argumento que será abordado en el siguiente aparte.

## 2. MECANISMOS UTILIZADOS EN LOS PROCESOS DE ISOMORFISMO

Los procesos de isomorfismo mencionados en el aparte anterior pueden ser desarrollados a través de mecanismos utilizados para tal fin. El ordenamiento profesoral desarrollado por la Universidad de los Andes, e implementado por la Facultad de Administración, representa un mecanismo utilizado para el desarrollo de diferentes procesos de isomorfismo. En primer lugar, representa una respuesta al proceso de isomorfismo coercitivo impuesto por la Universidad a sus diferentes unidades académicas. Pero, además, trae consigo ventajas para la FAUA con respecto a otros procesos de isomorfismo, como el cumplimiento de los requerimientos de la EFMD (Equis). Este organismo ha realizado recomendaciones a la FAUA que buscan fortalecer tres aspectos: (i) nivel de internacionalización; (ii) perfil y resultados en investigación y (iii) tamaño y calificaciones de la planta profesoral. El ordenamiento profesoral se ha convertido en un mecanismo que busca mejorar el perfil y los resultados de

<sup>5</sup> Como se mencionó anteriormente, esta información fue recopilada principalmente de los 51 números del *Boletín de Noticias* de la Facultad, publicados entre diciembre de 1992 y abril de 2007.



la investigación, y la calificación de la planta profesoral.

La FAUA acogió en 1997 el ordenamiento profesoral, y sus exigencias se han venido implementado gradualmente, en mayor medida a partir de 2002. Este ordenamiento hizo explícitos aspectos clave en la relación entre los profesores y la Facultad con respecto a remuneración, evaluación, funciones y carrera profesoral. El impacto del ordenamiento profesoral se puede sintetizar en cuatro aspectos: primero, se ha legitimado e institucionalizado el trabajo de la persona de ciencia, enmarcándolo dentro de un plan de vida y de carrera profesional; segundo, se han establecido incentivos económicos y de reconocimiento, como instrumentos que propician el cambio y la mejor calificación de los profesores; tercero, se ha establecido la obligación de investigar y publicar con calidad. Este punto es crítico y ha tenido especial trascendencia en el crecimiento de los proyectos de investigación, las publicaciones y, en general, en la consolidación de la investigación en la Facultad; cuarto y último, se han establecido lineamientos más claros y confiables para la evaluación de la labor realizada por el profesor,

dentro de los cuales se destacan los resultados obtenidos en investigación, las publicaciones realizadas y las evaluaciones de los estudiantes, entre otros aspectos.<sup>6</sup>

De lo anterior se puede deducir que el ordenamiento profesoral se presenta como una respuesta a un proceso de isomorfismo coercitivo directo, al cumplir con los requerimientos de la Universidad a sus diferentes unidades académicas, pero además apoya el proceso de isomorfismo dominante, el proceso de acreditación internacional. El ordenamiento profesoral ha permitido responder a exigencias de las acreditadoras internacionales fortaleciendo el perfil y los resultados de investigación.

A continuación, justificaremos por qué consideramos que el ordenamiento profesoral ha permitido, en primera medida, mitigar la relación asimétrica existente entre la Facultad y sus profesores, funcionando como un mecanismo de control; y en segunda medida, mejorar el desempeño de los profesores de la Facultad utilizando los incentivos, todo lo anterior a favor del proceso de isomorfismo dominante de acreditación internacional.

---

<sup>6</sup> Deducciones de las conversaciones sostenidas con profesores de la Facultad y con Carolina Delgado y Luis Matajira. Funcionarios de la Facultad de Administración relacionados con los procesos de acreditación.

## 2.1. Ordenamiento profesoral y control

Desde la teoría de la dependencia de los recursos, Pfeffer y Salancik (1979) destacan que en los sistemas y las interacciones sociales, la interdependencia existe cuando un actor no tiene el control completo de todas las condiciones necesarias para alcanzar una acción o para obtener el resultado deseado de la acción (Pfeffer y Salancik, 1979: 40). En este caso específico, dado que las actividades de la Facultad de Administración son dependientes de las acciones de otro actor social —el profesor— se configura una interdependencia de comportamiento. Esta interdependencia es importante para la organización por el impacto que tiene sobre su habilidad para alcanzar resultados deseados.

Según estos teóricos, la naturaleza del control e influencia en el proceso social, acotado por esta interdependencia, ha sido explorada por varias disciplinas. En general, las organizaciones tienden a ser influenciadas por aquellos que controlan los recursos que ellas requieren. Tres factores son críticos para determinar la dependencia de una organización con respecto a otro actor social: la importancia del recurso, la discreción en su asignación y uso, y la concentración en su control (Pfeffer y Salancik, 1979: 45).

El trabajo del profesor es crítico para la Facultad por las tres razones mencionadas por Pfeffer y Salancik: En primer lugar, una organización que requiere un insumo primario para su operación es más dependiente de quien lo posee, y qué tan crítico resulta el recurso se mide en la habilidad de la organización para continuar funcionando en ausencia del mismo (Pfeffer y Salancik, 1979: 46). En segundo lugar, el profesor controla este recurso por su posesión, puesto que un individuo posee su conocimiento de manera directa y absoluta.

Finalmente, en tercer lugar, bajo el esquema de contratación sin una clara definición de funciones y reglas de juego, la concentración en el control del recurso estaba en cabeza del profesor. Un factor adicional que representó una desventaja para la Facultad en la configuración inicial de la relación con los profesores fue la asimetría en la relación. La asimetría existe cuando el intercambio no es igualmente importante para ambos actores sociales, y consideramos que al no representar una posibilidad para el desarrollo personal y la carrera académica, la relación existente anteriormente era menos importante para los profesores que para la FAUA.

Esta dependencia de la Facultad por el recurso crítico representado en la labor de los profesores se ha reducido a través de la vincula-

ción de profesores de planta, por medio de modificaciones a los contratos, y a través del establecimiento del ordenamiento profesoral. Basta revisar los cuatro impactos logrados con el ordenamiento profesoral citados anteriormente para entender esta afirmación.

La reducción de la dependencia en la relación de la FAUA con los profesores disminuye la vulnerabilidad de la misma, y facilita la consecución de objetivos. Por tanto, el ordenamiento profesoral ha sido utilizado como un mecanismo de control para reducir la vulnerabilidad de la Facultad frente a la labor de los profesores. Del ordenamiento profesoral resulta importante resaltar el papel de los incentivos a la investigación en la transformación del profesorado, aspecto que se abordará a continuación.

## 2.2. Ordenamiento profesoral, incentivos a la investigación y transformación del profesorado

El número de profesores de planta de la Facultad prácticamente se ha duplicado en el periodo analizado. En la década de los 80 la FAUA contaba con ocho profesores de tiempo completo o medio tiempo, en 1992 el número ascendió a 34, en 1996 a 44, y en la actualidad son 61 los profesionales vinculados a esta labor. Sin em-

bargo, inicialmente estos profesores dedicaron sus esfuerzos, en mayor proporción, a las actividades de docencia. El ordenamiento profesoral ha permitido responder a exigencias de las acreditadoras internacionales fortaleciendo el perfil y los resultados de investigación, utilizando como mecanismo los incentivos para transformar el profesorado de una orientación casi exclusivamente a actividades de docencia, hacia actividades de investigación.

El ordenamiento profesoral ha permitido obtener mejores resultados de parte de los individuos integrantes de la planta profesoral, reduciendo el problema de riesgo moral, evidente en los resultados obtenidos en cuanto a investigación y publicaciones en años recientes. La economía de la información ha abordado los problemas relacionados con la información asimétrica, en la que el participante más informado en una relación utiliza la información en su provecho. De acuerdo con Macho y Pérez (1994), se presenta un problema de riesgo moral cuando existe asimetría de información referente al comportamiento del empleado (agente) dentro de la relación laboral, que puede ser utilizada por este último a favor de sus intereses.

Según estos autores, debido a que el esfuerzo del agente no es verificable, una vez firmado el contrato realizará

el esfuerzo que más le convenga, y si el pago es independiente del resultado, el agente se encontrará en una situación en la que su remuneración no depende de su esfuerzo. Por consiguiente, el agente elegirá el esfuerzo más bajo posible (Macho y Pérez, 1994: 47). Ante este problema, la economía de la información plantea la implementación de incentivos como solución. De esta manera, el contrato debe maximizar el beneficio del empleador, ofrecer la remuneración que permita la aceptación del contrato por parte del empleado, orientado hacia un esfuerzo alto, y ofrecer los incentivos necesarios para que la esperanza de utilidad sea mayor para el empleado ante un esfuerzo alto (Macho y Pérez, 1994: 48).

Los incentivos implementados en la Facultad de Administración, además de la estructuración del plan de carrera profesoral y la determinación de obligaciones específicas referentes a la investigación para permanecer en la Facultad, han permitido que el profesorado cambie su orientación anterior, casi exclusiva hacia la docencia, y desarrolle actividades de investigación. Prueba de ello ha sido el incremento en el número de las publicaciones de la Facultad y la calidad de las mismas, la organización de seminarios de investigación y el crecimiento del número de asistentes graduados involucrados en proyectos de investigación, entre otros.

Sin embargo, el éxito en el desarrollo de estos procesos de isomorfismo, y de los mecanismos implementados en la dinámica impuesta por estos, depende de las capacidades o habilidades con las que cuenta la organización. Por ello, a continuación resaltaremos la importancia del aprendizaje organizacional para el desarrollo exitoso de los procesos de isomorfismo.

### 3. IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE ISOMORFISMO

Los procesos de isomorfismo y las dinámicas que se desarrollan alrededor de los mismos pueden producir diversos resultados al desarrollarse en organizaciones diferentes. El alcance de los cambios originados en la organización por los procesos de isomorfismo depende, en gran medida, de las capacidades desarrolladas por esta en el tiempo.

De acuerdo con los planteamientos teóricos propios de la escuela del evolucionismo, el aprendizaje y la adaptación al cambio son trascendentales para la evolución y el cambio de las organizaciones. Dentro de esta corriente teórica, Nelson y Winter (1973) afirman que la técnica que utiliza una firma podría cambiar en el tiempo como resultado de dos procesos de búsqueda: uno es interno

a la firma y podría ser identificado con la investigación y desarrollo, u otras actividades relacionadas que la organización realiza; el segundo, es un mecanismo de imitación de las técnicas empleadas por firmas líderes (Nelson y Winter, 1973: 441). Por una u otra vía, la organización, de manera incremental aprende y desarrolla capacidades específicas que solo puede construir gracias a su experiencia y al aprender haciendo.

Por otra parte, el trabajo de Hodgson y Knudsen (2003) sostiene que emergen ventajas derivadas de los procesos de aprendizaje desarrollados a nivel colectivo, de manera estática y dinámica, que no se pueden desarrollar por el individuo en el mercado, y que llevan a que la empresa sea más eficiente y justifique su existencia. Este planteamiento resalta la importancia del aprendizaje organizacional para el desarrollo de capacidades específicas en las organizaciones que proporcionan ventajas a la firma.

Adicionalmente, Grant (1996) resalta que la esencia de la capacidad organizacional es la integración de conocimiento especializado de los individuos. Este autor realiza una distinción entre lo que se denomina conocimiento tácito y explícito. En síntesis, interpretamos el conocimiento explícito como aquel que es fácilmente codificable, expresable de manera escrita y posible de transmitir por medios electrónicos o escritos,

entre otros. En contraposición, el conocimiento tácito está basado en la idea de que conocemos más de lo que podemos decir. Este conocimiento está basado en la experiencia, en el aprendizaje colectivo, depende del contexto en el que se desarrolla, está circunscrito a una cultura específica, por lo que es propio de la organización. Es aquí donde el aprendizaje y las capacidades organizacionales convergen, pues solo el aprendizaje colectivo permite el desarrollo de las mismas, y estas últimas permiten seguir aprendiendo.

Finalmente, de acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997) las *dynamic capabilities* representan “la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para dirigir ambientes que cambian rápidamente. Las capacidades dinámicas así reflejan una habilidad organizacional para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva dada por las dependencias de trayectoria y la posición de los mercados” (Teece, 1997: 516).

Eisenhardt y Martin (2000) las definen como “procesos de la firma que usan recursos, especialmente los procesos para integrar, reconfigurar, ganar y relacionar recursos para competir y aun crear cambio en el mercado. Capacidades dinámicas vistas así son las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales

las firmas alcanzan nuevas configuraciones de recursos a medida que los mercados emergen, entran en conflicto, se dividen, evolucionan y mueren” (Eisenhardt y Martin, 2000: 1.107).

En general, entendemos de acuerdo con estos planteamientos que las capacidades dinámicas constituyen una extensión de las capacidades organizacionales, que contempla la necesidad de transformarlas para adaptarse a los cambios acelerados en el entorno.

Estos planteamientos nos permiten realizar algunas conjeturas teóricas. Primero, los procesos de isomorfismo pueden llevarse a cabo en las organizaciones que están preparadas para afrontar el cambio exigido por esos procesos. Algunas facultades no pueden dar inicio a procesos de acreditación internacional simplemente porque su falta de capacidades organizacionales específicas les impide ser seleccionadas por las entidades acreditadoras internacionales. El proceso de aprendizaje que han experimentado no les ha permitido desarrollar las capacidades que se requieren para afrontar las exigencias de las acreditadoras.

No se puede desarrollar una planta profesoral si no se tiene constituida, o no puede desarrollarse fácilmente, una cultura hacia la investigación; si la facultad no cuenta con

investigadores o profesores con resultados en investigación y publicaciones. Acelerar los procesos de internacionalización a través de convenios con facultades reconocidas en el exterior, solo es posible si la facultad ha figurado en el ámbito internacional y es reconocida en el país en el que está establecida.

En el caso analizado, parte de la capacidad de respuesta ante el proceso de isomorfismo dominante —acreditación internacional— se debe a procesos internos de aprendizaje y consolidación de capacidades organizacionales de la Facultad. Uno de ellos fue el iniciado en 1996 a través del convenio con la Universidad de Tulane en New Orleans, Estados Unidos, para que profesores de la Facultad cursaran el programa de Doctorado en Administración. Las preocupaciones fundamentales eran el desarrollo de la investigación, la renovación generacional y alcanzar estándares internacionales en la calificación de la planta profesoral: entre 60% y 70% de profesores de planta con formación doctoral.

En la primera etapa 18 profesores de la FAUA accedieron a su formación doctoral en el marco de este convenio, y actualmente seis profesores más se encuentran cursando el doctorado en la segunda etapa. Esta dinámica interna de crecimiento y capacitación profesoral conlleva procesos de aprendizaje desarrollados a

nivel colectivo, desarrolla espacios para el trabajo en equipo por parte de los miembros de la planta profesoral, y facilita el cumplimiento de las exigencias impuestas por las acreditadoras internacionales.

Segundo, los procesos de isomorfismo representan un reto para las organizaciones en lo referente a sus capacidades dinámicas. Se deben evaluar las capacidades con que cuenta la organización para hacer frente a las dinámicas propias de determinados procesos de isomorfismo, y se debe dimensionar cómo deben reconfigurarse estas capacidades, convirtiéndolas en capacidades dinámicas, logrando conservarlas y adaptarlas a los mencionados procesos de isomorfismo.

En el caso de la FAUA, el cambio de la planta profesoral se ha visto recientemente acelerado. La planta profesoral se mantuvo prácticamente estable en número entre 1996 y 2004, pero presentó un crecimiento acelerado en los últimos tres años, pasando de 44 a 61 el número de profesores de planta. Igualmente sucede con los profesores que cuentan con formación doctoral, los cuales pasaron de ser 13 en 1996 a 20 en 2004, y 28 en 2007. Lo anterior implica que la contratación de nuevos profesores ha permitido reconfigurar y fortalecer la planta profesoral. Sin embargo, este crecimiento acelerado pone en riesgo algunas capacidades

existentes en la organización, en la medida en que las personas vinculadas recientemente a la Facultad no permanezcan en la organización o no logren incorporarse en proyectos de investigación con profesores antiguos. La reconfiguración de las capacidades en un proceso de crecimiento acelerado, convirtiéndolas en capacidades dinámicas, representa un reto para la FAUA.

En conclusión, las organizaciones deben evaluar sus capacidades y tener en cuenta los procesos por medio de los cuales se han desarrollado las mismas, para saber afrontar los desafíos propios de los procesos de isomorfismo en los que se ve obligatoriamente involucrada, y planear cuándo y en cuáles involucrarse de manera voluntaria.

#### 4. CONCLUSIONES

La FAUA en los últimos 15 años ha vivido diferentes procesos de isomorfismo. Procesos de isomorfismo coercitivo han dado respuesta a los requerimientos de Colciencias, el Ministerio de Educación y el ICFES, entre otros organismos reguladores. Además, la implementación de buenas prácticas, identificadas en facultades líderes en el ámbito internacional por profesores y directivos de la FAUA, ha permitido el desarrollo de procesos de isomorfismo mimético. Por otra parte, se han desarrollado procesos de isomorfismo

normativo, lo que se evidencia en las acreditaciones internacionales obtenidas con Equis y la AMBA, y en el proceso de acreditación iniciado con la Aacsb. Dichas acreditaciones fueron precedidas por la obtención de las acreditaciones nacionales del programa de pregrado en Administración y el programa de Maestría en Administración.

Aunque coexisten diferentes procesos de isomorfismo, aquellos directamente relacionados con la planeación estratégica de la unidad académica representan procesos dominantes de isomorfismo. Por lo anterior, consideramos que el proceso dominante de isomorfismo en la FAUA ha estado representado por los procesos de acreditación internacionales. La semejanza con facultades internacionales puede facilitar que la Facultad realice convenios o transacciones con otras organizaciones, atraiga personal que desea hacer carrera, sea reconocida como legítima y de buena reputación y quede incluida en categorías que definen la elegibilidad para donaciones y contratos públicos y privados (Powell y DiMaggio, 1999: 116). Estos cambios han permitido a la Facultad alcanzar mayores estándares de calidad, aprender de las asociaciones de profesionales que la acreditan, y adoptar elementos de la estructura formal de facultades de negocios reconocidas en el ámbito internacional.

Diversos mecanismos son utilizados por las organizaciones en los diferentes procesos de isomorfismo. Uno de estos mecanismos está representado por el ordenamiento profesoral, el cual ha permitido responder a las exigencias que la Universidad de los Andes ha hecho a sus diferentes unidades académicas con respecto al manejo de la planta profesoral, y a su vez ha permitido responder a las exigencias de las acreditadoras internacionales. Estas exigencias trajeron la necesidad de adquirir mayor control en la relación existente entre la Facultad y sus profesores, y reducir así la vulnerabilidad derivada de la imposibilidad de controlar la labor de los profesores.

El ordenamiento profesoral ha funcionado como el principal mecanismo de control utilizado por la Facultad para atenuar el riesgo moral presente en la relación establecida con los profesores a quienes se ha ofrecido el contrato de tiempo completo o medio tiempo. Dicho ordenamiento ha facilitado que la Facultad establezca compromisos específicos con sus profesores en formación, producción académica, investigación y docencia, y ha permitido clarificar los mecanismos de evaluación de los mismos. Además, los incentivos ofrecidos han propiciado que los profesores se preocupen por el desarrollo de actividades relacionadas con la investigación. En



general, el ordenamiento profesoral ha iniciado un proceso de transformación de un profesorado orientado primordialmente hacia la docencia a un cuerpo profesoral orientado hacia la investigación.

La FAUA ha podido asumir exitosamente los retos impuestos por el proceso de isomorfismo relacionado con la acreditación internacional gracias a las capacidades desarrolladas desde su fundación y a través de su historia. La presencia en la Facultad, desde sus inicios, de profesores y directivos formados en facultades extranjeras ha facilitado que esta se incline, imite y adopte con mayor facilidad los mitos de dichas facultades, aun antes de los procesos de acreditación. Prueba de ello es la participación de la Facultad de Administración en la *Alianza Sumaq*, en la cual, la Facultad fue reconocida como par académico por parte del Instituto de Empresa (España), recibiendo una invitación de este último en 2001 para hacer parte de la alianza, junto con otras facultades de Administración de América Latina sobresalientes por su excelencia académica y por la solidez de su formación ejecutiva.<sup>7</sup> La temprana afiliación de la Facultad a esta alianza resalta la existencia de

ciertas capacidades identificadas en el ámbito internacional desde antes de dar inicio a los procesos de acreditación internacionales.

Nos permitimos afirmar que la Facultad ha desarrollado de manera interna procesos que han permitido su evolución y que han propiciado el aprendizaje desarrollado a nivel colectivo y la consolidación de capacidades organizacionales, facilitando hacer frente a las exigencias de los procesos de isomorfismo. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que cambios originados por los procesos de isomorfismo, que no tengan en cuenta las capacidades organizacionales, pueden generar un escenario en el cual se ponga en riesgo el desarrollo y consolidación de las mismas como capacidades dinámicas.

## REFERENCIAS

- Eisenhard, K. & Martin, J. (2000). "Dynamic Capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal* 2000; 21: 1.105-1.121.
- Grant, M. (1996). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration",

<sup>7</sup> La alianza buscó crear programas corporativos de orden multidoméstico para que las casas matrices de grandes empresas tuvieran la opción de ofrecer programas de formación ejecutiva, en forma simultánea, con estructura y algunos contenidos similares, pero con temáticas puntuales relacionadas con la realidad de cada país.

- Organization Science* 1996; 7(4): 375-387.
- Hodgson, G. & Knudsen, T. (2003). "Firm-Specific Learning and the Nature of the Firm: why Transaction Cost Theory May Provide an Incomplete Explanation", en: *Fifth International Workshop on Institutional Economics: Explaining the Firm: Transaction costs or capabilities*. Hertfordshire UK, pp. 1-21.
- Macho, I. & Pérez, D. (1994). *Introducción a la economía de la información*. Barcelona: Ariel Economía.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1991). "Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony", en: Powell, W. & DiMaggio, P. (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: University of Chicago Press, pp. 41-62.
- Nelson, R. & Winter, S. (1973). "Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities", *American Economic Review (Papers and Proceedings)* 1973; 68: 440-449.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1979). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row Publishers.
- Powell, W. & DiMaggio, P. (1999), "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en: *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 104-125.
- Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 1997; 18 (7): 509-533.