



Revista Gestión & Finanzas

VOL. 8 ■ N° 15 ■ AÑO 2026

IBAGUÉ - TOLIMA

Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

REVISTA GESTIÓN & FINANZAS
ISNN: 2539-0686

John Jairo Méndez
Rector

Enrique Alirio Ortiz Guiza
Vicerrector Docencia

Germán Sánchez
Vicerrector de Desarrollo Humano

Germán Rubio Guerrero
Vicerrector Administrativo

Consuelo Arce González
Vicerrector de Investigación-Creación, Innovación, Extensión y Proyección Social

Marien Alexandra Gil
Directora IDEAD

Andrés Mauricio Ospina Ariza
Diseño

Gilberth Snneyder Alba Álvarez
Asistente Editorial

Andrés Mauricio Ospina Ariza
Portada – Contraportada

Universidad del Tolima Sede Centro/Barrio Santa Helena
Dirección

gestionyfinanzas@ut.edu.co
Correo electrónico

Revista avalada por el Grupo de Investigación GIETO del IDEAD

EDITOR

CARLOS FERNANDO PARRA MORENO
PhD en Administración Universidad de la Salle.
Magister en Economía Universidad Externado de Colombia.
Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.
Economista Universidad de Ibagué.
Filósofo (e) Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
Docente Titular, IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

COMITÉ EDITORIAL

RICARDO BENJAMÍN PERILLA MALUCHE
Doctor en Administración. Universidad Externado de Colombia.
Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva. Universidad Externado de Colombia.
Especialista en gerencia de proyectos, Universidad del Tolima.
Administrador de empresas Universidad del Tolima,
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO
Doctora en Administración – EAN.
Magister en Administración, con énfasis en Finanzas.
Administradora Industrial.
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

JUAN PABLO MARIÑO JIMENEZ
Doctor en Gestión del turismo.
Magister en Administración de Empresas.
Especialista en Gerencia de Mercadeo.
Administrador de empresas.
Profesor Tiempo Completo del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, adscrito al Departamento de Estudios Interdisciplinarios.
Investigador Asociado ante MINCIENCIAS.

JAIME EDUARDO GONZALEZ DÍAZ
Doctor en Ciencias Sociales, Universidad del Zulia.
Magister en Desarrollo Empresarial, Universidad del Magdalena.
Especialista en Gerencia de Servicios Sociales, Fundación Universitaria Luis Amigo.
Administrador de Empresas, Politécnico Grancolombiano.
Par Académico de Ministerio de Educación Nacional. Par Evaluador de Colciencias. Investigador Senior en el SCTI Colciencias.

COMITÉ CIENTÍFICO

RUBEN DARIO DÍAZ MATEUS
Docente investigador del Programa de Contaduría Pública y líder del grupo de investigación Desarrollo y Sociedad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.
Economista de la UPTC, Magíster en Fundamentos de Economía de la Universidad Santiago de Compostela (España).
Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales. Doctorando en Agro ciencias de la Universidad de La Salle (Colombia).

MARIA ALEJANDRA REYES PARGA
Doctoranda en Economía – Universidad Javeriana, sede Cali.
Magister en Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.
Administradora de Empresas de la Universidad del Tolima.
Comunicadora Social de la Universidad del Tolima.
Docente de la Universidad del Tolima.

JOSÉ AUGUSTO RAMIREZ DÍAZ
Administrador Financiero, Universidad de Ibagué.
Especialista en Finanzas de la Universidad del Rosario.
Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás.
Estudios en valoración y negociación de empresas de la Universidad de los Andes.

ERIKA ALEJANDRA PATIÑO MORENO
Master en Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia.
Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario.
Profesional en Publicidad de la Universidad Católica de Manizales.



Impresión:
Periodicidad: Semestral
Canjes y suscripciones: Instituto de Educación a Distancia
Universidad del Tolima
Barrio Santa Helena Parte Alta
Teléfono: (+57) (82) 2771212 Ext: 9481
Ibagué. Colombia. Suramérica
Dirección electrónica: gestionyfinanzas@ut.edu.co
www.ut.edu.co
Las opiniones contenidas en los artículos de esta revista no comprometen al Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, sino que son responsabilidad de los autores.

INDICE

Editorial.....5

Crisis de deuda externa y riesgo moral.....7
Carlos Fernando Parra Moreno

Estrategias y herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la gestión organizacional.....21
Iván Javier Monterrosa-Castro, Mónica Esther Ospino-Pinedo, Blanca Inés Espinel

De las capacidades dinámicas a las capacidades dinámicas prospectivas: una reflexión sobre los nuevos modelos de negocio en tiempos de ruptura tecnológica.....49
Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto

¿Es la educación en el siglo XXI un placebo socioeconómico?.....61
Carlos Fernando Parra Moreno

Modelo de integración de conocimiento de selección de personal: metodología multicriterio SAW.....80
Arely Jasmín Espinoza Cruz, Martín León Santiesteban, Jimmy Félix Armenta

Manejo de estrategias de resiliencia ante escenarios de violencia en la continuidad operativa de una organización turística.....102
Silvestre Flores Gamboa, Claudia Concepción Olivas Olivo, Luz Yuriko Hashimoto López

Marco lógico LFA de las dinámicas y encadenamiento productivo de las comunidades rurales a través del turismo. Caso de Badiraguato, Sinaloa.....121
Jesús Fernando Aragón Campos, Martín León Santiesteban

Entre la eficiencia y la legitimidad: comprendiendo las organizaciones desde el institucionalismo organizacional.....140
Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto

El Programa Pueblos Mágicos de México a veinticinco años de su creación: Un análisis de competitividad turística sostenible.....152
César Maldonado Alcudia, Juan Pablo Mariño Jiménez, Juan Andrés Niebla Raygoza

La capacitación como respuesta a las necesidades de mejora en las organizaciones deportivas.....172
Alberto Rafael Aguilera Rivera

Entre la eficiencia y la legitimidad: comprendiendo las organizaciones desde el institucionalismo organizacional

Between Efficiency and Legitimacy: Understanding Organizations through Organizational Institutionalism

Ricardo Benjamín Perilla Maluche[15]
Mónica Bibiana González Calixto[16]

Resumen

Las organizaciones no toman decisiones únicamente con el propósito de alcanzar eficiencia económica; también buscan reconocimiento y aceptación dentro de los entornos donde operan. El institucionalismo organizacional permite comprender cómo normas, valores y expectativas sociales influyen en las estructuras y prácticas empresariales. Este artículo desarrolla una reflexión conceptual sobre la relación entre eficiencia y legitimidad organizacional, a partir de los aportes de Meyer y Rowan, DiMaggio y Powell, Scott y Suchman. Se plantea que las organizaciones adoptan determinadas prácticas no solo porque mejoran su desempeño, sino porque contribuyen a fortalecer su legitimidad frente a sus grupos de interés. La reflexión resulta relevante para la formación de futuros administradores, al mostrar que las empresas deben comprenderse como sistemas económicos y sociales donde las decisiones están influenciadas tanto por criterios técnicos como por presiones institucionales.

Palabras clave: institucionalismo organizacional; legitimidad; isomorfismo institucional; teoría organizacional; gestión empresarial.

Abstract

Organizations do not make decisions solely to achieve economic efficiency; they also seek recognition and acceptance within the environments where they operate. Organizational

[15] Doctor en administración y magíster en pensamiento estratégico y prospectiva de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en gerencia de proyectos y administrador de empresas de la Universidad del Tolima. Profesor de carrera de la Universidad del Tolima

[16] Doctora en gestión de la Universidad EAN. Magíster en administración del Instituto tecnológico de estudios superiores de Monterrey y Universidad autónoma de Bucaramanga. Administradora industrial y especialista en finanzas de la universidad pedagógica y tecnológica de Colombia. Profesora de carrera de la Universidad del Tolima.

institutionalism helps explain how norms, values, and social expectations influence organizational structures and practices. This article develops a conceptual reflection on the relationship between efficiency and legitimacy based on the contributions of Meyer and Rowan, DiMaggio and Powell, Scott, and Suchman. It argues that organizations adopt certain practices not only because they improve performance, but also because they strengthen legitimacy among relevant stakeholders. This perspective is particularly valuable for future managers, as it highlights that organizations must be understood as both economic and social systems, where decisions are influenced by technical criteria as well as institutional pressures.

Keywords: organizational institutionalism; legitimacy; institutional isomorphism; organizational theory; business management.

1. Introducción

Cuando se estudian las organizaciones desde la administración, una de las primeras ideas que suele aparecer es que las empresas existen para alcanzar objetivos mediante el uso eficiente de recursos. Desde esta perspectiva, una organización exitosa sería aquella capaz de planear adecuadamente, controlar sus procesos, mejorar su productividad y generar resultados sostenibles. Esta visión ha sido fundamental para el desarrollo de la administración moderna. La búsqueda de eficiencia ha permitido construir herramientas para mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos y fortalecer la competitividad empresarial. Sin embargo, con el paso del tiempo, los investigadores comenzaron a identificar que las organizaciones no podían comprenderse únicamente como sistemas técnicos orientados al logro de resultados económicos.

Las empresas no operan de manera aislada. Están inmersas en sociedades donde existen reglas, valores, creencias y expectativas sobre cómo deberían actuar. Una organización puede tomar decisiones no solamente porque una práctica sea eficiente desde un punto de vista técnico, sino porque dicha práctica es considerada adecuada, profesional o necesaria dentro del contexto en el que opera. Por ejemplo, una empresa puede implementar un sistema de gestión de calidad porque espera mejorar sus procesos internos y reducir errores. Pero

también puede hacerlo porque sus clientes lo exigen, porque sus competidores ya cuentan con esa certificación o porque dentro de su sector se considera una señal de profesionalización. En este caso, la decisión tiene una dimensión técnica, pero también una dimensión institucional.

Este dilema entre eficiencia y legitimidad constituye uno de los principales aportes del institucionalismo organizacional. Este enfoque plantea que las organizaciones buscan no solamente ser eficientes, sino también ser reconocidas como apropiadas y válidas dentro de su entorno. Meyer y Rowan (1977) fueron algunos de los autores pioneros en desarrollar esta perspectiva al plantear que muchas estructuras formales adoptadas por las organizaciones funcionan como elementos que les permiten obtener legitimidad social. Desde esta mirada, ciertas prácticas administrativas pueden incorporarse no únicamente porque mejoren directamente el desempeño organizacional, sino porque representan modelos aceptados dentro de un determinado contexto institucional.

Posteriormente, DiMaggio y Powell (1983) profundizaron esta discusión al explicar por qué organizaciones pertenecientes a un mismo campo tienden a parecerse entre sí. Los autores plantearon el concepto de isomorfismo institucional, entendido como el proceso mediante el cual las organizaciones adoptan estructuras, prácticas y comportamientos similares debido a presiones externas, profesionales o de imitación. Esta idea permite comprender fenómenos frecuentes en el mundo empresarial actual. ¿Por qué empresas de sectores diferentes adoptan modelos de innovación similares? ¿Por qué tantas organizaciones implementan estrategias de transformación digital, sostenibilidad o responsabilidad social? ¿Todas estas decisiones responden exclusivamente a una mejora en eficiencia o también reflejan expectativas sociales sobre lo que una organización moderna debe hacer?

Desde esta perspectiva, la legitimidad adquiere un papel fundamental. Suchman (1995) plantea que la legitimidad organizacional corresponde a la percepción generalizada de que las acciones de una organización son apropiadas dentro de un sistema social construido a partir de normas, valores, creencias y definiciones compartidas. Esto significa que una organización no solamente necesita demostrar que funciona correctamente, sino que también necesita demostrar que actúa de acuerdo con aquello que su entorno considera aceptable.

Para los futuros administradores, esta perspectiva resulta especialmente relevante porque amplía la forma de analizar las decisiones empresariales. Un administrador tradicionalmente se ha formado para evaluar costos, inversiones, rentabilidad y riesgos económicos. Sin embargo, las organizaciones contemporáneas enfrentan también riesgos asociados con reputación, confianza, aceptación social y relaciones con grupos de interés.

Comprender el institucionalismo organizacional permite reconocer que las empresas son simultáneamente sistemas económicos y sistemas sociales. Sus decisiones están influenciadas por la búsqueda de resultados, pero también por la necesidad de mantener relaciones legítimas con clientes, empleados, inversionistas, reguladores y la sociedad en general. En este sentido, el presente artículo tiene como propósito reflexionar sobre cómo el institucionalismo organizacional permite comprender la relación entre eficiencia y legitimidad, destacando su importancia para la formación de futuros administradores capaces de interpretar las organizaciones desde una perspectiva más amplia y crítica.

2. Metodología

El presente artículo corresponde a una reflexión conceptual de carácter pedagógico, desarrollada a partir de una revisión documental de literatura académica relacionada con el institucionalismo y la teoría organizacionales. El análisis tomó como referentes principales los aportes de Meyer y Rowan (1977), DiMaggio y Powell (1983), Scott y Suchman (1995), complementados con planteamientos provenientes de textos de teoría organizacional orientados al estudio de las estructuras, el entorno y el cambio organizacional.

La revisión se organizó alrededor de tres ejes de reflexión. El primero analiza el dilema entre eficiencia y legitimidad como dos dimensiones que influyen en el comportamiento organizacional. El segundo aborda el papel de las instituciones como sistemas de normas, valores y significados que orientan las decisiones empresariales. El tercero examina el fenómeno del isomorfismo institucional para comprender por qué organizaciones pertenecientes a un mismo entorno tienden a adoptar estructuras y prácticas similares.

El propósito del artículo consiste en desarrollar una interpretación aplicada al aprendizaje administrativo, mostrando cómo el institucionalismo organizacional permite comprender

fenómenos empresariales cotidianos que difícilmente pueden explicarse únicamente desde criterios económicos o técnicos.

3. Resultados

Un recorrido por la literatura permitió identificar cuatro reflexiones principales que contribuyen a comprender las organizaciones desde una perspectiva institucional.

3.1. Las organizaciones buscan eficiencia, pero también necesitan legitimidad

Uno de los principales aportes del institucionalismo organizacional consiste en ampliar la comprensión tradicional de la empresa. Durante mucho tiempo, las organizaciones fueron analizadas principalmente como sistemas diseñados para alcanzar objetivos mediante la coordinación eficiente de recursos. Desde esta perspectiva, una práctica administrativa sería adoptada principalmente porque mejora el desempeño organizacional. Por ejemplo, una empresa implementaría una nueva tecnología porque reduce costos, aumenta productividad o mejora la calidad del servicio. Sin embargo, Meyer y Rowan (1977) plantean que muchas estructuras y prácticas organizacionales también cumplen una función institucional: permiten que la organización sea reconocida como adecuada y apropiada dentro de su entorno. Esto significa que algunas decisiones empresariales tienen una doble naturaleza. Por un lado, pueden responder a necesidades internas de eficiencia; por otro, pueden responder a expectativas externas sobre lo que una organización moderna, profesional o responsable debería hacer.

Un ejemplo actual puede observarse en la adopción de prácticas relacionadas con sostenibilidad. Una empresa puede implementar estrategias ambientales porque generan beneficios económicos mediante reducción de desperdicios o eficiencia energética. Pero también puede hacerlo porque inversionistas, clientes y sociedad esperan comportamientos organizacionales más responsables. En este sentido, la eficiencia responde a una pregunta fundamental: ¿Esta práctica mejora el funcionamiento de la organización? Mientras que la legitimidad responde a otra pregunta: ¿Esta práctica hace que la organización sea reconocida como adecuada por su entorno?

El institucionalismo no plantea que una dimensión sustituya a la otra. Por el contrario, muestra que ambas interactúan constantemente en la vida organizacional. Las empresas necesitan funcionar correctamente, pero también necesitan construir confianza y aceptación frente a los actores que influyen en su permanencia.

3.2. Las instituciones moldean las decisiones organizacionales

Un segundo resultado del análisis corresponde al papel que desempeñan las instituciones en la orientación del comportamiento organizacional. Desde una perspectiva cotidiana, podría pensarse que los administradores toman decisiones únicamente a partir de análisis racionales de costos, beneficios y resultados esperados. Sin embargo, el institucionalismo plantea que muchas decisiones también están influenciadas por reglas, normas, valores y creencias compartidas. Scott plantea que las instituciones pueden comprenderse desde tres pilares fundamentales:

Pilar regulativo

Hace referencia a las reglas formales y mecanismos de control que orientan el comportamiento organizacional. Ejemplos: leyes, regulaciones sectoriales, requisitos gubernamentales y estándares obligatorios. Una empresa puede adoptar determinadas prácticas porque existe una obligación normativa que debe cumplir.

Pilar normativo

Está relacionado con valores, responsabilidades y expectativas asociadas a profesiones o grupos sociales. En este caso, las organizaciones adoptan determinadas prácticas porque son consideradas apropiadas dentro de una comunidad profesional. Ejemplo: Un contador, administrador o ingeniero no solamente aplica conocimientos técnicos; también actúa bajo principios profesionales que orientan lo que se considera una práctica correcta.

Pilar cultural-cognitivo

Se refiere a aquellas ideas y significados que las personas consideran naturales o evidentes dentro de una sociedad. Este aspecto es especialmente interesante porque explica por qué algunas prácticas llegan a verse como "la manera correcta de hacer las cosas". Por ejemplo: Hace algunas décadas, la presencia digital de una empresa podía considerarse opcional.

Actualmente, para muchos sectores, una organización sin presencia digital puede ser percibida como poco moderna o desconectada del mercado. La institución no siempre obliga formalmente a actuar de determinada manera; en ocasiones, establece qué comportamientos parecen normales, esperados o legítimos.

3.3. Las organizaciones tienden a parecerse mediante procesos de isomorfismo institucional

Uno de los conceptos más conocidos del institucionalismo organizacional es el isomorfismo institucional, desarrollado por DiMaggio y Powell (1983). Este concepto permite responder una pregunta frecuente: ¿Por qué organizaciones diferentes terminan adoptando estructuras y prácticas similares? A primera vista, podría esperarse que empresas con diferentes estrategias, tamaños o características desarrollaran formas de gestión completamente distintas. Sin embargo, en la práctica muchas organizaciones terminan pareciéndose. DiMaggio y Powell explican este fenómeno mediante tres mecanismos:

Isomorfismo coercitivo

Se produce cuando las organizaciones adoptan determinadas prácticas debido a presiones externas. Estas presiones pueden provenir de: gobiernos, reguladores, grandes clientes, y organizaciones con poder de influencia. Ejemplo: Una empresa pequeña puede implementar determinados estándares de seguridad porque un cliente multinacional exige que sus proveedores cumplan ciertos requisitos. La práctica no surge necesariamente porque la empresa la haya considerado inicialmente prioritaria, sino porque el entorno la demanda.

Isomorfismo mimético

Aparece cuando existe incertidumbre y las organizaciones imitan modelos considerados exitosos. Este fenómeno es frecuente en ambientes donde no existe claridad sobre cuál es la mejor estrategia. Ejemplos actuales: empresas que adoptan inteligencia artificial porque sus competidores lo están haciendo, organizaciones que implementan metodologías ágiles porque son consideradas una tendencia empresarial, compañías que crean áreas de innovación porque las empresas líderes cuentan con ellas. La imitación reduce incertidumbre porque permite seguir modelos que parecen validados.

Isomorfismo normativo

Está relacionado con la profesionalización y la influencia de comunidades profesionales.

Las universidades, asociaciones empresariales y grupos especializados contribuyen a difundir formas similares de pensar y gestionar las organizaciones. Por ejemplo, los profesionales formados en administración, finanzas o ingeniería reciben conocimientos y herramientas que posteriormente reproducen en las organizaciones donde trabajan.

3.4. La legitimidad como recurso estratégico para la supervivencia organizacional

Un cuarto hallazgo permite comprender que la legitimidad no es simplemente una consecuencia secundaria de la actividad empresarial, sino un elemento estratégico para la permanencia organizacional. Suchman (1995) plantea que la legitimidad corresponde a una percepción generalizada de que las acciones de una organización son apropiadas dentro de un sistema social construido mediante normas, valores, creencias y definiciones compartidas. Desde esta perspectiva, una organización puede ser evaluada no solamente por sus resultados financieros, sino también por la manera en que sus acciones son interpretadas por diferentes grupos de interés. Suchman diferencia tres formas principales de legitimidad:

Legitimidad pragmática

Se basa en los beneficios que la organización genera para sus grupos de interés. Ejemplo: Una empresa es valorada porque ofrece productos confiables, buen servicio o soluciones útiles.

Legitimidad moral

Está relacionada con la percepción de que la organización actúa de manera correcta o responsable. Ejemplo: Una empresa que desarrolla prácticas ambientales responsables puede fortalecer su aceptación social.

Legitimidad cognitiva

Ocurre cuando una organización o una práctica llega a ser considerada natural, necesaria o incuestionable dentro de un contexto. Ejemplo: Actualmente, para muchos consumidores resulta difícil imaginar una empresa competitiva sin presencia digital.

Estos hallazgos permiten comprender que la organización contemporánea enfrenta una doble exigencia: debe demostrar capacidad para generar resultados, pero también debe responder a las expectativas sociales que determinan su aceptación.

4. Discusión

4.1. Más allá de la eficiencia: las organizaciones como sistemas económicos y sociales

Los resultados obtenidos permiten reflexionar sobre una idea fundamental para la formación administrativa: las organizaciones no pueden comprenderse únicamente como sistemas diseñados para alcanzar eficiencia económica. Durante mucho tiempo, una parte importante de la teoría administrativa estuvo orientada a responder preguntas relacionadas con la productividad, la estructura, la planeación y el control. Estas preguntas siguen siendo esenciales, especialmente para disciplinas como la administración financiera, donde la generación de valor económico constituye una preocupación central. Sin embargo, el institucionalismo organizacional plantea que esta mirada resulta incompleta cuando se intenta explicar por qué las organizaciones adoptan determinadas prácticas, estructuras o estrategias.

Una empresa no solamente necesita operar eficientemente; también necesita relacionarse con un entorno que evalúa constantemente sus acciones. Clientes, inversionistas, empleados, gobiernos, comunidades y otros grupos de interés generan expectativas sobre cómo debería comportarse una organización. Estas expectativas influyen en las decisiones empresariales y pueden determinar la aceptación o rechazo de determinadas prácticas. Por ejemplo, una empresa puede decidir implementar un programa de sostenibilidad por diferentes razones:

- Porque reduce costos mediante un uso más eficiente de recursos
- Porque mejora su reputación
- Porque responde a las expectativas de inversionistas
- Porque el sector empresarial considera que es una práctica adecuada

Desde una perspectiva estrictamente económica, la primera explicación podría parecer suficiente. Sin embargo, desde el institucionalismo organizacional, todas estas dimensiones forman parte de la realidad empresarial. La principal enseñanza para los futuros administradores es que una decisión organizacional difícilmente tiene una única motivación. Las organizaciones actúan dentro de contextos donde la lógica económica convive con lógicas sociales y culturales.

4.2. ¿Las organizaciones cambian porque necesitan mejorar o porque necesitan ser aceptadas?

Una de las reflexiones más importantes que surge del institucionalismo organizacional está relacionada con el cambio empresarial. Cuando una organización adopta una nueva práctica, normalmente asumimos que lo hace porque encontró una manera mejor de funcionar. Sin embargo, el enfoque institucional invita a realizar una pregunta adicional: ¿La organización está incorporando esta práctica porque mejora realmente su desempeño o porque necesita demostrar que está alineada con las expectativas del entorno?

Esta pregunta no implica asumir que las organizaciones actúan de manera superficial o que todas sus decisiones son simbólicas. El aporte del institucionalismo es mostrar que las decisiones empresariales tienen múltiples dimensiones. Una certificación de calidad, por ejemplo, puede cumplir una función técnica al mejorar procesos internos, pero también puede cumplir una función institucional al comunicar confiabilidad frente a clientes y aliados. De manera similar, una estrategia de transformación digital puede contribuir a mejorar procesos, pero también puede responder a una presión competitiva donde las organizaciones sienten que deben demostrar modernización tecnológica.

Aquí aparece uno de los aportes más interesantes de Meyer y Rowan (1977): algunas estructuras organizacionales pueden adquirir importancia porque representan modelos aceptados socialmente. En estos casos, las organizaciones no solamente buscan solucionar problemas internos, sino también mantener coherencia con aquello que el entorno considera apropiado. Para los administradores, esta reflexión resulta relevante porque evita una visión simplificada de la toma de decisiones. Las organizaciones no siempre escogen entre alternativas puramente técnicas; frecuentemente deben equilibrar desempeño, aceptación social y expectativas externas.

4.3. El riesgo del cambio simbólico: cuando parecer moderno no significa transformarse

Una reflexión crítica derivada del institucionalismo es la diferencia entre cambio real y cambio simbólico. En los entornos empresariales actuales es frecuente encontrar conceptos que rápidamente se convierten en tendencias: innovación, transformación digital, inteligencia artificial, sostenibilidad y agilidad organizacional. Estas ideas pueden representar transformaciones profundas cuando modifican realmente la forma en que opera una organización. Sin embargo, también pueden convertirse en elementos simbólicos utilizados para proyectar una imagen positiva ante el entorno.

El desafío administrativo consiste entonces en distinguir entre:

Adopción sustantiva: La organización incorpora una práctica y transforma efectivamente sus procesos, capacidades y comportamientos.

Adopción simbólica: La organización incorpora discursos, estructuras o herramientas principalmente para mostrar alineación con expectativas externas.

Esta distinción no significa que toda práctica institucionalizada sea negativa. Muchas prácticas inicialmente adoptadas por presión externa pueden generar posteriormente mejoras reales. El punto central es comprender que la relación entre legitimidad y eficiencia no siempre es automática. Una organización puede ser legítima ante su entorno, pero debe trabajar para que esa legitimidad esté acompañada de resultados concretos.

Conclusiones

El institucionalismo organizacional permite comprender una dimensión fundamental de las empresas que frecuentemente queda relegada frente a los enfoques centrados exclusivamente en eficiencia: las organizaciones necesitan operar, pero también necesitan ser reconocidas y aceptadas dentro del contexto social en el que existen. La reflexión desarrollada muestra que las decisiones organizacionales están influenciadas por una combinación de factores económicos, técnicos, sociales y culturales. Las empresas adoptan prácticas porque pueden mejorar su desempeño, pero también porque responden a expectativas institucionales que determinan qué comportamientos son considerados apropiados.

Los aportes de Meyer y Rowan permiten comprender que las estructuras organizacionales cumplen funciones técnicas, pero también funciones simbólicas relacionadas con la legitimidad. DiMaggio y Powell explican por qué organizaciones pertenecientes a un mismo entorno tienden a parecerse mediante procesos de isomorfismo institucional. Por su parte, Suchman muestra que la legitimidad constituye un elemento estratégico para la supervivencia organizacional. Para los futuros administradores, esta perspectiva representa una invitación a ampliar la manera de analizar las organizaciones. Gestionar una empresa no consiste únicamente en administrar recursos financieros, diseñar procesos eficientes o alcanzar resultados económicos; también implica comprender las expectativas del entorno y construir relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés.

En conclusión, las organizaciones se encuentran permanentemente entre dos necesidades: ser eficientes y ser legítimas. La primera les permite generar resultados; la segunda les permite mantener aceptación y continuidad dentro de la sociedad. Comprender este dilema constituye una herramienta fundamental para quienes tendrán la responsabilidad de dirigir organizaciones en contextos cada vez más complejos.

Referencias

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571–610.

Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. Sage Publications.



Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

@idead.ut @ideadUT

@idead_ut @idead.unitolima