

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



Nulan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2715/>

Toma de decisiones estratégicas en contextos de cambio institucional:

Modelo integrador aplicado a programas de formación en Management

*Jorgelina Marino
Lucas J. Pujol Cols
Guillermo E. Dabos*

Track 9: Dirección general y estrategia

ABSTRACT

Tradicionalmente, la literatura ha reconocido un elevado nivel de isomorfismo como rasgo característico de las instituciones educativas. Sin embargo, se observa que en los últimos años, los programas MBA han sido blanco de múltiples críticas provenientes tanto del mundo de los negocios como del ámbito académico, situación que ha generado respuestas estratégicas por parte de las escuelas de negocios oferentes de estos programas de formación gerencial. En este artículo, se propone un modelo que pretende explicar el proceso de toma de decisiones estratégicas atravesado por las escuelas de negocios en un contexto de cambio institucional, a partir de una revisión de la literatura que combina desde una perspectiva integrada la corriente teórica del Neoinstitucionalismo con la de la Elección Estratégica. El modelo elaborado se sustenta en la premisa de que cuando las reglas y prácticas sobre las que se asientan las instituciones son cuestionadas, se incrementan los grados de libertad dentro de los cuales los actores institucionales pueden adoptar decisiones estratégicas innovadoras que les permitan obtener una ventaja competitiva por sobre la competencia. Sin embargo, una vez que los cambios efectuados por los *first movers* adquieren trascendencia y se adhieren al tejido institucional, la tendencia a que el sistema en su conjunto retorne nuevamente a un estado isomórfico persiste. El artículo concluye con una propuesta metodológica diseñada para reunir evidencia empírica que permita contrastar el modelo aquí propuesto.

Palabras clave: decisiones estratégicas, cambio institucional, programas MBA.

Introducción

Ingram y Silverman (2002) en su obra “El nuevo institucionalismo en el Management Estratégico” identifican un creciente interés de la academia en el neoinstitucionalismo aplicado al campo de la estrategia. Esta corriente considera que los actores (individuos u organizaciones) persiguen sus intereses seleccionando cursos de acción estratégicos en un marco de restricciones institucionales. Sin embargo, en contextos de cambio institucional, donde comienzan a cuestionarse normas y estructuras anteriormente dadas por sentadas, se crean oportunidades para que las organizaciones tomen nuevas decisiones estratégicas afectando, a su vez, el contexto institucional. Mientras que la teoría neoinstitucional se focaliza en cómo la lógica institucional presiona a los actores a adoptar cierto comportamiento, el modelo de la *strategic choice* (Child, 1972) supone una organización que, lejos de encontrarse a la deriva de la voluntad del entorno y sus restricciones, es capaz de identificar un marco dentro del cual los *managers* pueden tomar decisiones sobre metas, dominios, tecnología y estructura de manera de generar una ventaja por sobre otras.

Se coincide con Judge y Zeithaml (1992) en la idea de que ambas proposiciones teóricas poseen limitaciones que podrían ser parcialmente sorteadas al implementar una perspectiva integradora. Al respecto, un ámbito que reviste especial atractivo para hacerlo lo constituye la formación en *Management*. Si bien la Maestría en Administración de Negocios (MBA) se ha posicionado como el programa de formación gerencial más reconocido mundialmente (Rubin y Dierdorff, 2009), en los últimos años ha atravesado una crisis de legitimidad (Trank y Rynes, 2003). Estas prácticas institucionalizadas de formación gerencial se han visto cuestionadas, debiendo cambiar y adaptarse para responder a las nuevas demandas de conocimiento y habilidades que plantea el entorno profesional (Friga, Bettis y Sullivan, 2003).

Este trabajo se focaliza en desarrollar un marco conceptual que permita examinar el proceso de toma de decisiones estratégicas en los programas MBA desde una perspectiva integradora (que vincule las proposiciones teóricas de cambio institucional y *strategic choice*), dejando sentadas las bases para iniciar una investigación empírica posterior que permita dar respuesta al siguiente interrogante: *¿Cómo las escuelas de negocios toman decisiones estratégicas sobre sus programas MBA en un contexto de cambio institucional?*

Revisión de la literatura

Toma de decisiones estratégicas

La decisión, entendida como el proceso por el cual un sujeto o un grupo evoca, identifica, evalúa y selecciona una entre varias alternativas (Simon, 1965) y en particular aquellas que revisten carácter estratégico han constituido un objeto de estudio clave en el campo del *Strategic Management* (Eisenhardt y Zbaracki, 1992). Este tipo de decisiones suelen adoptarse en el ápice estratégico de la organización (Hickson, 1987) y se diferencian de otras de naturaleza más operativa por su importancia en términos de las acciones que involucran, los recursos que comprometen y los precedentes que sientan (Mintzberg, Raisinghani y Theoret, 1976). Estas decisiones comprometen la posición competitiva futura de la organización y pueden afectar el acceso a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos servicios o productos, la iniciación de nuevos programas, o la realización de innovaciones.

Chandler (1962) define a la estrategia como el ejercicio de la elección (*choice*) por parte de una coalición dominante. De acuerdo a la perspectiva del modelo de la elección estratégica (*strategic choice model*) (Miles y Snow, 1978), los *managers* interpretan las características del ambiente procurando identificar y reaccionar ante aquellas variables de naturaleza no controlable y realizan esfuerzos por influir en las remanentes por medio de la adopción de decisiones estratégicas. Así, lejos de encontrarse la organización a merced de la voluntad del entorno y de sus restricciones (modelo de control externo), este modelo plantea la existencia de un marco dentro del cual los *managers* pueden tomar decisiones relativas a las metas, los dominios, la tecnología y la estructura (Child, 1972) para generar ventajas por sobre otras organizaciones.

Por otro lado, la literatura sobre *Strategic Management* se ha focalizado en una serie de factores que resultan claves en dicho proceso. Entre estos factores pueden destacarse: el rol de la política intraorganizacional (e.g. Mintzberg, 1992); la influencia del ambiente o contexto (e.g. Jemison, 1981); la velocidad en la toma de decisiones (e.g. Hickson, Butler, Gray, Mallory y Wilson, 1986); y el rol del CEO (e.g. Westphal y Fredrickson, 2001).

La toma de decisiones estratégicas puede analizarse desde la metáfora de la arena política (Mintzberg, 1983), según la cual los agentes involucrados en el proceso poseen sus propios intereses, en ocasiones contrapuestos, prevaleciendo la posición de quien tiene más poder. Bajo esta perspectiva, las

decisiones siguen los deseos de los actores más poderosos (Salancik y Pfeffer, 1974). Al respecto, Eisenhardt y Zbaracki (1992) señalan que numerosos estudios han abordado a la organización como un sistema político con intereses conflictivos, habiendo estudiado campos como el gobierno, las grandes empresas, e incluso las universidades. En estos contextos, los actores suelen recurrir a la formación de coaliciones, a la consulta a expertos (Eisenhardt y Bourgeois, 1988), o a la negociación (Nutt, 1998) como tácticas para ganar poder sobre los demás.

Otro de los factores relevantes en la toma de decisiones estratégicas es la velocidad (Hickson *et al.*, 1986), la cual puede verse afectada negativamente como resultado de, entre otros, tres factores: (a) la dificultad para acceder a información confiable (Bourgeois y Eisenhardt, 1988), (b) la necesidad de lograr consenso por vía de la política (Eisenhardt y Bourgeois, 1988), (c) la existencia de resistencia por parte de actores influyentes (Hickson *et al.*, 1986).

Asimismo, la emergencia de conflictos en el proceso de toma de decisiones genera interrupciones que lo enlentecen (Mintzberg, Raisinghani y Theoret, 1976). En efecto, organizaciones que logran una adecuada resolución de conflictos, así como una buena integración entre las decisiones estratégicas y los planes tácticos, pueden tomar decisiones más rápidas, mejorando también su desempeño (Eisenhardt, 1989).

Por último, también es necesario considerar el rol de los altos ejecutivos que, como sostienen Westphal y Fredrickson (2001), juegan un papel dominante en la formulación de la estrategia corporativa. Asimismo, Grimm y Smith (1991), en su estudio sobre cambio estratégico, señalan que aquellos reclutados externamente son más propensos a efectuar cambios y a determinar una nueva dirección estratégica para la organización. En efecto, estos nuevos *managers* no suelen verse atados psicológica y políticamente al *status quo*. Al respecto, Kraatz y Moore (2002) señalan que la incorporación de líderes con habilidades, presunciones y valores diferentes, puede promover el cambio incluso en organizaciones y campos institucionalizados. De este modo, cuando se busca un cambio estratégico, la selección de un director proveniente del exterior puede configurarse como un primer paso en dirección al cambio (Westphal y Fredrickson, 2001).

Ingram y Silverman (2002) sostienen que aquellas organizaciones que inician innovaciones con repercusión institucional son las que pueden obtener una ventaja competitiva por sobre el resto (*first mover advantage*).

Neoinstitucionalismo y cambio institucional

Para el neoinstitucionalismo, las instituciones son modelos socialmente construidos que legitiman la acción a nivel individual (Barley y Tolbert, 1997), siendo los propios actores quienes crean y mantienen las instituciones a partir de interacciones sostenidas en el tiempo dentro de un determinado contexto social (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977; Scott y Meyer, 1983).

La teoría institucional enfatiza en la naturaleza duradera de las instituciones, ya que una vez establecidas tienden a permanecer (Berger y Luckmann, 1966; DiMaggio y Powell, 1983). La institucionalización, proceso por el cual algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado, explica la reproducción de las normas establecidas dentro del ámbito institucional (Jepperson, 1991; Scott, 1991; Zucker, 1977).

Según DiMaggio y Powell (1983), el isomorfismo es el concepto que mejor explica el proceso de homogeneización. De acuerdo a éste, una unidad en una población se ve obligada a parecerse a otras que enfrentan las mismas condiciones ambientales (Hawley, 1968). DiMaggio y Powell (1983) identifican tres tipos de isomorfismo: el coercitivo, que resulta de influencias políticas y presiones formales o informales sobre las organizaciones, provenientes tanto de otras organizaciones de las que dependen como de las expectativas de la sociedad; el mimético, que surge como una imitación en respuesta a la incertidumbre, donde las organizaciones siguen organizaciones similares que parezcan más legítimas; y el normativo, asociado con la profesionalización, entendida como las condiciones y métodos de determinada ocupación.

Sin embargo, con el tiempo las viejas instituciones van dando paso a otras nuevas (Bitektine y Haack, 2015). Al respecto, la investigación sobre el emprendedorismo institucional ha buscado conocer qué ocurre cuando los acuerdos sociales que han sostenido los regímenes institucionales comienzan a cuestionarse (Powell y DiMaggio, 1991). Siguiendo el planteo de Battilana, Leca y Boxenbaum (2009), los emprendedores institucionales son agentes de cambio que inician y participan activamente en la implementación de cambios divergentes (aquellos que plantean una ruptura con la lógica

institucional establecida), en general, a través de los siguientes pasos: (a) desarrollar una visión de cambio y compartirla; (b) movilizar aliados, generando el apoyo y compromiso requeridos; y (c) movilizar el apoyo de otros para materializar y sostener la visión.

Por su parte, Bitektine y Haack (2015) señalan que la percepción de validez se debilita cuando hay conflictos de legitimidad a nivel macro, es decir, cuando existen diferentes interpretaciones entre los medios, las entidades reguladoras o el sistema legal. Debido a que, en estas situaciones, las personas tienen poca orientación respecto de la conducta considerada apropiada (Mischel, 1973), comienzan a actuar de forma más consciente y menos automática, evitando aquellos preceptos que, en circunstancias normales, se hubieran dado por sentado, buscando nueva información para poder darle sentido a la situación (Weick, 1995; Weick y Roberts, 1993). De este modo continúa perdiendo legitimidad el *status quo*, y aparecen alternativas más legítimas para restablecer el orden institucional.

Programas de formación en Management

En los últimos años, los programas de formación gerencial, y más precisamente los programas MBA, han enfrentado una serie de críticas provenientes tanto del mundo de los negocios como del ámbito académico, lo que ha generado respuestas estratégicas por parte de las escuelas de negocios (Datar, Garvin y Cullen, 2010).

Las críticas provenientes del ámbito de los negocios cuestionan la eficacia de los programas MBA en la formación de sus estudiantes (Lorusso, 2010). Fundamentalmente se focalizan en sus graduados, cuestionando la calidad y pertinencia de las habilidades adquiridas (c.f. Cavallé, 2000; Charlier, Brown y Rynes, 2011; Datar, Garvin y Cullen, 2010). Por otro lado, las críticas provenientes del ámbito académico cuestionan las características propias de los programas, centrándose en cuestiones vinculadas al proceso de formación, como el diseño curricular (c.f. Mintzberg, 2004; Mintzberg y Gosling, 2002; Pfeffer y Fong, 2002). En efecto, Datar y colegas (2010) plantean la necesidad de que las escuelas de negocios innoven en cuestiones como contenidos, pedagogía, y diseño curricular.

Bajo estas condiciones, las escuelas de negocios más prestigiosas han desarrollado diversas iniciativas de cambio tendientes a mejorar la calidad de los programas ofrecidos. En particular, han puesto énfasis en aspectos como la flexibilidad curricular, la orientación global, las aplicaciones prácticas y la customización de los programas (Datar, Garvin y Cullen, 2010).

Decisiones estratégicas en programas MBA en un contexto de cambio institucional

Antecedentes del cambio

Zajac y Kraatz (1993) sostienen que las organizaciones educativas suelen afrontar considerables presiones para no efectuar cambios y privilegiar el *status quo*. Al respecto, Powell y DiMaggio (1991) señalan que los procesos isomórficos no necesariamente incrementan la eficiencia, sino que suelen funcionar por ser formas efectivas para la consecución de recursos de otras organizaciones que las perciben como legítimas.

En el ámbito argentino, Guzmán (2008) señala que los tres tipos de isomorfismo se encuentran presentes en el sistema universitario, favoreciendo la institucionalización. Primeramente, el isomorfismo aparece como una condición de supervivencia ya que, por ejemplo, las universidades deben cumplir con las formalidades exigidas por la reglamentación estatal. Además, éstas suelen proponer planes de estudio y programas muy similares, a la vez que sus profesores suelen participar en varias de ellas (Guzmán, 2008). Como resultado, las posibilidades de innovación institucional resultan restringidas, y frecuentemente resultan en una adaptación o imitación de decisiones adoptadas por otras universidades locales o extranjeras.

Sin embargo, en los últimos años, las prácticas institucionalizadas de formación gerencial han comenzado a cuestionarse, motivando la incorporación de cambios en los programas MBA (Friga, Bettis y Sullivan, 2003).

Impulsores del cambio

Las prácticas institucionalizadas tienden a ser resistentes al cambio y a mantenerse arraigadas durante largos períodos sin demasiada justificación (Zucker, 1988). Sin embargo, cuando aparecen factores sociales, tecnológicos y regulatorios que precipitan el cambio, las ideas imperantes comienzan a perder legitimidad, emergiendo nuevos patrones interpretativos (Greenwood y Hinings, 1996; Greenwood, Suddaby y Hinings, 2002). Meyer y Rowan (2006) sostienen que los cambios institucionales tienen lugar cuando se dan *shocks* exógenos disruptivos o contradicciones internas en la lógica institucional. En esta misma línea, Oliver (1992) postula que hay presiones (políticas,

funcionales y sociales) que favorecen el proceso de cambio institucional, provenientes tanto de la organización como de su entorno.

Dentro de las presiones políticas, a nivel organizacional, Greenwood y Suddaby (2006) señalan que las crisis de desempeño suelen generar una mayor toma de conciencia y apertura al emprendedorismo institucional. Asimismo, entre las fuerzas del entorno aparece la presión para adoptar prácticas innovadoras y la influencia de otras instituciones. En este sentido, Friga, Bettis y Sullivan (2003) identifican a la desregulación como una tendencia en el ámbito de los programas MBA, puesto que las entidades acreditadoras parecieran estar adoptando una postura más flexible al recomendar cambios en las currículas, lo cual brinda una mayor libertad de acción para diseñar nuevas iniciativas de cambio institucional.

Con respecto a las presiones funcionales, a nivel organizacional, se destacan el cuestionamiento sobre la verdadera utilidad de las prácticas institucionales y la necesidad de incorporar tecnología. Con relación al primer punto, se destaca que los propios referentes académicos han cuestionado la verdadera utilidad que brinda el MBA. Con relación al segundo, los cambios tecnológicos también ejercen una gran influencia en la formación en *Management* (Friga, Bettis y Sullivan, 2003) en la medida en la que los avances en las comunicaciones, el alcance que permite Internet y el desarrollo de nuevas aplicaciones están haciendo repensar la forma en que se distribuye y transmite el conocimiento. Por otro lado, entre las fuerzas del entorno aparece la competencia por recursos y la ocurrencia de eventos inesperados o información que se contraponen con las creencias de la institución. Además, otra de las fuerzas impulsoras del cambio tiene que ver con un incremento en la competencia, al observar que otras escuelas de negocios reaccionan ante las críticas.

Con respecto a las presiones sociales, a nivel organizacional, se destacan la fragmentación de la cultura y del acuerdo sobre la interpretación común de significados, y la ruptura en la continuidad histórica a partir de nuevas formas de posicionamiento. Entre las fuerzas provenientes del entorno se identifican el cambio en las reglas (por ejemplo gubernamentales) y el cambio en los valores y expectativas de la sociedad, estas últimas manifestadas, sobre todo, en las críticas provenientes del mundo de los negocios. En este sentido, al observarse un cambio en las expectativas de la sociedad, las escuelas de negocios comienzan a replantearse sus programas, para poder mantenerse vigentes en

el mercado (Ibarra Colado, 2008; Meyer y Rowan, 2006). El perfil de estudiante también está variando: un público cada vez mayor se interesa por capacitarse, con una mayor participación de mujeres y de diversidad de nacionalidades y culturas dentro de un mismo programa. Asimismo, Meyer y Rowan (2006) identifican ciertas tendencias que llevan a una mayor orientación hacia el mercado, como el surgimiento y crecimiento de instituciones educativas privadas, además de las tradicionales de tipo estatal. En este contexto, Navarro (2008) sostiene que el cambio es inevitable, ya que tanto desde el lado de la oferta como desde el lado de la demanda, se observa la necesidad de cambiar.

Barreras institucionales al cambio

Más allá de los factores que impulsan el cambio institucional, en este proceso deben enfrentarse y superarse ciertas barreras institucionales. Entre ellas, Navarro (2008) señala dos tipos de barreras: las vinculadas a la orientación estratégica y las relacionadas a la asignación de recursos. Entre las primeras puede mencionarse la resistencia al cambio cuando el foco estratégico y el posicionamiento de la escuela de negocios requiere de modificaciones sustanciales. Entre las segundas se encuentran las dificultades en la asignación de recursos. Tal como plantea Mintzberg (2004), los cambios que requieren reasignación de recursos sufrirán una mayor resistencia por parte de las coaliciones que defienden las áreas funcionales que actúan como silos independientes en los programas MBA.

Además, es necesario considerar que los ambientes institucionales se caracterizan por reglas y requisitos a los que deben ajustarse las organizaciones para recibir apoyo y legitimidad. En este sentido, deben enfrentarse barreras vinculadas a aspectos normativos provenientes de organismos como agencias del Estado y otras entidades reguladoras (Scott y Meyer, 1983) que participan en la acreditación y categorización.

Toma de decisiones estratégicas en relación al cambio - Mecanismos para superar las barreras

De acuerdo a la perspectiva de la *strategic choice* (Chandler, 1962), los *managers* interpretan las características del ambiente buscando identificar, evaluar y seleccionar una alternativa estratégica entre los cursos de acción posibles. En este sentido, ante contextos de cambio, las escuelas de negocios pueden optar por aferrarse al *status quo* o por incorporar diversos tipos de innovaciones en

sus programas MBA, siguiendo los factores que impulsan el cambio. Al respecto, seleccionar uno u otro curso de acción estratégico, resulta clave para el destino de la organización, al comprometerse su posición competitiva futura.

En un contexto en donde los impulsores del cambio son tan fuertes que el cambio se hace inevitable, Navarro (2008) propone ciertas estrategias que pueden adoptar las escuelas de negocios para hacer frente a las barreras institucionales. En primer lugar, resulta clave la incorporación de un Director con un marcado liderazgo e impronta de cambio (Kraatz y Moore, 2002; Westphal y Fredrickson, 2001) que cuente con la habilidad necesaria para superar la resistencia de los docentes más “atrincherados” en sus silos.

En línea con la idea de que las decisiones estratégicas suelen adoptarse en la cumbre de la organización (Hickson, 1987) se deduce que la responsabilidad por la contratación de un Director de programa con una mentalidad de cambio recae en los más altos niveles de la escuela de negocios. A su vez, éstos deben proveerle de poder posicional (i.e. responsabilidad y autoridad para tomar decisiones) para crear los incentivos adecuados, elemento decisivo en la toma de decisiones estratégicas (Jemison, 1981).

Aunque DiMaggio y Powell (1983) sostienen que la contratación cruzada de ejecutivos facilita el isomorfismo, Kraatz y Moore (2002) postulan que la contratación de líderes provenientes de otras organizaciones puede contribuir al cambio, si se da junto con otros aspectos sociales y económicos que tienden a erosionar las instituciones. Grimm y Smith (1991) señalan que los nuevos *managers* provenientes del exterior no se ven atados psicológica y políticamente al *status quo*, pudiendo infundir un espíritu de cambio que determine una nueva dirección estratégica. Kraatz y Moore (2002) sostienen que los valores, creencias e intereses políticos de los líderes juegan en un rol clave, pudiendo influir en el cambio institucional a través de tres microprocesos: transferencia de conocimiento y aprendizaje interorganizacional; introducción de nuevas presunciones y modelos mentales; y atenuación o reemplazo de valores institucionales.

Tal como sostiene Oliver (1992) y confirma en su estudio Zilber (2002), la incorporación de nuevos miembros con diferentes antecedentes y experiencias favorece el cuestionamiento de las prácticas dadas por sentadas, pudiendo actuar como emprendedores institucionales. Asimismo, siguiendo el

modelo de cambio institucional desarrollado por Battilana y colegas (2009), de este modo puede desarrollarse la visión de cambio necesaria para impulsar el cambio, incorporando información sobre la situación actual (con énfasis en el fracaso de las prácticas institucionalizadas) y la proyectada (presentando los efectos deseables del cambio).

En segundo lugar, también resulta importante fomentar el compromiso del plantel docente en la reforma de los planes de estudio de programas MBA, brindando los incentivos adecuados. Al respecto, la evaluación del cuerpo docente debería considerar la integración de diversos tópicos, la implementación de distintas metodologías de enseñanza, la incorporación de aprendizajes de tipo experiencial, incluso la investigación en temas pedagógicos. Navarro (2008) sostiene que los profesores que atienden a estas cuestiones deberían recibir mayor apoyo y aprobación de sus méritos, siendo promovidos y/o recompensados adecuadamente. De este modo, según el modelo de cambio institucional propuesto por Battilana y colegas (2009), al conseguir el compromiso de los docentes, se estarían movilizando los aliados necesarios para que el cambio se produzca. Este apoyo puede ser conseguido desde aspectos más políticos, como recurriendo a la consulta a expertos (Eisenhardt y Bourgeois, 1988) o a la negociación (Nutt, 1998) con quienes se espera que se sumen al cambio. Conseguir este apoyo resulta clave, ya que la resistencia de los actores más influyentes constituye uno de los principales motivos de demoras en el proceso decisorio (Hickson y colegas, 1986).

Asimismo, como mecanismo complementario para superar las barreras institucionales que enfrentan las escuelas de negocios, Navarro (2008) hace hincapié en el rol de las entidades acreditadoras. Tal y como sostienen Greenwood, Suddaby y Hinings (2002), las entidades reguladoras juegan un importante rol a la hora de indicar las fallas organizacionales, proponer soluciones, y facilitar la difusión de las innovaciones. Este tipo de entidades, como AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*), suele realizar recomendaciones, por lo que resulta esperable que las escuelas de negocios tiendan al cambio institucional, como resultado de su búsqueda de legitimidad (Meyer y Rowan, 1977). En este sentido, las entidades acreditadoras podrían actuar como un impulsor del cambio institucional, cuando sus estándares de evaluación fomentan la incorporación de innovaciones y mejoras en los programas.

Institucionalización del cambio

En el ámbito nacional, estudios previos han encontrado que las universidades argentinas han llevado a cabo diversos cambios de carácter estratégico en los últimos años, con impacto en su dirección, administración y estructura (Jemison, 1981). Se han desarrollado innovaciones en materia de estructura curricular (incorporando cursos electivos e incluyendo metodologías de enseñanza centradas en el participante), en el plantel docente (combinando docentes de perfil investigación y *practitioners*), en las posibilidades de desarrollo de carrera (brindando una mayor variedad de servicios a los alumnos), en la reputación (buscando consolidarse en *rankings* y acreditaciones), en el aprendizaje (incorporando el desarrollo de competencias blandas y el apoyo a emprendedores), en los recursos (con una mejor infraestructura y tecnología), en el ambiente (fomentando la diversidad en docentes y estudiantes), en el perfil de los alumnos (a través de rigurosos procesos de admisión), e incluso en el foco estratégico (buscando diferenciarse por aspectos particulares propios del contexto cercano al programa) (Marino, Dabos y Rivero, 2015).

Ingram y Silverman (2002) postulan que las organizaciones que inician innovaciones institucionales son las que pueden obtener una ventaja competitiva, o lo que se conoce como *first mover advantage*. Así, las escuelas de negocios pioneras en la superación de las barreras, son las que pueden aprovechar las ventajas competitivas de ser las iniciadoras del cambio. En este proceso, los primeros en adoptar las innovaciones suelen hacerlo con el fin de mejorar el desempeño. Sin embargo, a medida que las innovaciones se difunden en el ambiente institucional se llega a un punto donde la adopción proporciona más legitimidad que mejoras en el desempeño (Meyer y Rowan, 1977), iniciándose un proceso isomórfico, donde las organizaciones no sólo compiten por recursos y clientes, sino también por poder político y legitimidad (Aldrich y Pfeffer, 1976).

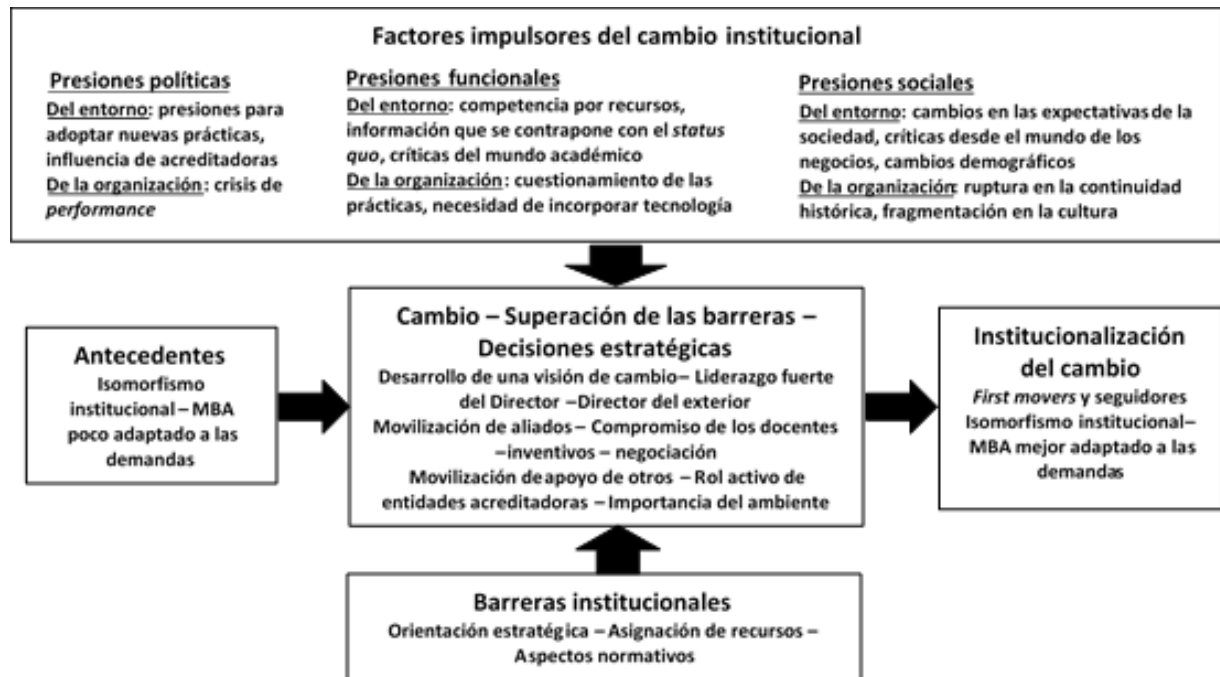
Como resultado, este proceso de isomorfismo institucional mueve a las escuelas de negocios a adoptar las mismas innovaciones que aquellas que lo han hecho con anterioridad o, cuanto menos, a realizar cambios incrementales y adoptar formas híbridas al combinar nuevos y antiguos elementos (Campbell, 1997). De este modo, el cambio institucional isomorfo lleva a las escuelas de negocios a adoptar innovaciones similares, aunque ya no como curso de acción estratégico tendiente a la diferenciación sino más bien a la supervivencia. Así, se vuelve a un estado de relativa homogeneidad

en donde prima una nueva lógica capaz de brindar mejores respuestas a las demandas del entorno (DiMaggio y Powell, 1983).

Modelo integrador

En la figura 1 se presenta el modelo elaborado a partir de la revisión de la literatura realizada. En primer lugar se encuentran los antecedentes al cambio, es decir, la situación donde los programas MBA son muy similares, reflejando cierto isomorfismo institucional e incapacidad para dar respuesta a las demandas del entorno. Luego, se identifica una serie de factores que actúan como impulsores del cambio, y que provienen tanto del interior de las escuelas de negocios como de su entorno. Asimismo, se identifica un conjunto de fuerzas (internas y externas) defensoras del *status quo* que actúan como barreras institucionales. Sin embargo, cuando los factores impulsores son muy fuertes el proceso de cambio se hace inevitable, recurriendo las organizaciones a diversos mecanismos para superar las barreras. Finalmente, una vez que el cambio ha tenido lugar y ha comenzado a difundirse, éste se institucionaliza, dándose por sentado nuevas normas y prácticas. Surge, así, una nueva tendencia al isomorfismo, donde las escuelas de negocios que adoptan las innovaciones en forma más tardía van imitando el modelo desarrollado por las pioneras, quienes se destacaron por ser las *first movers*.

Figura 1. Modelo integrador: Decisiones estratégicas en programas MBA en un contexto de cambio institucional



Fuente: elaboración propia.

Discusión y conclusiones

La principal contribución de este trabajo radica en el análisis de la toma de decisiones estratégicas en los programas de formación gerencial en un contexto de cambio institucional. Así, el abordaje del fenómeno desde una perspectiva neoinstitucionalista permite ampliar las posibilidades de análisis que ofrecen otros posibles abordajes teóricos. Asimismo, la incorporación de la perspectiva de la *strategic choice* permite abordar el fenómeno de toma de decisiones estratégicas al interior de la organización. En este sentido, se consideran, además de la influencia del ambiente, aspectos que hacen a la política intraorganizacional, la velocidad en la toma de decisiones, o el rol del CEO, evitando observar el fenómeno únicamente a nivel de campo y reduciendo el nivel de abstracción.

Estudios anteriores han encontrado que las universidades a nivel internacional (Datar, Garvin y Cullen, 2010) y también las argentinas (Marino, Dabos y Rivero, 2015) han llevado a cabo diversos cambios en los últimos años, sin embargo aún permanece pendiente el estudio acerca de “cómo” se dio este proceso de cambio estratégico, interrogante que podría ser respondido a partir del testeado del modelo propuesto. Este modelo permite vincular las distintas fases del cambio institucional con los

factores que constituyen tanto impulsores del cambio como barreras institucionales, buscando ilustrar cómo en este contexto las escuelas de negocios pueden decidir estratégicamente, considerando aspectos políticos y ambientales.

Siguiendo las recomendaciones metodológicas propuestas por Bitektine y Haack (2015), futuras investigaciones podrían testear el modelo propuesto a través de un estudio de tipo cualitativo, focalizado en el proceso de cambio, donde puedan observarse las tensiones, contradicciones e interacciones a través del tiempo y entre distintos niveles (Langley, Smallman, Tsoukas y Van de Ven, 2013). Se propone desarrollar un estudio de casos, analizando cómo se dio el proceso de cambio en los programas MBA de distintas universidades, utilizando diferentes técnicas de recolección de datos (e.g. entrevistas, documentación de archivo, observación) lo cual permite una mejor triangulación (Yin, 2009) y abordar el fenómeno de un modo que pasaría desapercibido si el abordaje se centrara en el nivel macro (Zilber, 2002).

En síntesis, este trabajo pretendió contribuir a una mejor comprensión de las transformaciones de las instituciones educativas en los últimos años y las que seguirán teniendo lugar en un contexto caracterizado por prácticas basadas en el mercado (Ibarra Colado, 2008), con la consecuente toma de decisiones estratégicas que comprometen la posición competitiva de las escuelas de negocios.

Referencias bibliográficas

- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 79-105.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3, 65-107.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of knowledge: A treatise in the sociology of knowledge*. NY: Doubleday.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40, 49-75.
- Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Campbell, J. L. (1997). Mechanisms of evolutionary change in economic governance: interaction, interpretation and bricolage. *Evolutionary economics and path dependence*, 10-32.
- Cavallé, C., 2000. Nuevos retos en la formación de directivos. *CLADEA. Revista Latinoamericana de Administración*, 23: 97-103.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

- Charlier, S. D., Brown, K. G., y Rynes, S. L., (2011). Teaching evidence-based Management in MBA programs: What evidence is there? *Academy of Management Learning and Education*, 10: 222-236.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Datar, S. M., Garvin, D. A., & Cullen, P. G. (2010). *Rethinking the MBA. Business Education at a crossroads*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- Friga, P. N., Bettis, R. A., & Sullivan, R. R. (2003). Changes in graduate Management education and new business school strategies for the 21st century. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (3): 233-249.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49, 27-48.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45, 58-80.
- Grimm C. M., & Smith K. G. (1991). Management and organizational change: a note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, 12(7): 557-562.
- Guzmán, M. (2008, octubre). El nuevo institucionalismo como enfoque teórico para analizar el sistema universitario argentino. Documento presentado en las *XIV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas*, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- Hawley, A. H. (1968). Human Ecology. In D. Sills (ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Pp. 328-37. New York: Macmillan.
- Hickson, D. J. (1987). Decision-making at the top of organizations. *Annual review of sociology*, 165-192.
- Hickson, D. J., Butler, R., Gray, D., Mallory, G., & Wilson, D. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ibarra Colado, E. (2008). Nuevo institucionalismo sociológico e instituciones educativas “empresarializadas”: procesos de institucionalización bajo una racionalidad de mercado. *Documentos sobre Educación Superior*. Plan Institucional de la Universidad Nacional de San Luis, 1-10.
- Ingram, P. L., & Silverman, B. S. (2002). *The new institutionalism in strategic management*. Elsevier.
- Jemison, D. B. (1981). Organizational versus environmental sources of influence in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 2(1), 77-89.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. *The new institutionalism in organizational analysis*, 6, 143-163.
- Judge, W. Q., & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35(4), 766-794.
- Kraatz, M. S., & Moore, J. H. (2002). Executive migration and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 120-143.
- Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Lorusso, F. (2010). Presente, pasado y futuro del sistema MBA: Discusiones sobre enseñanza y relevancia desde América Latina. *Confluente*, 2 (2): 319-333.

- Marino, J., Dabos, G. E. & Rivero, A. G. 2015. Formación de postgrado en Management: Innovaciones ante los desafíos que enfrentan los programas MBA. Paper presentado en la *9th Iberoamerican Academy of Management Conference*, 1-40.
- Meyer, H. D., & Rowan, B. (2006). Institutional analysis and the study of education. *The new institutionalism in education*, 1-13.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1992). *El Poder de la Organización*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H., (2004). *Managers not MBAs, A hard look at the soft practice of managing and management development*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., y Gosling, J. (2002). Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning and Education*, 1: 64-76.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 246-275.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Navarro, P. (2008). The MBA core curricula of top-ranked US business schools: a study in failure?. *Academy of Management Learning and Education*, 7(1), 108-123.
- Nutt, P. (1998). How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity. *Management Science*, 44: 1148-1166.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13/3: 563-588
- Pfeffer, J. y Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meet the eye. *Academy of Management Learning and Education*, 1: 78-95.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
- Rubin, R. S. & Dierdorff, E. C. (2009). How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management Learning and Education*, 8: 208-224.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 453-473.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking institutional arguments. En Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press. pp. 164-182.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1983). The organization of societal sectors. En J. W. Meyer and W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (pp. 129-153). Beverly Hills, CA: Sage.
- Simon, H. A. (1965). *Administrative behavior*. New York: Free Press.
- Trank, C. Q., y Rynes, S. L. (2003). Who moved our cheese? Reclaiming professionalism in business education. *Academy of Management Learning and Education*, 2: 189-206.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113-1137.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Zajac, E. J., & Kraatz, M. S. (1993). A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 83-102.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45, 234-254.

- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 726-743.
- Zucker, L. G. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 23-49.