

---

**Recibido el**

12 de Diciembre de 2013

**Aprobado el**

12 de Marzo de 2015

**1. Claudia Eugenia Toca Torres**

Doctora en Ciencias Políticas y Sociales (Administración Pública)

Universidad Nacional

Autónoma de México UNAM (México)

[cleutoto@gmail.com]

**2. Jesús Carrillo Rodríguez**

Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (Ciencia Política)

Universidad Nacional

Autónoma de México UNAM (México)

[jecarrillor@gmail.com]

# Análisis ecológico de una red empresarial de turismo

**Claudia Eugenia Toca Torres**

*Investigadora y consultora independiente, Bogotá, Colombia*

**Jesús Carrillo Rodríguez**

*Investigador y consultor independiente, Bogotá, Colombia*

Editor responsable: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Proceso de evaluación: *Double Blind Review*

## RESUMEN

**Objetivo** – El institucionalismo ha contribuido al entendimiento de las características cambiantes de las estructuras de gobernanza. A su vez, la ecología comunitaria ha mejorado la evaluación del cambio en comunidades organizacionales. Este estudio tiene como objetivo analizar las relaciones e interacciones de una red empresarial usando conceptos de la ecología institucional.

**Diseño/metodología/enfoque** – Se aplicaron métodos del institucionalismo como teoría adaptativa y de la ecología comunitaria como teoría evolutiva en una red compuesta por 45 empresas. Los datos para el flujo de recursos y ecología institucional fueron obtenidos mediante dos instrumentos distintos (diseñados por los investigadores). Netdraw fue usado para representar gráficamente las distintas capas de la red y Ucinet 6 para la generación de matrices.

**Hallazgos** – Aunque la teoría identifica la información, los servicios, las decisiones, las soluciones y el dinero como recursos, en la práctica los empleados encuestados reconocen que los cuatro primeros fluyen naturalmente al interior de la red empresarial, pero el dinero es percibido como un recurso que siempre tendría que originarse en otros nodos del ecosistema.

**Implicaciones prácticas** – Los grupos de interés de la red empresarial tomarán aquellas decisiones que fortalezcan las relaciones entre los miembros del arreglo institucional y que apoyen la selección de los contextos institucionales más favorables para el desempeño de sus actividades.

**Originalidad** – El presente estudio es el primero que aplica teorías económico-evolutivas con el fin de analizar las relaciones e interacciones en una red empresarial.

**Palabras clave** – Ecología institucional. Mapeo institucional. Red empresarial. Análisis de redes.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v17i56.1837

## 1 INTRODUCCIÓN

Los estudios organizacionales pueden ser emprendidos desde dos enfoques básicos, los adaptativos o los evolutivos. Dentro de los adaptativos, las teorías a las que se recurre con mayor frecuencia son la teoría de la contingencia y el aprendizaje organizacional, por lo que esta investigación opta por una teoría alternativa como el institucionalismo. Por su parte, en el marco de los enfoques evolutivos la ecología comunitaria resulta la teoría más consultada. Obedeciendo a la premisa de que los enfoques adaptativos y evolutivos son complementarios más que contradictorios, se decide apuntar hacia la ecología institucional que soporte, o bien el estudio de niveles de vida mayor como un ecosistema, o una comunidad. En esta dirección, la unidad de análisis puede ser una organización o una forma organizacional teniendo la seguridad que siempre se contará con métodos de análisis adecuados y a saber: el análisis institucional y el análisis ecológico institucional. Si bien resulta imposible desconocer los estudios organizacionales emprendidos por la administración de empresas en torno a las redes empresariales, es de reconocer que no se han explorado las inmensas posibilidades de las teorías institucionalistas, tanto adaptativas como evolutivas, para el estudio de las redes empresariales.

En esta ocasión, se estudió una red empresarial conformada por 45 empresas dedicadas a diferentes actividades del sector turismo (alojamiento, transporte, alimentación, etc.) y ubicadas geográficamente en cinco municipios de un departamento colombiano. Esta red tiene vínculos con cuatro agentes: el público, que agrupa 10 organismos públicos del nivel municipal, departamental y nacional; el social, que agrupa tres organizaciones no lucrativas; el privado, estructurado por seis colectivos comerciales; y el internacional, representado por un fondo multilateral. La investigación establece que al agregado de relaciones entre las 45 empresas de la red se denomina comunidad (arreglo interorganizacional) y al agregado de relaciones entre la red empresarial y los cuatro

agentes (nodos) se identifica como ecosistema (arreglo interinstitucional). Se analizan por tanto las relaciones e interacciones en un ecosistema organizacional a la luz de los conceptos de la ecología institucional; a partir de las claridades institucionales, se diseña un instrumento para su aplicación entre los gerentes y los empleados de 45 empresas de una red empresarial. Las hipótesis de investigación básicas son: 1) existe diferencia entre la percepción de empleados y de empresarios sobre las relaciones e interacciones de la red, y 2) los empresarios otorgan mayor importancia a los impactos económicos del entorno sobre las actividades de la red que a los impactos ambientales y sociales que pudiera ocasionar la actividad empresarial.

Para lograr el propósito planteado, el primer apartado estructura los referentes conceptuales de los estudios organizacionales, la segunda sección aborda el institucionalismo y el análisis institucional como teoría y método de análisis fundamentales para el entendimiento del apartado tres que se limita al abordaje de la ecología institucional y del análisis ecológico. Es en la sección cuatro donde se hace una aplicación metodológica para el mapeo institucional de la red de turismo objeto de estudio, para la representación gráfica de los mapeos (propios del institucionalismo y de la ecología comunitaria) se recurre al software Netdraw. Es la lectura de los distintos mapeos la que nutre el apartado final correspondiente a las conclusiones.

## 2 ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Los referentes conceptuales de la investigación se enmarcan en la figura 1 y serán abordados de manera particular en la presente sección y en las dos siguientes. Es de aclarar que el hilo conductor de la investigación son las instituciones. El estudio de las organizaciones (y de su relación con el entorno) puede emprenderse desde una perspectiva adaptativa o a partir de una selectiva (evolutiva). En el marco de la primera, las organizaciones monitorean el entorno, formulan respuestas estratégicas frente al cambio contextual

e intentan adaptarse con el fin de asegurar su desempeño y supervivencia organizacional. Desde la selectiva, son las organizaciones las que seleccionan los entornos por lo que los cambios organizacionales para adaptarse al entorno raramente toman lugar. En caso de ocurrir un cambio, se da pero a nivel poblacional, es decir, cambia una población organizacional; las poblaciones cambian en el tiempo pero a través de la selección (Singh, House, and Tucker,

1986). Aldrich (1979) fue el primero en vincular el enfoque de selección (de una ciencia natural como la ecología) a la teoría organizacional, dando cuerpo a la Lógica Evolutiva de la Ecología Poblacional (Carroll, 1984). La demografía organizacional y la ecología comunitaria se suman de igual modo como perspectivas producto de vincular enfoques evolutivos con la teoría organizacional (Carroll, 1984).

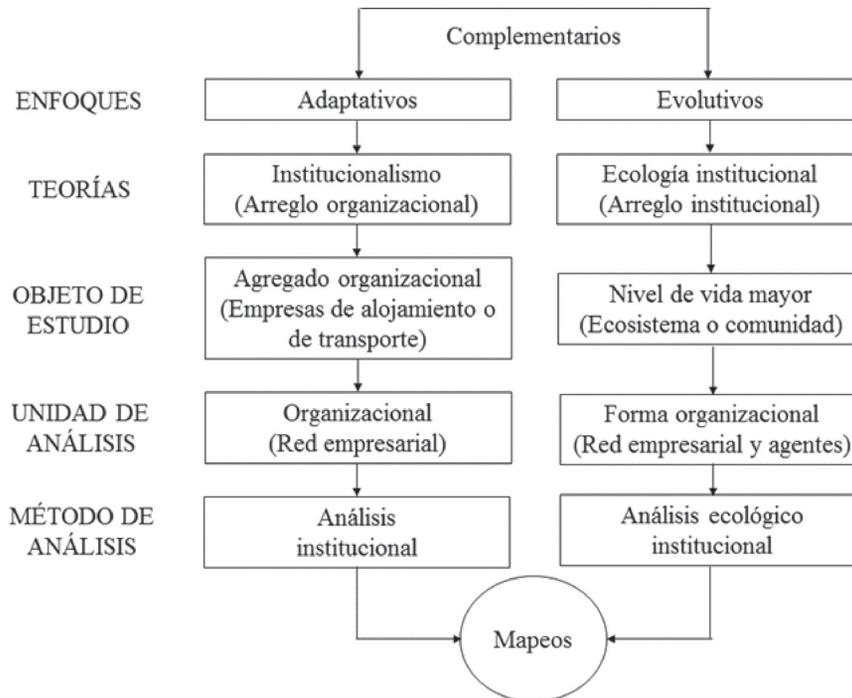


FIGURA 1 – Referentes conceptuales de los estudios organizacionales

Por su parte, desde una teoría adaptativa como el institucionalismo, los cambios en las características de una estructura formal de organizaciones a menudo son introducidos para alinearlas más al ambiente institucional cambiante (Singh, House y Tucker, 1986). La ecología comunitaria en calidad de teoría evolutiva observa las relaciones de una colección de poblaciones que conviven en una región (Carroll, 1984). Con respecto a una red empresarial, si bien las empresas que la conforman configuran una comunidad, cuando establece relaciones, interacciones e intermediaciones con otros agentes privados, sociales, públicos e internacionales, eleva su nivel de vida al de ecosistema.

Planteadas así las cosas, la apuesta puede darse en dos direcciones: por un lado contribuir al fortalecimiento de la ya mencionada Lógica Evolutiva de la Ecología Poblacional, o lograr una aproximación a la Ecología Institucional centrada en los arreglos institucionales. Dado que la investigación optó por esta última alternativa, se hace necesario abordar primero el institucionalismo y los métodos para el análisis institucional y posteriormente la ecología institucional y el análisis ecológico de arreglos institucionales.

### 3 INSTITUCIONALISMO Y ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Es innegable que el tema de las instituciones ha sido abordado por distintas disciplinas, lo que de alguna manera ha contribuido a que el lenguaje en torno al asunto se haya ampliado y diversificado, siendo en ocasiones necesario “precisar significados coherentes que permitan la expresión y comparación de diversas teorías y modelos de teorías aplicadas a problemas particulares” (Ostrom, 1999, 36). En administración de empresas, por ejemplo, es muy normal confundir el término institución con el de organización y más concretamente con el de empresa. Sin desconocer que muchas organizaciones son reconocidas como verdaderas instituciones (familia, iglesia, policía, parlamento), aún no se ha demostrado, por lo menos en Colombia, la existencia de empresas que se hayan configurado como instituciones.

Las instituciones no son necesarias en un mundo de conocimiento perfecto y de información completa, en otros mundos sí lo son. Sin embargo, dado que las economías se desarrollan y se vuelven más diversas y complejas, y la incertidumbre crece, aumenta la dependencia de las instituciones para minimizar la incertidumbre conductual (Coase, 1960 en Dinar y Saleth, 2004). Proporcionan así una base para tomar decisiones razonablemente ya que aseguran la conducta de otros (North, 1990 en Dinar y Saleth, 2004). Las instituciones como un todo se constituyen de instituciones elementales que pueden ser conectadas en un sistema; una perspectiva atomizada las ve como entes separados que están conectados de forma accidental dentro de un todo. Desde una visión holista, las conexiones entre la estructura global y las partes son concebidas como más estrechas, es decir, las partes son moldeadas por su lugar en el todo (Lane y Ersson, 1999).

Una institución refiere un modelo general, una categorización de actividad o un arreglo humano particular construido y organizado formal o informalmente (Keohane, 1988). Es así mismo, un conjunto de reglas que estructuran las interacciones sociales (Knight, 1992 en Bartels,

2009). Estas reglas permiten, obligan o prohíben a los actores comprometerse con conductas particulares en ciertos entornos (Ostrom, Gardner y Walker, 1994 en Bartels, 2009). Concretamente, las reglas proporcionan información sobre la forma cómo los actores son excluidos de actuar en una situación particular, pueden ser reconocidas por aquellos miembros de un grupo relevante como las normas a las que los demás corresponden [...] y estructuran las elecciones estratégicas de los actores de tal forma que producen equilibrio en los resultados (Knight, 1992 en Bartels, 2009).

Aunque las instituciones trabajan como un sistema, pueden ser analíticamente agrupadas en dos segmentos distintos para mejorar el entendimiento de sus funciones: entorno institucional y arreglo institucional. De hecho, en las ciencias sociales la institucionalización (proceso) se ha entendido como un concepto que soporta el estudio de las relaciones entre características organizacionales y el entorno organizacional (Keohane, 1969). El entorno institucional se encuentra definido por un conjunto de reglas y políticas sociales y legales básicas que establecen las bases para la producción, el intercambio y la distribución. Por su parte, los arreglos institucionales o estructuras del *governance* proporcionan una estructura dentro de la que los miembros de una sociedad -individual o colectivamente- cooperan o compiten (Dinar y Saleth, 2004). Las instituciones se caracterizan por tres aspectos básicos: interconexiones, maleabilidad y naturaleza jerárquica (Dinar y Saleth, 2004). La estructura del *governance* incorpora las organizaciones económicas, políticas y sociales que forman parte del arreglo institucional (Williamson, 1992). La línea que demarca el entorno y el arreglo no es fija, sino que varía con el énfasis y el nivel de análisis (Dinar y Saleth, 2004). Cuando el énfasis está en los arreglos institucionales de una región o subsector particular dichos entramados a nivel nacional y sectorial se vuelven parte del entorno institucional (Dinar y Saleth, 2004). Por tanto, se reconocen como elementos de un entorno institucional las leyes y las políticas (reglas) y de un arreglo institucional las organizaciones

(unidades sociales). Adicionalmente, los arreglos institucionales también se conforman de leyes, regulaciones, prácticas operativas y estructuras organizacionales, pero agregados en jerarquías simples. En el nivel más bajo, se identifican los procedimientos acordados por las partes en una decisión con el fin de facilitar el proceso decisorio.

En el proceso de políticas públicas han sido examinados tres arreglos institucionales: los mecanismos para el involucramiento ciudadano en procesos decisivos de desarrollo económico; el pivote del proceso decisorio de desarrollo –gubernamental o en manos de privados o de corporativos locales; y la reforma o ratificación de las instituciones políticas del gobierno local (Sharp, 1991 en Feiock y Cable, 1992). Los mecanismos incluyen encuestas ciudadanas, comités asesores autoproclamados para representar a la comunidad, comisiones vecinales elegidas y audiencias públicas (Feiock y Cable, 1992). Las decisiones pueden tomar lugar en la burocracia gubernamental o en organizaciones externas al gobierno (empresas, cámaras de comercio o entidades de desarrollo comunitario cuasi-gubernamental). Por su parte, las reformas en los gobiernos afectan, de igual modo, las políticas locales (Feiock y Cable, 1992).

Por lo general, los arreglos institucionales internacionales tienen una incidencia importante en el desarrollo de los sistemas nacionales, en particular las organizaciones mundiales (salud, comercio, trabajo, turismo, etc.), los acuerdos y los códigos internacionales (café, humanitario, ética, turismo, etc.). Estos arreglos intentan estandarizar las reglas para el establecimiento de regulaciones domésticas, son conductores importantes del cambio en los sistemas nacionales (Spriggs y Isaac, 2001). En un ecosistema empresarial de turismo, el arreglo institucional internacional que incluya la Organización Mundial del Turismo OMT y el Código Global de Ética para el Turismo, sin lugar a dudas resultaría definitivo para su funcionamiento.

Los modelos mundiales definen y legitiman las agendas para la acción local, moldeando las estructuras y políticas de los estados nación y de otros actores nacionales y locales en todos los dominios de la vida social –negocio, política,

educación, ciencia incluso la familia y la religión (Meyer et al., 1997 en Schneiberg y Clemens, 2006). Los efectos de la política mundial sobre los estados nación pueden medirse a través de tres diseños de estrategias: los efectos demuestran la ausencia de asociaciones entre factores del nivel nacional y las políticas de los estados nación; los efectos de eventos globales expresan asociaciones entre desarrollos globales y políticas nacionales; y los efectos de factores globales versus nacionales cambian a través de periodos de tiempo (Schneiberg y Clemens, 2006).

Las conexiones que toman lugar en el interior de un arreglo institucional se identifican como conexiones institucionales, y las establecidas entre un arreglo y el desempeño del entorno son las conexiones institución-desempeño. Los vínculos institucionales pueden ser *intra*, es decir, los relacionados con asuntos dentro de un arreglo dado o inter que toman lugar entre asuntos a través de componentes. Adicionalmente, existe la influencia de factores exógenos al desempeño de la institución y del entorno, por lo que las conexiones al interior y entre institución, entorno y factores exógenos son consideradas como dimensiones o capas del proceso de interacción institución-desempeño (Dinar y Saleth, 2004). A este respecto, conviene aclarar que una red empresarial y sus nodos, es decir, un ecosistema será una institución única y sólida, cuando en el marco de un departamento, una región o un país, las conexiones, interacciones e intermediaciones fluyan de forma adecuada imprimiéndole dinamismo.

El punto focal del análisis institucional es la situación de acción en torno a la que individuos actúan o implementan estrategias, situación ésta que es ordenada por tres conjuntos de atributos contextuales: atributos del recurso físico, atributos de la comunidad de participantes, y el conjunto de arreglos institucionales utilizados. Los participantes actúan de forma distinta de acuerdo con los incentivos y restricciones inherentes a la situación. Las interacciones estratégicas entre los participantes en situación de acción generan resultados diferentes. Desde una perspectiva política, los arreglos son los más importantes y

se definen como reglas que son prescripciones comúnmente conocidas y usadas por una serie de participantes para ordenar relaciones repetitivas e interdependientes (Ostrom, 1986 en Tan, 1991). En una situación estructurada por reglas, los individuos eligen acciones particulares de un gran conjunto de acciones permisibles a la luz de los incentivos existentes. En calidad de artefactos sociales, las reglas son sujetas al diseño e intervención humana: las operativas definen quién puede participar en qué situaciones, quiénes pueden, deben o no deben participar y cómo serán recompensados o castigados; y las de acción colectiva tienen que ser establecidas para arbitrar conflictos para imponer decisiones y para reformular y modificar reglas operativas (Tan, 1991).

La posición agencial (situacional de los actores) depende de sus recursos disponibles (materiales o económicos) y de las estrategias políticas que emplean. Implica que los actores que tienen recursos para invertir en su causa política son más autónomos que los que no tienen dichos recursos; los actores con capacidad para movilizar simpatizantes son menos dependientes que aquellos sin dicha capacidad. La posición estructural de los actores refleja el grado en que son, estructuralmente, dependientes de aquellas decisiones y prácticas de otros actores del entorno para asegurar propósitos colectivos (seguridad, crecimiento económico, etc.). Los actores son más autónomos si al apoyarlos contribuyen al propósito general. La posesión de recursos, la elección de estrategias y las posiciones estructurales favorables dependen de y son alteradas por los arreglos institucionales establecidos. El marco institucional dentro del que toman lugar las luchas políticas podría además identificar cuán efectivos resultan determinados recursos, estrategias y posiciones (Chorev, 2007).

El análisis de instituciones se debe centrar en cómo se afectan las posiciones situacionales y estructurales de los actores estratégicos. Analíticamente, es útil diferenciar tres tipos de relaciones que son afectadas por los arreglos institucionales establecidos: entre grupos de interés en competencia; entre actores no estatales

y agencias estatales; y entre diversas agencias estatales. Proporcionando un acceso diferenciado a los nodos de toma de decisiones, los arreglos institucionales pueden conceder una ventaja desproporcionada a algunos actores a costa de otros. Las instituciones determinan la posición política relativa de los interesados mediante incentivos, opciones y restricciones, moldean sus estrategias, alianzas y posibilidades de coalición que inevitablemente afecta el resultado final (Chorev, 2007).

El análisis institucional ayuda a entender las reglas y los incentivos fijados para gobernar la conducta de los agentes que conforman el entramado y las relaciones interinstitucionales; y se basa en un entendimiento de reglas –formalmente construidas o informalmente arraigadas en la práctica cultural- mediadas y desviadas (Holland, 2007). Puede tomar lugar a nivel micro y macro. El microanálisis considera instituciones refinadas como factores exógenos al nivel más altamente abstracto, el macroanálisis aborda instituciones a un alto nivel de agregación, en tanto se centra en la producción de descripciones y taxonomías ad hoc. Los macro son más susceptibles de descomposición institucional, indispensable para desarrollar el marco analítico necesario para mapear, caracterizar y evaluar diversas capas institucionales y conexiones de desempeño (Dinar y Saleth, 2004). Cinco han sido las alternativas metodológicas ampliamente usadas en el análisis institucional: delineación contextual, teoría subjetiva del cambio institucional, enfoque pluralista, marco de descomposición y análisis institucional y el Marco para el Análisis Institucional y el Desarrollo MAID ampliamente desarrollada por Ostrom (1991 y 2011).

#### 4 ECOLOGÍA INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS ECOLÓGICO

La ecología poblacional se centra en los efectos del entorno sobre las organizaciones y comparte un interés por las condiciones materiales de dicho entorno, en particular la densidad poblacional representa la intensidad de

la competencia por los recursos. Interesan a esta teoría la natalidad y la mortalidad de las formas de organización (redes) o los tipos de organizaciones como principales variables dependientes. Es a través de las tasas diferenciales de nacimientos y muertes que cambia el predominio de las formas organizacionales en la población (Hannan y Freeman 1989 en Pfeffer y Salancik, 2003). Enfatiza la importancia del entorno para entender las organizaciones, entre sus principales aspectos se tienen: 1) consideración de los procesos de selección –producto de la competencia y de otras dimensiones del entorno; 2) selección diferencial a través del nacimiento y muerte como la principal forma para que las poblaciones organizacionales cambien; 3) pasividad frente a cómo emergen las estructuras organizacionales y las conductas para ser seleccionadas; 4) estudios de procesos de natalidad y mortalidad en el tiempo, más explícitamente longitudinales que otros estudios empíricos; y 5) pasividad frente a las causas de la dinámica organizacional interna tales como luchas de poder, sucesión del liderazgo y temas similares (Pfeffer y Salancik, 2003).

La ecología en sus inicios estuvo reservada para el estudio de asentamientos naturales y de las interacciones establecidas entre sus componentes. Con el tiempo, incluyó el estudio de interacciones a nivel humano e institucional (Mercier, 1994). Entre los principios generales del movimiento ecologista –especialmente aquel que tiene alguna orientación hacia los arreglos institucionales–, figuran la diversidad de la naturaleza humana a la que se le atribuye el hecho que los humanos no puedan estandarizar artificialmente sus creaciones. La sabiduría de los ecosistemas naturales es otro principio y que niega el antropocentrismo puro. La jerarquía como otro principio ha generado la mayor controversia en torno a si existe jerarquía en la naturaleza o el mundo natural está basado en la igualdad. Dado que la ecología institucional diversificó sus intereses, las tensiones y los debates aparecieron incrementalmente, en parte porque la referencia de la naturaleza para explicar o criticar diversos fenómenos se volvió en sí misma problemática. La ecología, sea científica o institucional, es en esencia una ciencia aplicada y

en dichos dominios, los principios no pueden ser mantenidos lineal o abstractamente, sin incurrir en encuentros y choques de frente con otro principio: la paradoja (Mercier, 1994).

Los ecologistas adoptaron un conjunto de problemas originados en la teoría evolutiva (adaptación y selección natural), en la geografía (distribución y abundancia) y en la psicología (efectos de factores físicos tales como calor, luz, suelo y humedad sobre la historia de la vida). Por otro lado, aprendieron nuevos métodos de cuantificación y análisis y el uso de indicadores biológicos. La ecología emergió como una subdisciplina distinta de los sistemas, la morfología y la genética. Los ecologistas están interesados en las bases para la adaptación, en extender la fisiología para considerar las dinámicas de grupos de organismos interactuando, y en la cuantificación del entorno físico (fisiografía) y cómo afectan las historias de vida de los organismos (Star y Griesemer, 1989).

Por ecología institucional se entiende que las instituciones importan para la conducta, pero en formas que son más complejas que las consideradas regularmente por los modelos económicos. Interactúa con el estado tecnológico, con las concepciones culturales de las conductas y con las prácticas sociales obligatorias y emergentes que pueden estar motivadas no sólo por la conducta automaximizadora, sino también por un rango de otras motivaciones psicológicas y sociales. En esta ecología compleja, las instituciones afectan estos otros parámetros y son en consecuencia afectados por ellos. Las instituciones coevolucionan con la tecnología y con la conducta social y de mercado. Esta coevolución conduce a periodos de estabilidad relativa, puntuada por periodos de desequilibrio, que pueden ser causados por choques externos o cambios internamente generados (Benkler, 2006).

La legitimidad resulta un concepto necesario para abordar la ecología institucional, sin importar que se trate de la cognitiva o de la sociopolítica. Esta no se logra con el crecimiento en número de una población organizacional, se descarta así que las únicas dimensiones y medidas de legitimidad estén relacionadas con el tamaño de una población y que resulten

excelentes y generalizables (Baum y Powell, 1995). Los ecologistas organizacionales han logrado un progreso considerable al demostrar que los entendimientos culturales juegan un papel básico en dinámicas ecológicas de poblaciones organizacionales, no obstante, las dinámicas evolutivas de poblaciones organizacionales trascienden a la dependencia de su tamaño para incluir fuerzas sociopolíticas que proporcionan un apoyo vital al desarrollo organizacional. Se resalta adicionalmente que el desarrollo de normas y prácticas generales en la población, así como el apoyo de actores institucionales clave son, en parte, producto de las luchas competitivas y por consiguiente resulta vulnerable a las limitaciones de recursos. Para que la teoría ecológica transite de demografías a análisis verdaderamente evolutivos de las organizaciones [o macroevolutivos], debe usar mejores y más robustas herramientas para incorporar los procesos históricos que conectan a las organizaciones a través del tiempo (Baum y Singh 1994 en Baum y Powell, 1995). De igual modo, para que el análisis institucional capture los aspectos dinámicos de la institucionalización, debe ceder a visiones dentro de la naturaleza diferencial de la interacción y la réplica ecológica (Powell, 1991 en Baum y Powell, 1995). Precisamente, la sugerencia de estos autores es construir una ecología institucional de organizaciones –un entendimiento teórico más sofisticado de la naturaleza coevolutiva de interpretaciones culturales, formas organizacionales y limitaciones de recursos.

Los arreglos institucionales vistos por los ecologistas van más allá de consideraciones estrictamente económicas. Cuanto más amplio el marco institucional analizado, mayor el número de factores que deben ser tomados en consideración y de contradicciones o paradojas establecidas (Mercier, 1994). Las intervenciones de los ecologistas y la emergencia de una acalorada disputa teórica con los institucionalistas han motivado a los investigadores a reconsiderar las relaciones entre campos y organizaciones, pero ello lo han logrado mediante el direccionamiento de las consecuencias de la adopción por parte de organizaciones. Tres hechos merecen ser

destacados: inclusión de la supervivencia organizacional como una variable dependiente; desafíos para la presunción que todos los factores extra organizacionales son institucionales; y refinamientos en la medición de legitimidad. Los principales resultados se han evidenciado en el estudio del impacto del entorno sobre las políticas de la organización y con ello sobre su supervivencia. Por ejemplo, la investigación sobre la adopción de prácticas laborales por parte de las empresas, como respuesta a los cambios en el entorno legal y político. El compromiso con la ecología poblacional ha impulsado a los institucionalistas hacia una vinculación más estrecha de estrategias de medición con la teoría, particularmente el concepto central de legitimación (Shneiberg y Clemens, 2006).

Aunque los temas generales de las perspectivas ecológica e institucional sobre las organizaciones son diversos, comparten un objetivo común en torno a la organización colectiva de entornos. Los teóricos institucionalistas enfatizan el marco cultural y normativo en el que las poblaciones están inmersas; los ecologistas examinan efectos más específicos de la competencia y procesos de legitimación sobre dinámicas poblacionales (Hannan y Carroll, 1992, Scott, 1995 en Baum y Oliver, 1996).

En ecología organizacional, el potencial para la competencia entre organizaciones es vista como una función de similitud en cuanto a demandas de recursos: cuanto más similares son los recursos, mayor es el potencial para la competencia. Por un lado, las organizaciones que ocupan el mismo nicho organizacional (las organizaciones con las mismas demandas de recursos) son competidores perfectos. Por otro lado, las organizaciones con distintas demandas, sencillamente no compiten. En términos generales, el potencial de competencia entre dos organizaciones es proporcional al traslape de sus nichos organizacionales (Baum y Oliver, 1996).

Tanto el análisis institucional como la ecología poblacional rechazan el reduccionismo, pero para esta última, los factores contextuales críticos no comparten guiones, normas o regímenes reguladores sino que, por el contrario, dependen de

la consistencia organizacional. Al enfatizar que se dan por sentadas las creencias institucionalizadas, algunos ecologistas poblacionales han sostenido que la legitimidad es en esencia inobservable, en tanto que se trata de un estado de mente pero que podría ser inferido a partir de los efectos de la consistencia organizacional a ritmos cruciales (Hannan et al., 1995 en Shneiberg y Clemens, 2006). La consistencia puede ser entendida como una apoderada de los procesos sociopolíticos tales como aprobación o establecimiento de relaciones para agencias reguladoras (Baum y Powell, 1995).

El reto en materia institucional se ha centrado en el desarrollo de una alternativa metodológica para la evaluación sistemática de las conexiones institucionales y de sus implicaciones estratégicas a través de la percepción subjetiva y previa de los stakeholders y de los tomadores de decisiones. Las conexiones pueden ser definidas como puntos de interacción o cooperación entre dos o más agentes u órganos colectivos, tales como organizaciones o unidades de gobierno. Pueden ser establecidas a través de reglas y estrategias compartidas o normas regularizadas de interacción, creando interdependencias funcionales entre diferentes agentes o grupos colectivos (Young, 2002 en Heikkila, Schlager y Davis, 2011). Dentro de las alternativas metodológicas propuestas para el análisis institucional figura la perspectiva de ecosistemas que bien puede soportar un análisis ecológico de un arreglo institucional (Dinar y Saleth, 2004).

Una estructura institucional puede ser vista como un ecosistema que se desarrolla dentro de un entorno, definido por condiciones sociales, culturales, políticas y económicas para generar un desempeño. En esta dirección, el principio de ecología institucional considera las estructuras institucionales en distintos niveles como un ecosistema, interconectado que [co]evoluciona con el entorno institucional caracterizado por factores culturales, sociales, económicos y políticos. Este principio faculta para conceptualizar de forma clara la idea de las interconexiones entre instituciones y la interacción de las instituciones con su entorno. Desde una perspectiva teórica, el principio puede resolver el conflicto entre los

enfoques evolutivos y tradicionales. Desde una perspectiva analítica, el principio proporciona las bases conceptuales para la descomposición institucional y para los ejercicios de mapeo de conexiones. Así mismo, el principio habilita para tratar el entorno y la estructura institucional como un sistema y separar este sistema de sus marcos físicos, sociales, económicos y políticos (Dinar y Saleth, 2004).

A partir de las claridades metodológicas de la ecología institucional, Dinar y Saleth (2004), ofrecen un marco analítico único basado en una descomposición detallada de ciertas instituciones y del desempeño del sector y en la caracterización de las conexiones analíticas y operativas entre diversos componentes dentro de un modelo estándar. Otra de las estrategias utilizadas para la evaluación de la heterogeneidad de arreglos institucionales, se centra en las formas organizacionales (comunidad, especie, población), para ello usa conteos en el tiempo de organizaciones que se han desviado del modelo dominante y que sirven como lugares y portadores de modelos o lógicas alternativas. Esta evaluación ha sido usada para rastrear la incursión del cooperativismo socialista en la economía israelí (Simons e Ingram, 2004) y las formas cómo populistas y progresistas lucharon en Estados Unidos para establecer una economía descentralizada y regional de granjeros, productores independientes y mercados de ciudades autogobernados (Schneiberg, 2002 en Schneiberg y Clemens, 2006).

Dado que los ecologistas adoptaron un conjunto de problemas originados en la teoría evolutiva (adaptación y selección natural) y en la geografía (distribución y abundancia), un análisis ecológico institucional puede soportarse en cualquiera de las herramientas ampliamente usadas por geógrafos y por institucionalistas, se trata de los mapeos (Holland, 2007). En términos sencillos estas herramientas ayudan a probar supuestos sobre los intereses de los actores sociales y sobre las reglas que gobiernan el entramado. Posiblemente su uso como herramienta fundamental por parte de los geógrafos ha hecho que estudiosos de otras ciencias sociales limiten su función al trazado y reproducción de mapas.

Sin embargo, es importante tener claro que un mapa es un mecanismo analítico intermedio entre los datos y las conclusiones. La principal contribución del mapa es reducir la realidad a una escala que pueda ser comprendida (Ullman, 1953). Dado que el espacio y las interrelaciones espaciales, constituyen la principal contribución de los mapas, la sociología se ha soportado en ellos para realizar estudios de interacción social.

## 5 APLICACIÓN DEL MAPEO INSTITUCIONAL

Cualquiera que sea la red de la que se hable (empresarial, gubernamental, societal), siempre estará conformada por organizaciones, por lo que podrá estudiarse como agregado organizacional o como arreglo institucional. Como un agregado organizacional, relativamente estable y complejo, en el que toman lugar relaciones entre múltiples elementos interdependientes (actores sociales, políticos o económicos) que adicionalmente conforman como un todo un sistema autoorganizado (Morçöl y Wachhaus, 2009). Como un arreglo institucional o de *governance*, al proporcionar una estructura dentro de la que los miembros de una sociedad (individual o colectivamente) cooperan o compiten (Dinar y Saleth, 2004).

Con las consideraciones analíticas anteriormente expuestas, el presente apartado se ocupará de la aplicación metodológica de la ecología institucional a una red, constituida por 45 empresas. Dichas empresas establecen relaciones con cuatro nodos -etiquetados en esta investigación como agentes; a este tenor se tienen cuatro agentes a saber: 1) agente público, representado por diez entes gubernamentales; 2) agente privado, configurado por seis empresas ajenas al sector, en este caso el turístico; 3) agente social conformado por tres entidades del tercer sector; y 4) un agente internacional encarnado en un organismo multilateral. Dos poblaciones fueron consideradas para el trazado de las relaciones de la red con sus distintos nodos y de ecología institucional. Los datos para los

flujos de recursos y para la ecología institucional fueron obtenidos mediante un instrumento (diseñado por los investigadores) aplicado a los 45 empresarios y otro diferente a los 37 empleados. El primer instrumento se soporta en 61 reactivos que identifican las relaciones (interacción, cooperación e interdependencia) con los demás integrantes de la red, así como con los otros agentes. De acuerdo con la frecuencia de dichas relaciones, se traza tanto el flujo real de recursos (35 reactivos) como el ideal (11 reactivos); el mapeo institucional se deriva de las respuestas de los empresarios en torno a 15 reactivos. Complementariamente, se aplica otro instrumento a 37 empleados de las distintas empresas, la razón por la que el número de empleados indagados no coincide con el número de empresas, es clara: en algunas empresas trabajan los miembros de la familia, sin adquirir la condición de empleados. El instrumento aplicado a empleados, se soporta en 25 reactivos que identifican las relaciones (interacción, cooperación e interdependencia) con los demás integrantes de la red, así como con los otros agentes. De acuerdo con la frecuencia de dichas relaciones, se traza tanto el flujo real de recursos (18 reactivos) como el ideal (tres reactivos); el mapeo institucional se obtiene de acuerdo a las respuestas de los empleados en torno a cuatro reactivos. Es de aclarar que el instrumento a empleados no indagó por la relación particular de las empresas con cada uno de los actores que forman parte de cada agente, sino por un actor particular de cada agente.

De otra parte, para la representación gráfica de la red, en sus distintas capas se recurrió al software Netdraw: *Network Visualization Program* mientras que para la generación de las matrices se utilizó Ucinet 6. De tal forma que, para cada población se obtuvieron tres grafos diferentes: mapeo estático, proceso de trazado y mapeo institucional. Estos tres fueron integrados posteriormente en un solo gráfico con las tres dimensiones correspondientes. La representación gráfica de las redes incorpora las conexiones reales e ideales entre las empresas de la red (gráficamente se identifican como nodo empresarial) y a su vez, entre dicho nodo y los cuatro agentes.

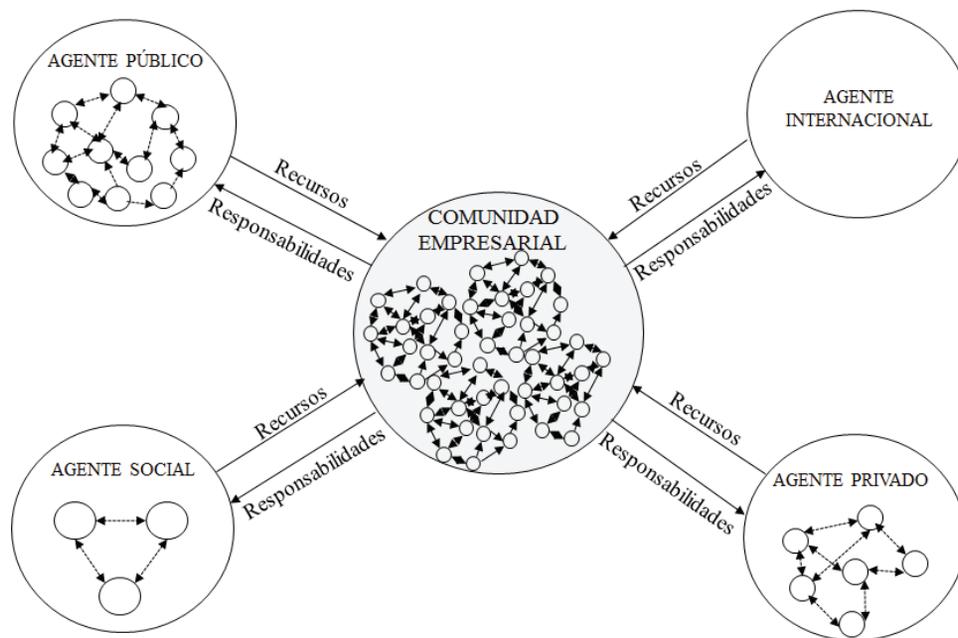
Este análisis gráfico se justifica dado que la red garantiza todos los elementos necesarios para tal fin: nodos (agentes empresarial, privado, público, social e internacional), como conexiones y flujos de recursos (dinero, información, servicios, decisiones y soluciones).

El mapeo institucional que se propone asume que la red empresarial (las 45 empresas) conforma una comunidad empresarial y como tal establece relaciones de distinta clase con los nodos, configurando así el ecosistema institucional. Tomando como base los postulados de las metodologías tradicionales y evolutivas, la propuesta de mapeo institucional considera el asunto de los niveles o capas (*layers*). En consecuencia, la primera capa representa el mapeo estático o flujo real de recursos (líneas continuas) entre las empresas que conforman la red empresarial y los distintos agentes considerados: público, social, privado e internacional. De acuerdo con la teoría, estos recursos adquieren distintas formas, identificándose principalmente el dinero, la información, los distintos servicios, como también las decisiones y soluciones. La siguiente capa incluye el proceso de trazado y en ella se dibujan aquellos flujos de recursos considerados como ideales (líneas punteadas) para el funcionamiento de la red empresarial. Una tercera capa estructura el entorno, que bien puede ser local, regional o nacional, en virtud a que las empresas de la red investigada se ubican en cinco municipios de un departamento se consideró conveniente mapear el entorno regional (departamental). Dado que la comunidad empresarial no establece una relación clara con los miembros de la sociedad, es en este entorno regional donde se ubicarán los miembros en sus dos dimensiones: comunitaria y societal. En este mismo entorno se ubicará el componente ambiental (recursos naturales y especies).

## 5.1 Mapeo estático

El mapeo estático proporciona una fotografía instantánea del entorno de una comunidad mediante la ilustración de los recursos y responsabilidad de las agencias y organizaciones con las que se relaciona. Los incentivos que operan y la información disponible para los actores, pueden ser identificados a través del análisis de casos de estudio y de entrevistas con informantes clave. Esta herramienta ha sido usada para ilustrar el proceso y los participantes incluyendo un diagrama de flujo organizacional que mapea los vínculos formales entre los stakeholders relevantes (Holland, 2007). El mapeo estático tiene que ver con un tipo de ubicación fija como la indicada por latitud, longitud, tipo de clima o usos de tierra de un área particular. Desde luego no representa la realidad dinámica de la geografía contemporánea ni ofrece una explicación adecuada de las causas y consecuencias de las relaciones ilustradas en los mapas (Rycroft y Cosgrove, 1995). Este mapeo también se reconoce como el flujo real de recursos (siempre líneas continuas) entre las empresas que conforman la red empresarial y los distintos agentes: público, social, privado e internacional. La teoría identifica el dinero, la información, los servicios, las decisiones y las soluciones como principales recursos.

A partir del mapeo estático se determinan las relaciones de la red con los distintos nodos, estableciendo un primer nivel de análisis, así como el nivel de interacción o la dinámica institucional. Dado que esta capa condensa el flujo real de recursos, con la información proporcionada por los empleados y por los empresarios, se procedió a mapear las relaciones actuales de las empresas (Figura 2). Los datos del instrumento en función de interacción, cooperación e interdependencia, fueron la base para el mapeo estático de la red.



**FIGURA 2** – Mapeo estático de la red

Los empleados fueron analizados en torno a tres niveles de relación. En primera instancia, para establecer principalmente la reciprocidad con los otros empleados y gerentes; procesos decisorios colectivos; compromiso con las necesidades de todos los integrantes; confianza en la información de las empresas y en la oferta empresarial; y transparencia en la actuación de las empresas y compromiso con el éxito y desempeño global. En un segundo momento, se indagó sobre la relación con las demás empresas y con la dirección ejecutiva de la red. En cuanto al tercer nivel de relación (nodos), el instrumento indagó sobre la interacción con funcionarios de los organismos gubernamentales locales, con una fundación que representaba el agente social, con una empresa del agente privado, con el organismo multilateral, con el vecindario y con el medio ambiente. En la figura 5.1.A, los empleados de las empresas de la red (centro del entramado) confirman relaciones con los empleados y los gerentes de las otras empresas de la red (E). Las relaciones con el agente internacional (I), privado (Pr), tercer sector (TS), público (Pu) y la comunidad (C) se presentan en menor proporción. De acuerdo con el análisis visual del gráfico, si bien existe un adecuado intercambio de recursos entre las empresas de la

red, la interacción con los actores de los distintos agentes debe fortalecerse, pues a pesar de que se indagó por el más representativo de cada nodo (privado, público, tercer sector e internacional) algunos no reconocieron interacción con el mismo.

Por su parte, los empresarios expresaron su opinión sobre la inversión del gobierno; la favorabilidad de la legislación para la industria y para la región; se refirieron a los vínculos con entidades gubernamentales, con organizaciones no gubernamentales, con representantes de la sociedad, con medios de comunicación y con el entorno (político, social, económico, regional, cultural y mundial); así mismo, sobre la representación y lucha por intereses colectivos; la incidencia en decisiones públicas (políticas ambientales, sociales, sectoriales) y la identidad con la comunidad empresarial como también sobre la respuesta y adaptación frente a cambios en los distintos nodos. Expresaron su parecer frente a las demandas sectoriales, sociales, comunitarias y ambientales en la planeación; la fluidez en las relaciones con la dirección ejecutiva de la red; la interacción con autoridades locales, con la fundación del agente social, con el organismo multilateral, con otras empresas de la red, y con

proveedores; la confianza en las otras empresas y en la información que comparten; y frente a la percepción de transparencia, compromiso y cumplimiento de los demás gerentes.

Al parecer la dinámica de los empresarios (centro del entramado) difiere un tanto (figura 5.1.B), pues perciben mayor interacción y cooperación no solo con los demás miembros de la red (E), sino con otros nodos como el público (Pu), el comunitario (C), el privado (Pr), el no gubernamental (Ng), el internacional (I) y el tercer sector (TS). En ambos casos, las líneas continuas indican el flujo de algún recurso, en tanto la flecha indica la dirección de la relación con el agente. De manera previa, es posible concluir que mientras los empresarios perciben mayores vínculos con los nodos del ecosistema, para los empleados los vínculos se limitan al interior de la comunidad empresarial. Bajo estas circunstancias se acepta la primera hipótesis de la investigación: existe diferencia entre la percepción de empleados y de empresarios sobre las relaciones e interacciones de la red.

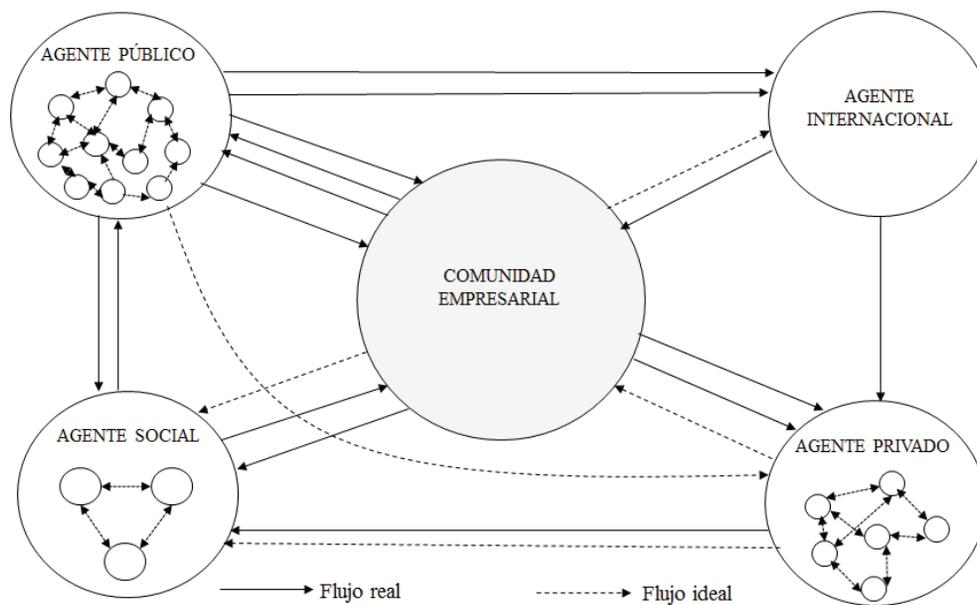
## 5.2 Proceso de trazado

El proceso de trazado es un método cualitativo que permite rastrear o seguir la trayectoria de los recursos, identificando caminos ideales, revelando áreas de riesgos o problemas y potenciales soluciones. Los dominios de la teoría de sistemas, se centran en dos tipos de recursos: materiales e informativos. Dentro de los materiales se identifican los servicios prestados por el personal y el dinero; y como informativos se reconocen la participación en decisiones, los datos y las soluciones. El propósito de este método es probar supuestos sobre el impacto esperado en una comunidad, cuando es cuidadosamente usado puede ilustrar de forma clara conexiones y

secuencias a veces complicadas (Holland, 2007). El trazado trata sobre el mapeo y el análisis del origen y destino de los flujos de bienes e individuos y el establecimiento de las conexiones entre áreas. En el proceso de trazado se dibujan aquellos flujos de recursos considerados ideales (líneas punteadas) para el funcionamiento de una comunidad empresarial (Figura 3).

Rastrear la trayectoria de los flujos ideales de recursos con el fin de visualizar áreas de riesgo o deficiencias, así como posibles soluciones desde dos ópticas: empleados y empresarios, es la pretensión del proceso de trazado. Partiendo de las relaciones actuales, por tanto se traza el flujo ideal de recursos entre los distintos nodos del ecosistema. El proceso de trazado de la figura 5.2 resulta muy diferente al mapeo estático, por una razón fundamental, la reciprocidad de las relaciones (flechas en doble dirección). Es de recordar que las líneas punteadas representan el flujo ideal mientras las continuas, el flujo real.

Significa entonces que cada empresa, intercambiaría algún recurso con las demás empresas de la red, pero también lo haría con los agentes o nodos. Los instrumentos de recolección de información permitieron identificar aquellos actores con los que resultaría necesario establecer una mayor interacción. En la figura 5.2.A, los empleados (centro del entramado) fueron indagados sobre las relaciones recíprocas con empleados y gerentes de las otras empresas de la red (E); el apoyo por parte de las autoridades locales y sus funcionarios (Pu); el involucramiento de la fundación (TS) y de una empresa del agente privado (Pr); el flujo de recursos provenientes del organismo multilateral (I), como también las acciones en favor del medio ambiente y la conciencia del impacto ecológico de las actividades actuales (Es), y la interacción con el vecindario (C).



**FIGURA 3** – Proceso de trazado de la red

El instrumento exploró la posición de los empresarios (centro del entramado) frente a ciertos asuntos ideales como el acatamiento de valores públicos y democráticos; el compromiso y la transparencia con grupos de interés y la inversión en mejoras comunitarias (figura 5.2.B). Además se consultó sobre los posibles afectados de las actividades de la empresa (C) y su compromiso con la solución de problemáticas sociales. De igual modo, sobre la puntualidad en el pago de impuestos con destino a los fondos de bienestar y gasto social, el bienestar directo a la sociedad, la eliminación de actividades arriesgadas para la sociedad y la naturaleza y la mitigación de injusticias con la sociedad y la naturaleza en el marco de la planificación (S). Finalmente, exploró la implementación de programas para promover el cuidado del medio ambiente (Es) y la actuación activa en procesos de políticas públicas nacionales y subnacionales (Pu).

Resulta conveniente fortalecer las relaciones de la comunidad empresarial con otros actores del agente público, del agente privado y del agente social, pues como se advirtió en el mapeo estático, los empleados escasamente reconocen a un actor particular de cada agente. De igual modo, la comunidad empresarial debe reconocer como agentes fundamentales a la sociedad y al

medio ambiente. Bajo estas condiciones, la red debe apuntar al logro del trazado ideal (a partir de la visión de empleados y de empresarios) implementando las estrategias necesarias para el fortalecimiento y consolidación de las relaciones, la interacción y la cooperación con los nodos del ecosistema ya mencionados.

### 5.3 Mapeo institucional

El mapeo institucional es una herramienta que ilustra en forma de mapa la amplia red de flujos de decisión, recursos e información, es un diagrama creado por muchos hilos individuales del proceso de trazado. Puede ser usado para identificar cuellos de botella y restricciones y para analizar oportunidades de cambio en procesos para hacerlos más eficientes y efectivos (Holland, 2007). Identifica reglas y procedimientos formales e informales, y relaciona recursos con actividades. Un objetivo final importante del proceso de mapeo es identificar los medios, incentivos y mecanismos para modificar obstáculos y transformar los cuellos de botella en oportunidades para el cambio (Holland, 2007). Este mapeo estructura el entorno, que bien puede ser local, regional o nacional. Dado que las empresas de la red investigada se ubican geográficamente en cinco

municipios de un departamento colombiano, se considera conveniente mapear el entorno regional (Figura 4). En virtud a que la comunidad empresarial no establece una relación clara con los miembros de la sociedad, es en el entorno

regional donde se enmarcarán los miembros en sus dos dimensiones: comunitaria y societal. En este mismo entorno se ubicará el componente ambiental (recursos naturales y especies).

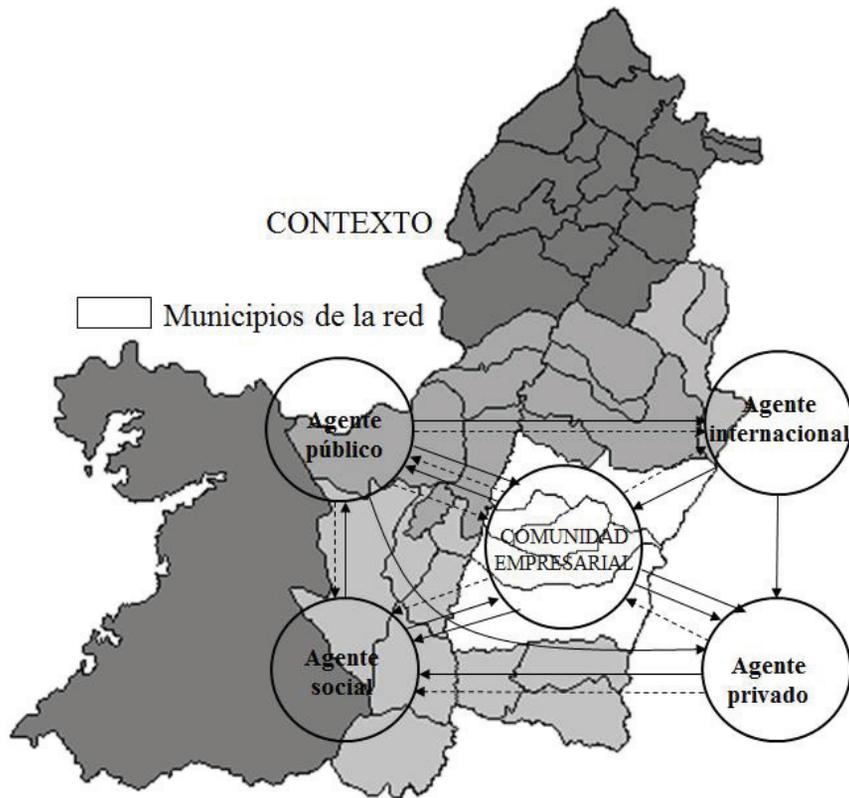
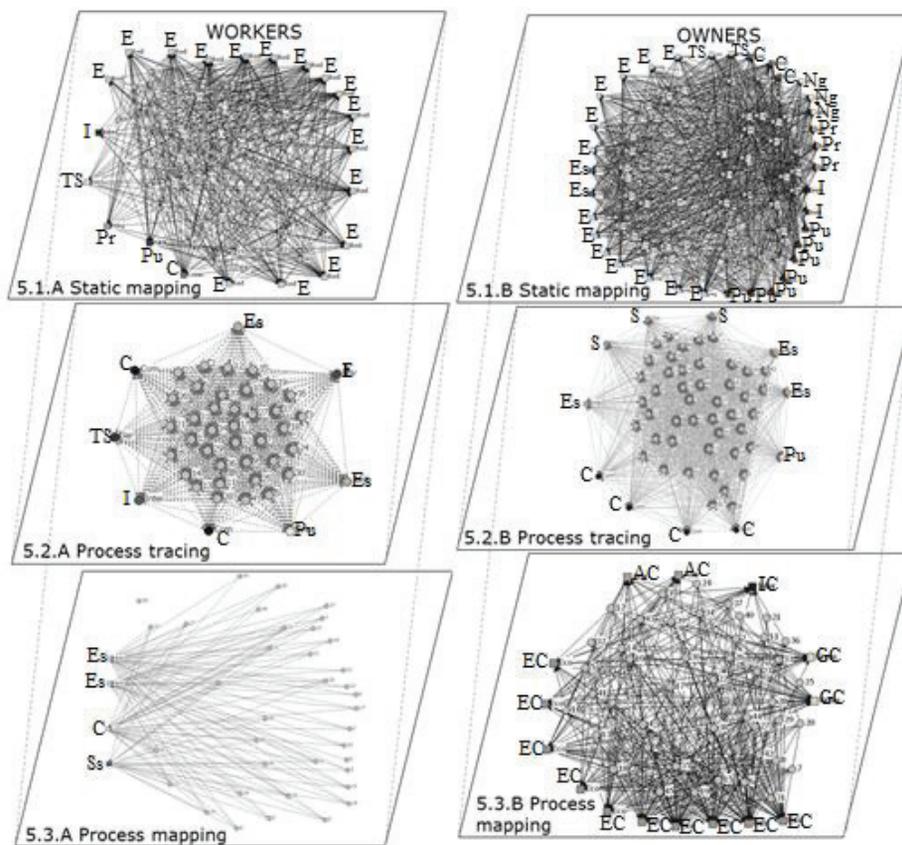


FIGURA 4 – Mapeo institucional

Para todos los efectos, las conexiones institucionales de escala cruzada vinculan organismos colectivos que funcionan a diferentes escalas o niveles de organización social o de jurisdicción política. En este sentido, la anidación institucional se define como “apropiación, provisión, monitoreo, imposición, resolución

de conflicto y actividades de gobernación [...] organizadas en múltiples capas” (Ostrom, 1990 en Heikkila, et al., 2011, 123). La anidación ha involucrado situaciones de acción vinculante en escalas más pequeñas tales como grupos de usuarios locales conectados con otros a escalas mayores (entes gubernamentales).



**FIGURA 5** – Mapeo institucional

Por lo contrario, el policentrismo describe aquellos arreglos donde múltiples decisores independientes tienen autoridad traslapada y por tanto múltiples oportunidades por lo que los participantes pueden forjar o disolver vínculos entre diferentes entes colectivos (Ostrom, Tiebout, y Warren, 1961; McGinnis, 1999 en Heikkilä, et al., 2011). A la par e invocando la teoría institucionalista, el entorno institucional se encuentra definido por un conjunto de reglas y normas sociales, económicas, políticas y legales básicas que establecen las bases para las actividades de un arreglo empresarial. El mapa obtenido con dichos resultados revela de nueva cuenta la realidad de la red, superando así el flujo ideal de recursos.

El instrumento aplicado a los empleados (números) valoró el entorno sectorial, el comunitario, el societal y el medioambiental. En esta dirección, la figura 5.3.A mapea asuntos como la alineación de las estrategias con las demandas de la comunidad (C); los efectos de situaciones imprevistas y eventos inesperados propios del

sector (Ss); la implementación de acciones para cuidar el medio ambiente y la conciencia del impacto ecológico de las actividades en el entorno próximo (Es). Por su parte y como corresponde a su condición, los empresarios (números) valoraron el impacto del entorno económico, el gremial, así como el académico e internacional (5.3.B). Dentro de los temas que identificaron con un alto impacto en las actividades de las empresas se encuentran: tasa de desempleo, tasas de interés de los créditos empresariales, expansión económica regional, condiciones de las vías terrestres, cercanía a terminales aéreas y marítimas, sistema de telecomunicaciones, sistema departamental de salud (EC), existencia de centros de formación regional y de universidades públicas y privadas (AC), operación de entidades de fomento empresarial e investigativo (GC) y presencia de organismos multilaterales de fomento a la innovación (IC).

Según el mapeo institucional, los empleados reconocen mayor atención a los

asuntos ambientales que a los comunitarios, de tal forma que a las acciones para el cuidado del medio ambiente y a la conciencia sobre el impacto ecológico de las actividades empresariales, se les otorga mayor importancia que a las decisiones empresariales alineadas con las demandas de la comunidad. Entre la comunidad de empresarios, sin duda alguna, la política económica impacta en mayor proporción a la red, aunque preocupante no resulta asombroso el bajo impacto de la academia en las actividades de la red. Ello se justifica no solo a nivel departamental sino también nacional, por el reducido involucramiento de las universidades privadas y de los centros de innovación e investigación con las empresas. En esta dirección se acepta la segunda hipótesis de investigación: los empresarios otorgan mayor importancia a los impactos económicos del entorno sobre las actividades de la red que a los impactos ambientales y sociales que pudiera ocasionar la actividad empresarial.

## 6 CONCLUSIONES

Dado que los datos de la investigación fueron obtenidos gracias a la aplicación de un instrumento diseñado por los investigadores y que con ellos fueron construidos los mapas presentados en la figura 5, es momento ahora de concluir en función de dichos mecanismos analíticos intermedios.

La red empresarial estudiada es un agregado de organizaciones dedicadas a la actividad turística que las vincula y les permite establecer relaciones con cuatro tipos de agentes: público, privado, tercer sector e internacional. La interdependencia de la red y los nodos da origen a un todo denominado ecosistema organizacional.

Posiblemente la administración de empresas haya avanzado en el estudio organizacional de una red empresarial, desde perspectivas adaptativas, sin embargo, el análisis institucional de redes empresariales desde perspectivas selectivas no registra mayores desarrollos. Este trabajo demostró que una red puede analizarse como comunidad empresarial (45 empresas que conforman la red) y

como ecosistema organizacional (45 empresas de la red, 10 organizaciones públicas, seis privadas, tres del tercer sector y un agente internacional). Comunidad y ecosistema son colectividades identificadas por la ecología como formas organizacionales. Desde la óptica institucional, la red está constituida por empresas que a su vez son organizaciones y el nodo internacional, por ejemplo, está representado por una organización que a la par es reconocida como institución. En conjunto, el agregado de las 45 empresas y de las 20 organizaciones que conforman los distintos agentes (público, privado, tercer sector e internacional) conforman un arreglo institucional o estructura de *governance*. Los principales aportes conceptuales de la investigación, son resumidos en la tabla 1.

En todo momento, las conexiones entre los actores de cada agente (público, privado y social) se trazaron con líneas punteadas, es decir, como flujos ideales, en virtud a que la investigación no indagó al interior de cada agente por las relaciones establecidas. La investigación se concentró en los empleados y los gerentes de los actores de la comunidad empresarial (45 empresas), pero queda abierta la posibilidad de emprender una investigación desde la óptica y la percepción de los actores de los distintos nodos.

La investigación examinó un arreglo institucional (red y sus nodos) y su entorno institucional (comunidad, sociedad y región) y una encuesta personal a empleados y otra a empresarios fue el mecanismo usado para la obtención de los datos. Dentro de los principales hallazgos se encuentran: 1) si bien la teoría identifica la información, los servicios, las decisiones, las soluciones y el dinero como recursos, para los empleados de las empresas investigadas, el flujo de los cuatro primeros recursos es natural al interior de la comunidad empresarial, sin embargo el dinero es percibido como un recurso que siempre debe provenir de los demás nodos del ecosistema. 2) El contexto de la red empresarial, está conformado por los 42 municipios del departamento y no sólo por los cinco municipios donde actúan las 45 empresas de la red. Bajo estas circunstancias, la dimensión

comunitaria de la red estará constituida por los ciudadanos de los cinco municipios, en tanto la

dimensión societal estará representada por todos los ciudadanos de los restantes 37 municipios.

**TABLA 1** – Aportes conceptuales de la investigación

Aspectos	Análisis institucional	Análisis ecológico institucional
Relaciones	Entre las 45 empresas de la red (arreglo organizacional)	Entre las 45 empresas del arreglo organizacional y las 20 organizaciones de los agentes (ecosistema)
Cambio producido	Individual en las distintas empresas de la red	Colectivo en la red y en los cuatro nodos
Vínculo con el entorno	Las empresas de la red y su entorno en cinco municipios	Las empresas de la red y las organizaciones del ecosistema y su entorno societal y ambiental
Propósito	Competencia entre las subredes (empresas de alojamiento, de transporte o de entretenimiento)	Cooperación entre las subredes (empresas de alojamiento, de transporte o de entretenimiento)
Conexiones	Empresas y organizaciones del ecosistema	Ecosistema y entorno socioambiental
Consideraciones	Económicas	Económicas, sociales, ambientales, culturales, etc.
Legitimidad	Cognitiva (autoproclamada por la red)	Sociopolítica (reconocida por agentes de la sociedad)
Énfasis	Marco cultural y normativo	Proceso de legitimación
Mapeo	Mapeo estático y proceso de trazado	Mapeo institucional
Visualización en mapa	Flujo de recursos materiales e informativos	Medios, incentivos y reglas
Datos arrojados por las encuestas	Según los empleados existe un adecuado intercambio de recursos entre las empresas de la red, pero baja interacción con los actores de los distintos agentes; es necesario fortalecer las relaciones de las empresas con otros actores del agente público, del agente privado y del agente social. Según los empresarios hay mayor interacción con los demás miembros de la red, con los cuatro nodos y con la comunidad, es preciso reconocer a la sociedad y al medio ambiente como agentes fundamentales.	Según los empleados, se otorga mayor atención a las acciones ambientales (cuidado del medio ambiente y conciencia sobre el impacto ecológico) que a las demandas de la sociedad. Según los empresarios, es la política económica la que impacta en mayor proporción a la red y a la academia le reconocen un mínimo impacto en las actividades de la red.

De acuerdo con los empleados, el intercambio de recursos entre las empresas de la red es adecuado, aunque la interacción con los actores de los distintos agentes es baja, por lo que se hace necesario fortalecer las relaciones de las empresas con otros actores del agente público, del agente privado y del agente social. Por otro lado, en la red se otorga mayor atención a las acciones ambientales (cuidado del medio ambiente y conciencia sobre el impacto ecológico) que a las demandas de la sociedad. Según los empresarios, existe mayor interacción con los demás miembros de la red, con los cuatro nodos y con la comunidad, sin embargo es preciso reconocer a la sociedad y al medio ambiente como agentes fundamentales. Para ellos, es la política económica la que impacta en mayor proporción a la red y reclaman un mayor apoyo de la academia (universidades) en las actividades de la red.

Las principales sugerencias presentadas a la red, derivadas del análisis ecológico institucional son: 1) definición clara de los recursos materiales (servicios, dinero) e informativos (participación en decisiones, datos, soluciones) que se pueden intercambiar entre los distintos miembros de la comunidad y del ecosistema y de los usuarios de dichos recursos. 2) definición de reglas de apropiación y de provisión de recursos de acuerdo con las condiciones regionales y no con condiciones municipales. 3) formulación colectiva (de políticas, de reglas, de normas, de decisiones) donde la totalidad de agentes tenga representación. 4) asignación a un grupo de empresarios de las funciones de auditoría del uso de recursos comunes. 5) definición de un sistema de sanciones en caso de desacato institucional (arreglos internacionales, políticas, reglas, normas y decisiones). 6) establecimiento de mecanismos

para la resolución de conflictos dentro de la comunidad o del ecosistema y 7) llamado a la participación activa del agente político y sus distintos actores.

La aspiración de los investigadores es que la dirección ejecutiva de la red, los empresarios de la red y los representantes de los grupos de interés, tomen las decisiones tendientes a fortalecer las relaciones entre los miembros del arreglo institucional y a la selección de aquellos entornos institucionales más favorables para el desempeño de sus actividades (propósito de los enfoques selectivos). Por su parte, y dado que los arreglos internacionales son importantes para la consolidación de los sistemas nacionales, resulta imprescindible que la red sume otras instituciones a su nodo internacional como puede ser una organización mundial y un código global de ética. La red y sus cuatro nodos serán reconocidos como una institución única y sólida cuando las conexiones, interacciones e intermediaciones fluyan de forma adecuada (mapeo estático), pero sobre todo cuando consideren los arreglos internacionales sugeridos (proceso de trazado y mapeo institucional).

Por último, no se puede desconocer que el análisis ecológico de una red empresarial (arreglo institucional) puede resultar muy útil para el modelo de redes de política pública, dado que las empresas siempre serán actores a involucrar en los procesos participativos; pero siempre resultará más práctico considerar redes empresariales que empresas individuales. Como fue expresado en la sección tres, el proceso de políticas públicas considera la posibilidad de una toma de decisiones con la participación de organizaciones externas al gobierno como las empresas o las cámaras de comercio. El ecosistema institucional estudiado, alberga 45 empresas del sector turismo, tres cámaras de comercio y otras tres empresas ajenas a la actividad turística. En este sentido, la investigación apunta a la participación activa del agregado institucional en la formulación de políticas económicas e industriales del departamento.

## REFERENCIAS

- Bartels, B. (2009). Preventing Coffee Cooperation from Grinding to a Halt: An institutional Analysis of the International Coffee Agreements and Recommendations for Achieving Long-Term Cooperation in the International Coffee Trade. *Creighton Law Review*, 42(3), 279-321.
- Baum, J., & Oliver, C. (1996). Toward an Institutional Ecology of Organizational Founding. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1378-1427.
- Baum, J., & Powell, W. (1995). Cultivating an Institutional Ecology of Organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon, and Torres. *American Sociological Review*, 60(4), 529-538.
- Benkler, Y. (2006). *Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom Contract: Freedom in the Commons*. New Haven: Yale University Press,
- Carroll, G. (1984). Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 10, 71-93.
- Chorev, N. (2007). *Remaking U.S. Trade Policy: From Protectionism to Globalization*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Dinar, A., & Saleth, R. M. (2004). *Institutional Economics of Water: A Cross-Country Analysis of Institutions and Performance*. Washington, DC: World Bank Publications.
- Feiock, R., & Cable, G. (1992). Need, Institutional Arrangements and Economic Development. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(4), 387-398.
- Heikkila, T, Schlager, E., & Davis, M. W. (2011). The Role of Cross-Scale Institutional Linkages in Common Pool Resource Management: Assessing Interstate River Compacts. *The Policy Studies Journal*, 39(1), 121-145.
- Holland, J. (2007). *Tools for Institutional, Political, and Social Analysis of Policy Reform: A Sourcebook*

- for *Development Practitioners*. Herndon, VA: World Bank Publications.
- Keohane, R. O. (1969). *Institutionalization in the United Nations General Assembly*. *International Organization*, 23(4), 859-896.
- Keohane, R. O. (1988). *International Institutions: Two Approaches*. *International Studies Quarterly*, 32(4), 379-396.
- Lane, J., & Ersson, S. (1999). *New Institutional Politics: Outcomes and Consequences*. London, GBR: Routledge.
- Mercier, J. (1994). *What Level of Government for Ecologists?* *Public Administration Review*, 54(4), 349-356.
- Morçöl, G., & Wachhaus, A. (2009). *Network and Complexity Theories: A Comparison and Prospects for a Synthesis*. *Administrative Theory & Praxis*, 31(1), 44-58.
- Ostrom, E. (2011). *Background on the Institutional Analysis and Development Framework*. *The Policy Studies Journal*, 39(1), 7-27.
- Ostrom, E. (1999). Institutional Rational Choice. An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework. In Sabatier, P. (ed.). *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press, 35-69.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Rycroft, S., & Cosgrove, D. (1995). Mapping the Modern Nation: Dudley Stamp and the Land Utilisation Survey. *History Workshop Journal*, 40, 91-105.
- Schneiberg, M., & Clemens, E. S. (2006). The Typical Tools for the Job: Research Strategies in Institutional Analysis. *Sociological Theory*, 24(3), 195-227.
- Simons, T., & Ingram, P. (2004). An Ecology of Ideology: Theory and Evidence from Four Populations. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 33-59.
- Singh, J. V, House, R., & Tucker, D. (1986). Organizational Change and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587-611.
- Spriggs, J., & Grant, I. (2001). *Food Safety and International Competitiveness: The Case of Beef*. Wallingford, GBR: CABI Publishing.
- Star, S., & Griesemer, J. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Tan, S. Y. (1991). Institutional Arrangements and the Management of Common-Pool Resources. *Public Administration Review*, 51(1), 42-51, Ipswich, MA.
- Ullman, E. L. (1953). Human Geography and Area Research. *Annals of the Association of American Geographers*, 43(1), 54-66.
- Williamson, O. (1992). Markets, hierarchies, and the modern corporation. An unfolding perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17(3), 335-352.