

2022
No.1

Trabajos
de grado

**Adopción de prácticas
sostenibles en el sector
de bebidas y alimentos.
Una interpretación
desde mecanismos de
cambio institucional**

Maura Alejandra Cifuentes Ortiz



Universidad de
los Andes
Colombia

Centro Interdisciplinario de
Estudios sobre Desarrollo - Cider

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación Reconocimiento como Universidad:
Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964. Reconocimiento personería jurídica:
Resolución 28 del 23 de febrero de 1949 Minjusticia.

No. 1

Edición Digital

Bogotá- Colombia. Noviembre de 2022

© Universidad de los Andes

Maura Alejandra Cifuentes Ortiz

Autora

Correo: ma.cifuentes@uniandes.edu.co

Roger Rossi Ballesteros

Cuidado Editorial - Gestor de comunicaciones de Cider

Natalia Ramírez Rodríguez

Diagramación

Este documento refleja exclusivamente la opinión de sus autores. No pretende presentar el punto de vista de las Universidades. El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en que se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

Resumen

El análisis institucional en los estudios organizacionales hace énfasis en que el proceso de similitud empresarial, denominado isomorfismo institucional, surge a partir de presiones externas a las empresas que llevan a converger en un conjunto de prácticas empresariales homogéneas. Sin embargo, se argumenta que presiones de cambio a partir de actores líderes conocidos como emprendedores institucionales, también pueden empujar hacia procesos de cambio isomórfico, pero a partir de presiones internas. De tal manera que indicios de empresas líderes median en la homogenización de prácticas sostenibles. En lugar de considerar el isomorfismo y el emprendimiento institucional como procesos separados, hago énfasis en el dinamismo potencial entre ambos conceptos. A partir de la adopción voluntaria de la iniciativa Global Compact y la metodología Global Reporting Initiative por un grupo de empresas de la industria de bebidas y alimentos de Colombia, se identifican cambios institucionales en las estrategias de sostenibilidad en el sector estudiado, que muestran grados de isomorfismo y indicios de emprendimiento por presiones endógenas y exógenas al sector hacia las mismas prácticas empresariales.

Palabras clave: isomorfismo institucional, emprendimiento institucional, sector de bebidas y alimentos, sostenibilidad empresarial, responsabilidad social empresarial.

Introducción

La acción empresarial en los mercados conduce a que actores con distintas maneras de hacer negocios, rendir cuentas y monitorear las actividades corporativas, impacten de diferentes maneras los entornos en los cuales están insertos. Cuando sus comportamientos han llevado a efectos indeseables o inesperados en el ambiente y las comunidades más débiles, esto puede comprenderse como fallas en la responsabilidad social empresarial (RSE) (Grover et al. 2019; Shubham et al. 2018). Para contrarrestar dicha situación, existen iniciativas globales que son adoptadas por algunas empresas privadas como parte de regulaciones voluntarias, y que se encuentran más allá de los arreglos formales o surgen en ausencia de ellos (van Zanten y van Tulder 2018).

La implementación de redes voluntarias como el *Global Compact* (GC) y la metodología de reporte de informes de sostenibilidad del *Global Reporting Initiative* (GRI) ha derivado en la incursión de asociaciones empresariales y redes formales e informales para abordar prácticas de RSE más allá de la capacidad individual de las organizaciones (Xia et al. 2018). Este tipo de iniciativas participan en la configuración de campos organizacionales comunes para empresas miembros, al contribuir en la configuración de significados, patrones de comportamiento y estructuras organizacionales comunes (Scott 2014; DiMaggio y Powell 1983). La plataforma del GC y las metodologías del GRI son iniciativas que buscan implementar masivamente el enfoque del desarrollo sostenible (DS) en los círculos empresariales a nivel global. Los resultados de este proceso van a analizarse haciendo énfasis en los estudios organizacionales desde el isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell 1983; Scott

2014), es decir, desde el estudio del grado de homogenización de las prácticas de RSE como resultado de cambios institucionales promovidos por las iniciativas de reporte voluntario GC/GRI.

Hasta ahora, los análisis institucionales sobre el GC/GRI tratan sobre los factores que motivan la divulgación de informes de sostenibilidad (Garayar y Calvo 2012; Gómez-Villegas y Quintanilla 2012; Kurnia et al. 2021). Sin embargo, los principios del GC y las guías del GRI muestran ser un instrumento institucional que empuja hacia el isomorfismo, es decir, precipita la similitud en los informes y estrategias de sostenibilidad de las empresas miembros. En tal sentido, se trata de estudiar las actividades empresariales que convergen o no desde el enfoque del isomorfismo institucional, teniendo en cuenta estos acuerdos globales como campos de acción institucional (DiMaggio y Powell 1983; Grewal y Dharwadkar 2002). Enfoque que no ha sido abordado en la literatura académica.

De acuerdo con lo anterior, la similitud empresarial surge a partir de presiones exógenas que influyen en los sectores industriales, como metodologías e iniciativas globales externas a estos. Tal lectura enfatiza en cómo los procesos organizacionales están restringidos por el entorno global en el cual las empresas están incrustadas, en este caso como miembros voluntarios del GC/GRI. Sin embargo, el isomorfismo institucional ha sido criticado por basarse en una visión demasiado determinada de la acción. Por un lado, implica empresas altamente moldeadas por fuerzas institucionales que refuerzan la continuidad y recompensan la conformidad (Garud et al. 2007); por otro, el comportamiento de los actores y su agencia están subordinados a las instituciones (Weik 2011). Tales percepciones, han llevado a considerar una aparente incapacidad del isomorfismo institucional para expli-



car la transformación organizacional (Hirsch y Lounsbury 1997; Tracey et al. 2011). En contraste, existe un giro dentro de la teoría institucional hacia la participación de los actores en el cambio y la reproducción institucional (Greenwood et al. 2008). Por lo que, si bien las iniciativas del GC/GRI se estudiarán para explicar la homogenización empresarial desde presiones exógenas a los sectores, en este estudio también se tiene en cuenta la agencia de las empresas pioneras o líderes al interior de un sector. Este tipo de empresas, que afectan a otras del mismo sector, transforman las prácticas empresariales, fenómeno que se denomina emprendimiento institucional. A través de estas, surgen cambios o reproducciones institucionales vía endógena a un sector (Battilana et al. 2009).

Lo anterior, lleva a la sugerencia de vincular el isomorfismo institucional con el emprendimiento institucional para una mejor comprensión de las presiones externas e internas a las organizacionales que llevan a prácticas sostenibles de RSE. Esto es posible ya que existe complementariedad en que el emprendimiento institucional proporciona un marco de explicación a los cambios de un sector de manera endógena. Y el isomorfismo institucional proporciona un marco para explicar la similitud empresarial de manera exógena a un sector. El propósito de este estudio, entonces, es vincular ambos marcos teóricos para explicar la adopción de estrategias de sostenibilidad empresarial. Específicamente, examinar si indicios de emprendimiento institucional median o facilitan la relación entre isomorfismo institucional y adopción de prácticas sostenibles impulsadas vía exógena a un sector.

En este contexto, el objetivo en este artículo es comprender si *¿puede el GC/GRI constituir un marco normativo que incide en la homogenización de las prácticas de RSE de las empresas voluntaria-*

mente vinculadas? Y, la visibilización de prácticas de ciertas empresas líderes en una industria que han adoptado este marco, *¿puede incidir en los comportamientos de las demás organizaciones, los cuales llevan a grados visibles de isomorfismo en las prácticas empresariales?*

Para responder a estas preguntas, se presenta un análisis de caso de 18 empresas de la industria de bebidas y alimentos en Colombia, miembros del GC y algunas que siguen las guías GRI. El caso se selecciona para confirmar grados de isomorfismo y emprendimiento institucional en un sector en específico; por tanto, siguiendo un diseño de investigación cualitativa a partir del análisis de informes de sostenibilidad (CoP), este artículo estudia las transformaciones organizacionales de tal industria particular y explora la existencia de indicios de isomorfismo e incidencia de empresas emprendedoras institucionales. El documento está estructurado de la siguiente manera: la primera sección hace un recuento histórico del surgimiento de iniciativas de RSE voluntarias. Luego, explica la noción de isomorfismo institucional en los estudios organizacionales y la de emprendimiento institucional, ambas con el fin de ofrecer un marco conceptual que permita abordar el análisis de las acciones isomórficas y de liderazgo observables en las prácticas empresariales de RSE. A esto le sigue la sección de métodos y, posteriormente, los resultados y discusión.

El Global Compact (GC) y el Global Reporting Initiative (GRI)

La promoción de acciones voluntarias y códigos de conducta cuyo objetivo era encaminar a las empresas a implementar estrategias, principios o indicadores bajo el paraguas de la RSE o el DS (Garayar y Calvo 2012), fueron constituidos para revisar las cuestiones sociales, éticas y ambientales de las empresas privadas (Jamali y Mirshak 2007; Brettel et. al 2014; Decker 2017). En este tipo de escenarios, que impulsaron nuevas iniciativas de regulación empresarial (Jenkins 2002; Boström et. al 2015; Shubham et. al 2018), ONG internacionales y acuerdos mundiales estimulan la reorientación o desarrollo de iniciativas voluntarias en las industrias privadas (Sánchez et. al 2016; Behringer y Szegedi 2016; Boström et al. 2015). De forma progresiva, el GC surge como la red de mayor alcance formal y el GRI como el estándar más utilizado para informes de sostenibilidad (Skouloudis et al. 2009; Grecco et al. 2009).

Lo anterior, las ha convertido en un referente global que ha incrementado su adopción cada año (Marimon et. al 2012); incluso, algunos estudios han identificado que, a diferencia de otros estándares nacionales o certificaciones internacionales, la difusión del GRI no es por sector sino por tendencias futuras (Brown et al. 2009). De esa manera, se ha convertido en un modelo homologable en materia de comunicación empresarial, especialmente en cuanto indicadores y aspectos de sostenibilidad relevantes para cada empresa independiente del sector (Aréizaga 2019). Asimismo, la principal obligación en relación con la adhesión como miembro en el GC es la publicación de una Comunicación de Progreso (CoP): un informe redactado anualmente en el

que las organizaciones participantes “dan cuenta de su compromiso y de los avances logrados en la aplicación de los diez principios y valores del GC” (Garayar y Calvo 2012). Hoy en día, incluye aspectos sociales, económicos y ambientales de las organizaciones.

Las iniciativas voluntarias del GC/GRI abarcan una gama de medidas que, siguiendo a UNRISD (2000), por un lado, pretenden ir más allá de las leyes y legislaciones existentes y, por otro, actúan como alternativas a las mismas. Desde este punto de vista, los principios del GC y las guías e indicadores GRI funcionan como plataformas que instan la autorregulación empresarial y la colaboración en una red formal entre agentes diversos. De ahí que, funcionan como un campo organizacional al ser una “comunidad de organizaciones que participan de un sistema de significado” (Scott 2014) y definen un patrón socialmente aceptable de comportamientos y estructuras organizativas empresariales (Kostova et al. 2008).

Definido como campo organizacional, dado el trabajo colaborativo y global que pretenden, confirman patrones de comportamiento formales e informales institucionalizados como exitosos, deseables o imitables, tal como certificar y verificar los logros alcanzados por cada miembro bajo modelos de desarrollo sostenible (DS). Sin duda, la interacción entre estas plataformas, las métricas globales y el DS en las metas de las empresas existía antes del surgimiento de iniciativas como los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), pero la incursión de estos ha dado un efecto de durabilidad y consolidación. Sin embargo, mucho antes de la aparición de los ODS, ya la RSE podía considerarse como un parte integral del DS (WBCSD 2000) o una gestión *voluntaria* de tal enfoque (Steurer et al. 2005). Dicha relación se había institucionalizado me-

dian­te regu­lacio­nes e ini­cia­ti­vas in­ter­na­cio­na­les volun­ta­rias (Garayar y Calvo 2012). In­clu­so, el DS ya se ha­bía in­tro­du­ci­do, y camina­ba a la par, con en­fo­ques de RSE fuer­tes co­mo las es­tra­te­gias de va­lor com­par­ti­do (Porter y Kramer 2011). Den­tro de esta nar­ra­ti­va, las es­tra­te­gias de RSE son im­pul­sa­das por la in­ci­den­cia que los en­fo­ques de DS ya ve­nían ejer­ci­en­do en un con­ti­nuo de in­fluencia en las es­tra­te­gias em­pre­sa­ria­les. De tal ma­ne­ra que se *superponen* ini­cia­ti­vas volun­ta­rias y glo­ba­les para or­ga­ni­za­cio­nes em­pre­sa­ria­les, en las cua­les los ele­men­tos que con­sti­tu­yen el con­cep­to de DS se in­sti­tu­ci­o­na­lizan den­tro de un cam­po or­ga­ni­za­cio­nal, en este caso, con­fi­gu­ra­do por el GC y el GRI.

Isomorfismo institucional en los estudios organizacionales

Toda industria tiene normas que responden a una lógica institucional que se configura a partir de un conjunto de prácticas formales e informales (Friedland y Alford 1991). Tales prácticas marcan las pautas de comportamiento que se consideran correctas o deseables dentro de ese campo organizacional, de tal manera que se presiona a las empresas a que operen sus estrategias de acuerdo con ese conjunto de normas o estándares propuestos. De ahí que, cuanto mayor sea la exposición de las empresas privadas a presiones por institucionalizar sus prácticas, mayor será el grado de similitud entre las mismas.

Atendiendo a lo anterior, las empresas responden gradualmente a una combinación de presiones dentro de su campo organizacional, las cuales las llevan a converger en un conjunto de prácticas empresariales homogéneas (DiMaggio y Powell 1991; Grewal y Dharwadkar 2002). Con

el tiempo, dichas prácticas se convierten en la forma legítima de organizarse (Meyer y Rowan 1977; Zucker 1987). Esto, explica el grado de adaptación de las empresas a las normas y prácticas establecidas/deseables a través de un proceso de similitud que se denomina isomorfismo institucional en los estudios organizacionales. Precisamente, detrás de esos procesos de homogenización, operan mecanismos de cambio normativo, coercitivo y mimético por los cuales se da un proceso de transformación institucional.

El primero de los mecanismos de cambio es el *isomorfismo normativo* que puede ser el resultado de tres tipos de presiones institucionales: profesionalización, normas por sector y presión de aliados. La profesionalización que puede derivarse de la educación formal o de un mecanismo de filtrado, como la contratación de personas del mismo sector o de redes profesionales similares. Tal profesionalización puede manifestarse como un esfuerzo colectivo informal, con el fin de establecer reglas y restricciones de desempeño al existir una base cognitiva compartida (Ashworth et al. 2007). Por ejemplo, la colaboración entre profesionales de diferentes empresas para abordar problemas comunes (Fernández-Allés y Valle-Cabrera 2006), o la profesionalización de directivos de distintas empresas a través de cursos en los cuales desarrollan patrones de comportamiento y soluciones similares (Garayar y Calvo 2012).

En cuanto el isomorfismo por normas de sector —no legal sino convencional—, indican Shubham et. al (2018) que las asociaciones industriales son aliados reguladores alternativos para promover prácticas ampliamente aceptadas. A nivel de sector, surgen normas relacionadas con ese sector y entran en juego para evitar la aparición de fuerzas coercitivas —por ejemplo, reglamentos estrictos— (Arora y Cason 1995). En otras

palabras, las normas voluntarias sectoriales pueden adelantarse a las regulaciones estrictas (Escobar y Vredenburg 2011). Adicional, indican que el objetivo de un sector al desarrollar sus propias normas es doble:

En primer lugar, mostrar que el sector está llevando a cabo acciones concretas para corregir las ineficiencias; y, en segundo lugar, influir en el gobierno al promulgar cualquier nueva normativa, para que se ajuste a las normas del sector y no comprometa su crecimiento y competitividad (Escobar y Vredenburg 2011 44).

Señalan que el isomorfismo por normas de sector es relevante en economías en desarrollo que carecen de regulaciones estrictas, así como una capacidad limitada de cumplimiento de las normas formales. De otro modo, el isomorfismo por presión de aliados consiste en que grupos de interés especiales como ONG u organizaciones independientes, que monitorean las actividades de sostenibilidad de las empresas, o la ausencia de estas, ayudan a construir un entorno normativo institucional para alentar a las empresas a adoptar prácticas de DS (Shubham et al. 2018).

El segundo mecanismo de cambio es el *isomorfismo coercitivo* que es el resultado de presiones formales —por ejemplo, leyes— e informales —por ejemplo, acuerdos, códigos de conducta, expectativas sociales— ejercidas sobre las organizaciones por otras de las que estas dependen (DiMaggio y Powell 1983). Diferente a las normas voluntarias, la dimensión coercitiva por instituciones reguladoras se basa en reglas que tienen una dimensión obligatoria: políticas que crean un deber para un determinado comportamiento, y el incumplimiento del mismo está siendo sancionada (Krajnović 2018). Se enfatiza

en situaciones en las cuales las empresas buscan aumentar la disponibilidad de recursos sociales y evitar sanciones futuras (Johnston 2013).

Por último, el tercer mecanismo de cambio institucional es el *isomorfismo mimético* que se desencadena cuando las empresas tienden a formar prácticas y políticas imitando aquellas empresas que consideran exitosas y legítimas dentro de sus campos organizacionales (Meyer y Rowan 1977; DiMaggio y Powell 1983). Tal fenómeno es una consecuencia de altos niveles de incertidumbre en un entorno poco claro o incierto, que puede verse como una fuerza que anima a las empresas a imitarse entre sí (Escobar y Vredenburg 2011). Cuando hay incertidumbre en el entorno institucional, las empresas se ajustan a las prácticas empresariales ampliamente aceptadas mediante el isomorfismo mimético, por motivaciones relacionadas con su entorno interno más que por presiones externas (Grob y Benn 2014; Boström et al. 2015). Por consiguiente, las empresas con inquietudes económicas y jurídicas adoptan prácticas mediante mecanismos de isomorfismo coercitivo y mimético en las que tratan de evitar el castigo o la incertidumbre (Ozdora-Aksak y Atakan-Duman 2016). En tal sentido, la imitación puede servir como una solución práctica para aquellas empresas que no pueden resolver sus problemas por sí mismas (Krajnović 2018).

Isomorfismo institucional en los estudios de RSE

Visto desde presiones normativas, las empresas pueden participar en el GC/GRI como respuesta a valores compartidos por otras organizaciones para ganar legitimidad o ser más

competitivas. En ese sentido, “decidir participar en el GC no significa que las organizaciones sean esclavas de ciertas convenciones sociales, sino que están atentas y tienen la capacidad de adaptarse a las normas sociales y a las organizaciones imperantes” (Garayar y Calvo 2012, énfasis agregado). Los autores explican la participación en el GC como una presión normativa bajo opciones como “sentir que se contribuye al esfuerzo realizado en pos del desarrollo sostenible”, “hacer que la organización se diferencie de la competencia” o “ser un buen ciudadano”.

Revisado por presiones coercitivas, los acuerdos voluntarios de RSE pueden ejercer presión coercitiva indirecta cuando los gobiernos, a través de instituciones regulatorias locales, obligan a las empresas a cumplir determinada prescripción en materia de DS (Henriques y Sadorsky 1999; Porter y van der Linde 1995). De ahí que, cuando los acuerdos globales permiten un margen de maniobra de cumplimiento, el compromiso coercitivo de los gobiernos para cumplir tales objetivos es clave. Esto puede verse reflejado en regulaciones relacionadas con emitir información de RSE (Shayuti et al. 2018; Pearson et al. 2002). En este caso, los resultados revelan los efectos positivos de la regulación coercitiva—un aumento del volumen de información— y ciertos aspectos negativos ya que se trata de un cumplimiento ciego en muchos casos (Garayar y Calvo 2012).

De otra forma, como respuesta a procesos coercitivos que motivan la inserción de las empresas en el GC/GRI, la necesidad de cumplir “requisitos legales”, “competir con otras organizaciones en el mercado global” o “permitir la entrada en mercados extranjeros” (Garayar y Calvo 2012), pueden considerarse una obligación o una persuasión para cambiar que puede convertirse en norma (DiMaggio y Powell 1991).

Incluso, vinculado como parte de políticas anti-corrupción de países en específico —licitaciones gubernamentales— (Kurnia et al. 2021) o como respuesta a presiones de casas matrices para empresas filiales (Gómez-Villegas y Quintanilla 2012).

Desde presiones miméticas, las empresas aplican estructuras o programas exitosos de otras empresas bajo la pretensión de lograr los mismos resultados. Al adaptarse instrumentos de RSE de una empresa líder puede presentarse una tendencia mimética en dicho sector industrial. De ahí que, las organizaciones adoptan códigos y sistemas similares que precipitan la adopción de prácticas sostenibles como condición de marco (Grob y Benn 2014). Las empresas de un mismo sector conforman su comportamiento para que coincida con estos líderes más que contribuir en iniciativas voluntarias; aunque, de manera inconsciente, pueden dar lugar a la imitación de tendencias mundiales de RSE (Ozdora-Aksak y Atakan-Duman 2016). Por ejemplo, cuando se imita la emisión de informes no financieros. Procesos miméticos como las membrecías en alianzas como el GC o el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, institucionalizan prácticas de esta manera (Matten y Moon 2008; Boström et al. 2015).

Emprendimiento institucional

Dentro de la teoría institucional existe un giro hacia el estudio de las empresas líderes o pioneras en un sector. Dicho enfoque es un intento de entender mecanismos de cambio institucional que, no solo surgen por presiones coercitivas, miméticas o normativas externas a un contexto, sino por empresas pioneras de manera endógena a una industria (Battilana et

al. 2009). El emprendimiento institucional explica por qué surgen nuevos procesos a través de empresas líderes que impulsan cambios dentro de sus sectores. En este contexto, la aparición de un agente (empresa) que produce cambios en dirección opuesta a la condición inicial de regulación local, puede transformar las creencias y prácticas compartidas en un sector a través de las estrategias de RSE.

Precisamente, la noción de emprendimiento institucional permite comprender cómo ciertas prácticas y nuevas formas organizacionales aparecen y se consolidan con el tiempo. Más que centrarse en la continuidad, este marco de estudio pone énfasis en la agencia de actores individuales o colectivos que incursionan en cambios difíciles de lograr, particularmente cuando operan en el “espacio libre normativo” (Donaldson y Dunfee 1999) y en el “vacío institucional” que se encuentra más allá de las regulaciones formales o en ausencia de ellas (van Zanten y van Tulder 2018). En esa medida, los emprendedores institucionales son aquellos, socialmente competentes, que se comprometen con acciones socialmente oportunas para justificar y legitimar nuevos tipos de arreglos sociales (Gutiérrez y Montes 2018). Son definidos como aquellos que “lideran los esfuerzos para identificar oportunidades políticas, enmarcar problemas y temáticas, movilizar a los interesados” (Bruton et al. 2010 429).

Desde este punto, si los emprendedores institucionales aparecen en dirección opuesta a la condición inicial de regulación local, representa una paradoja dentro de la teoría institucional la aparición de un agente-estructura que produce cambios. El rompecabezas retórico es el siguiente: si los empresarios están insertados en un escenario institucional sujeto a procesos regulativos y normativos que estructuran sus creencias, inte-

reses y producen sus identidades, *¿cómo pueden visibilizar nuevas prácticas si sus creencias y acciones están determinados por el mismo ambiente que desean cambiar?* Esta paradoja aparece en la teoría institucional con Battilana (2006) y ha sido ampliamente discutida (veáse DiMaggio y Powell 1991; Friedland y Alford 1991; Clemens y Cook 1999). Una respuesta a esta pregunta radica en conceptualizar la agencia como distribuida dentro de las estructuras que los propios actores han creado (Garud y Karnøe 2003).

Si cada sector tiene normas que responden a una lógica institucional en cada campo, formada por un conjunto de prácticas formales y construcciones simbólicas que enmarcan un orden institucional (Friedland y Alford 1991), los cambios pueden surgir cuando se desafía esa lógica. Oportunidades para la reflexión que impulsan nuevas lógicas, introducen prácticas o nuevas formas de organizarse (Battilana et al. 2009; DiMaggio y Powell 1983; Gutiérrez y Montes 2018). El emprendimiento institucional aparece como respuesta activa a problemas planteados por un cambio histórico a través de juegos de cambio, la imaginación y el juicio a estos (Emirbayer y Mische 1998). Conceptualizado de esta manera, las estructuras organizacionales no necesariamente limitan la agencia, sino que la generan. Aunque las instituciones permiten y limitan la acción, existe indeterminación y ambigüedad situacional que permite estos cambios desde la agencia de actores centrales (Jackson, 2010).

La incursión de un cambio puede hacerse por una motivación individual y disponer de recursos para implementarlos. Henrekson y Sannandaji (2010) señalan que las empresas crean estrategias para hacer cambios en un sector — por ejemplo, protección privada, esquemas de castigo bilateral, mecanismos de reputación y normas y costumbres sociales—. De tal manera



que el emprendimiento institucional alberga un componente endógeno y genera externalidades adicionales en forma de cambio institucional (Daokui et al. 2006). En consecuencia, si se trata de narrar y teorizar cambios, los emprendedores institucionales utilizan el “encuadre” estratégicamente (Khan et al. 2007) y articulan sus proyectos de cambio en formas particulares: definir quejas e intereses, diagnosticar causas, asignar culpas y brindar soluciones (Benford y Snow 2000).

A través de marcos particulares, nuevas prácticas pueden ser justificadas como indispensables, válidas y apropiadas (Rao 2000). Esto, a su vez, puede ayudar a movilizar coaliciones amplias de grupos diversos y generar la acción colectiva necesaria para asegurar el apoyo y la aceptación de cambio (Fligstein 1997; Wijen y Ansari 2007). Lo anterior puede suceder por organizaciones o grupos de organizaciones (Garud, Jain, y Kumaraswamy, 2002; Greenwood, Suddaby y Hinings 2002), o individuos o grupos de individuos (Fligstein, 1997; Maguire et al. 2004). Particularmente, es probable que se desencadena a partir de agentes reflexivos que no necesariamente están dotados de recursos y posiciones centrales, sino que migran periféricamente de las instituciones centrales a nuevos campos que dan lugar a la innovación organizacional (Durand y MacGuire 2005).

Vínculo entre el isomorfismo institucional y el emprendimiento institucional

El análisis institucional se ha centrado en la homogenización de las organizaciones a partir de influencias exógenas desde la teoría del isomorfismo institucional (Battilana et al. 2009). Dentro de esta, las empresas están sujetas a presiones institucionales en las que la acción es un proceso social en el cual la empresas se parecen entre sí, pero tal enfoque hace difícil estudiar el

cambio organizacional y la agencia disruptiva de los actores (Hirsch y Lounsbury 1997). El giro endógeno hacia la agencia de los actores establece un singular énfasis en el modus operandi de un agente reflexivo, voluntario y consciente de las prácticas. (Henrekson y Sanandaji 2010). Enfoque también criticado por “elevar a los individuos como actores intencionados al centro del escenario de la teoría institucional, lo que simplifica el tejido institucional de las organizaciones, los campos y el cambio institucional” (Weik 2011 14).

Una manera de superar ambas críticas en este trabajo es comprender que las empresas existen en un entorno de instituciones globales que ejercen cierto grado de presión sobre estas. Al explicar la adopción de prácticas sostenibles, el entorno representa una fuente de comunicación que insta la autorregulación y la colaboración entre agentes. Sin embargo, aunque el isomorfismo institucional influye en la adopción de estrategias, estas presiones son filtradas por los actores (Beunen y Patterson 2019). Las presiones institucionales son interpretadas, representadas o contrariadas por los agentes que buscan transformar las instituciones locales a las cuales pertenecen. Comenzando por las interacciones internas a un sector, la adopción se lleva a cabo a través de redes, roles y posiciones sociales de los agentes (Weik 2011). En este contexto, el emprendimiento institucional es la adopción de roles de liderazgo por parte de individuos o grupos en episodios de construcción institucional (Colomy 1998).

El interés es, por tanto, asociar ambas teorías institucionales al considerar simultáneamente la influencia de los actores como agentes de cambio y las estructuras organizacionales en las cuales están insertos (Battilana, 2006; Delbridge y Edwards 2007; Emirbayer 1997; Mutch et al. 2006). En otras palabras, conciliar el determinis-

mo estructural que homogeniza las empresas de manera exógena a los sectores, es decir, desde iniciativas globales como el GC/GRI, y la elección de cambio de los agentes de manera endógena a un sector, a través de empresas líderes (Battilana et al. 2009).

En ese sentido, no se trata de mostrar empresas individuales, emergentes y distintas en un sector (Aldrich 2011) o cuán determinados están los sectores a fuerzas externas, sino cómo empresas que muestran indicios de ser emprendedoras institucionales median o facilitan procesos isomórficos que vienen presionados desde afuera de los sectores. Ambas dinámicas tanto exógenas como endógenas pueden llevar a procesos de institucionalización. De hecho, cabe aclarar que la agenda de investigación sistemática sobre isomorfismo institucional, así como la de emprendimiento institucional, se ha desarrollado de manera separada, pese a que la noción de emprendedor institucional se introduce en el análisis institucional de manera temprana (Hoogstraaten et al. 2020), por lo que también trabajos empíricos y analíticos no han tenido este enfoque (Battilana et al. 2009).

Metodología

Aquí se trata de un enfoque de estudio de caso de un único sector, dado que las presiones y las estrategias de RSE son específicas de un campo organizacional (Carroll 1979; Sweeney y Coughlan 2008). Se toman algunas empresas del sector de bebidas y alimentos en Colombia con el objetivo de identificar si existen presiones o estrategias que promuevan la incorporación de políticas o acciones de RSE y, si en dicha incorporación, se observan comportamientos isomórfi-

cos e indicios de emprendimiento institucional. El estudio se realizó mediante la técnica de análisis de contenido utilizando como información base los informes de sostenibilidad (CoP) del GC entre los años 2008 – 2021.

Contexto de investigación y selección de caso

Colombia es una economía en transición de renta media-alta que atraviesa por una capacidad limitada de los agentes estatales para monitorear o hacer cumplir las legislaciones. En este tipo de escenarios, los estándares que no se auditan o verifican adecuadamente puedan conducir a fallas de RSE (Grover et al. 2019; Shubham et al. 2018). Adicional, se percibe un deber por atender las imposiciones domésticas en torno a las operaciones de las organizaciones en vez de articularse con acuerdos globales (Pérez et al. 2020). Sin embargo, entre los sectores que se han adherido como miembros de GC, llama particularmente la atención las empresas de bebidas y alimentos. Las asimetrías en el poder de negociación entre las empresas de alimentos acentúan las diferencias entre países y poblaciones (Boström et. al 2015). En consecuencia, es probable que el sector de bebidas y alimentos sea objeto de una gran cantidad de solicitudes de gobiernos, ONG y activistas, lo que puede tener efectos en la adhesión a marcos voluntarios de RSE (Hartmann 2011).

Dado que el objetivo es responder a las preguntas: *¿puede el GC/GRI constituir un marco normativo que incide en la homogenización de las prácticas de RSE de las empresas voluntariamente vinculadas?* Y, si la visibilización de prácticas de ciertas empresas líderes en la industria que han adoptado este marco, *¿puede incidir en compor-*



tamiento en las demás organizaciones, los cuales llevan a grados visibles de isomorfismo en las prácticas empresariales?, se identificaron 18 empresas colombianas del sector de bebidas (22%) y alimentos (77%) compuestas por grandes empresas (66%) y pequeñas y medianas empresas (33%), miembros voluntarios del GC que reportan Comunicación de Progreso (CoP) de manera anual y pública desde el 2008 hasta el 2021, en un total de 125 informes (Tabla 1).

Estas empresas se adecuan a los intereses teóricos de esta investigación por las siguientes razones: (i) autorregulan sus actividades empresariales, (ii) tienen una motivación para adherirse a un red global de cumplimiento, bajo esta red (iii) se adhieren a una tendencia de regulación voluntaria RSE/DS; y (iv) bajo tal adecuación, es posible identificar transformaciones institucionales desde procesos de isomorfismo y emprendimiento institucional en las estrategias de sostenibilidad empresarial.

EMPRESA	TAMAÑO	TIPO	UNIÓN	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	ESTADO
Nestlé de Colombia S.A.	Grande	Productores de alimentos	2020													CC	CoP	ACTIVO
Palmco Inversiones S.A.S	Pequeña o mediana	Productores de alimentos	2020													CC	CoP	ACTIVO
Flea Market y/o Agua con la M	Pequeña o mediana	Bebidas	2018											CC	CG	CoP		ACTIVO
Prodia S.A.S	Pequeña o mediana	Productores de alimentos	2016									CC			CC	CoP	CoP	ACTIVO
Postobon S.A.	Grande	Bebidas	2014						CC	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	ACTIVO
Vilveca S.A.S	Pequeña o mediana	Productores de alimentos	2013						CC	CG	CoP		CG	CoP	CG	CoP	CG	ACTIVO
Andrés Carne de Res	Grande	Productores de alimentos	2012					CC	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP				INACTIVO
Falck Services Limitada	Grande	Productores de alimentos	2012					CC	CoP	CoP	CG	CoP	CoP				CoP	ACTIVO
Bavaria S.A.	Grande	Bebidas	2012					CC-CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP		CoP	CoP	CoP	ACTIVO
Licores de Cardenasmaca	Pequeña o mediana	Bebidas	2010			CC	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CG	CoP	CoP	CoP	CoP	ACTIVO
Miraflores S.A.	Grande	Productores de alimentos	2010			CC	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	ACTIVO
DAABON GROUP	Grande	Productores de alimentos	2010			CC	CoP	CoP	CG		CoP		CoP	CoP	CoP	CoP	CG	ACTIVO
Colombina S.A.	Grande	Productores de alimentos	2010			CC	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP		CoP	CoP	CoP	CoP	ACTIVO
Himera del Valle S.A.	Grande	Productores de alimentos	2010		CC		CoP	CG	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	ACTIVO
Dulces del Valle S.A.	Pequeña o mediana	Productores de alimentos	2010		CC	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	ACTIVO
Grupo Nívesa S.A.	Grande	Productores de alimentos	2009		CC	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	ACTIVO
Alpina	Grande	Productores de alimentos	2008		CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP	CoP		CoP	CoP				INACTIVO
Indupalma	Grande	Productores de alimentos	2005	CoP	CoP		CoP	CoP	CoP	CoP	CG	CoP	CoP	CG				INACTIVO

Tabla 1. Elaboración propia a partir de datos públicos tomados de GC. CoP es Comunicación sobre Progreso, CC Carta de Compromiso y CG Carta de Gracia, en gris no se presentó ningún tipo de reporte para ese año

Recopilación de datos

El análisis de contenido es ampliamente utilizado en el estudio de datos discursivos (páginas web, comunicación de prensa o informes de eventos), utilizando categorías que permitan hacer decodificación abierta (Strauss y Corbin 2007; Pedraz et al. 2014). Duriau et al. (2007) señalan que el uso del análisis de contenido en los informes anuales de las empresas es una valiosa fuente de información no evaluativa de las organizaciones. Asimismo, como señala Kabanoff y Brown (2008), esta técnica permite hacer inferencias a partir de un conjunto de estructuras preestablecidas, de tal manera que es útil para estudiar un sector a partir de presiones isomórficas y de emprendimiento institucional que proporcionan los códigos de análisis de contenido.

Los CoP anuales son un material relevante para el estudio de los comportamientos, las estrategias y la interacción de las empresas con su ámbito organizativo (Raisch y von Krogh 2007; Dirsmith y Covaleski 1983). Del mismo modo, evitan el riesgo de falacia actitudinal en cualquier entrevista (Jerolmack y Khan 2014), en la medida en que las personas están afuera de su contexto de acción, y en particular en entrevistas retrospectivas (Osborne et al. 2001). En este sentido, los CoP ofrecen un acceso público a datos comparables por años y actividades entre empresa; como señalan Salancik y Meindl (1984), describen las iniciativas y acciones que las empresas han adoptado o adoptarán para resolver entornos organizativos nuevos o emergentes. De ahí que permiten evidenciar arreglos institucionales apalancados por procesos de emprendimiento institucional e isomorfismo institucional en relación con la incidencia de acuerdos globales. Metodología ya usada en investigaciones sobre

presiones de desarrollo sostenible en empresas privadas (Escobar y Vredenburg 2011).

Ahora bien, el análisis de contenido, una vez recopilados los CoP, se realizó en el software de análisis de datos cualitativos Nvivo 1.5. Para esto, se utilizaron dos fases de decodificación: en la primera fase (i) se decodificó el contenido en función de los tres mecanismos de cambio institucional: isomorfismo coercitivo (ISO-COER), isomorfismo normativo (ISO-NORM) e isomorfismo mimético (ISO-MIM). Dado que interesaba identificar hasta qué punto las presiones globales empujan hacia la similitud empresarial, se incluyó el código desarrollo sostenible (DS).

La segunda fase de decodificación se utilizó la misma muestra con el objetivo de identificar posibles indicios de emprendimiento institucional que pueden conducir hacia grados de similitud de prácticas de RSE: (ii) la información se clasificó y categorizó dando como resultado el surgimiento de la categoría emprendimiento institucional (EM-INS). Las siguientes, crear iniciativas pioneras (CRI-PI) y liderar cambios industriales (LIC-IND), surgieron como códigos de segundo orden a partir de patrones de comportamiento establecidos por el conjunto de iniciativas y acciones emprendidas por los identificados emprendedores institucionales. La definición de emprendedor institucional, y el conjunto de estrategias que lo perfilan, se extrajo de la declaración de DiMaggio y Powell (1991) respecto a que los cambios institucionales “surgen cuando actores organizados con recursos suficientes (emprendedores institucionales) ven en ellos una oportunidad de realizar un interés que valoran mucho” (14, aclaración agregada). Así que la decodificación inició identificando a las empresas, luego, qué recursos utilizaron y cómo los movilizaron y, finalmente, cómo “se dieron cuenta de un interés que valoran mucho”.



En ese sentido, esta es una metodología cualitativa alterna a estudios recientes sobre sostenibilidad empresarial usando la teoría institucional a nivel organizacional (Mason y Karim 2020; Daddi et al. 2020), que han explorado el fenómeno del isomorfismo organizacional fragmentada al papel de los emprendedores institucionales. El enfoque de estos estudios es sincrónico con estudios previos. Sin embargo, aquí se sigue a Gutiérrez y Montes (2018) cuyo trabajo apoya el análisis de los procesos de cambio vinculados con el estudio de emprendedores institucionales a través de la preinstitucionalización de nuevas lógicas. Además, el trabajo de cambios organizacionales impulsados por emprendedores institucionales de Van Wijk et al. (2013), particularmente el enfoque colaborativo que se centra en la afectación del campo organizacional de manera endógena (Barnett 2006), aplicado ya al estudio del sector cafetero en Colombia (Yepes 2017), y la vinculación conceptual entre ambos marcos teóricos de Battilana et al. (2009).

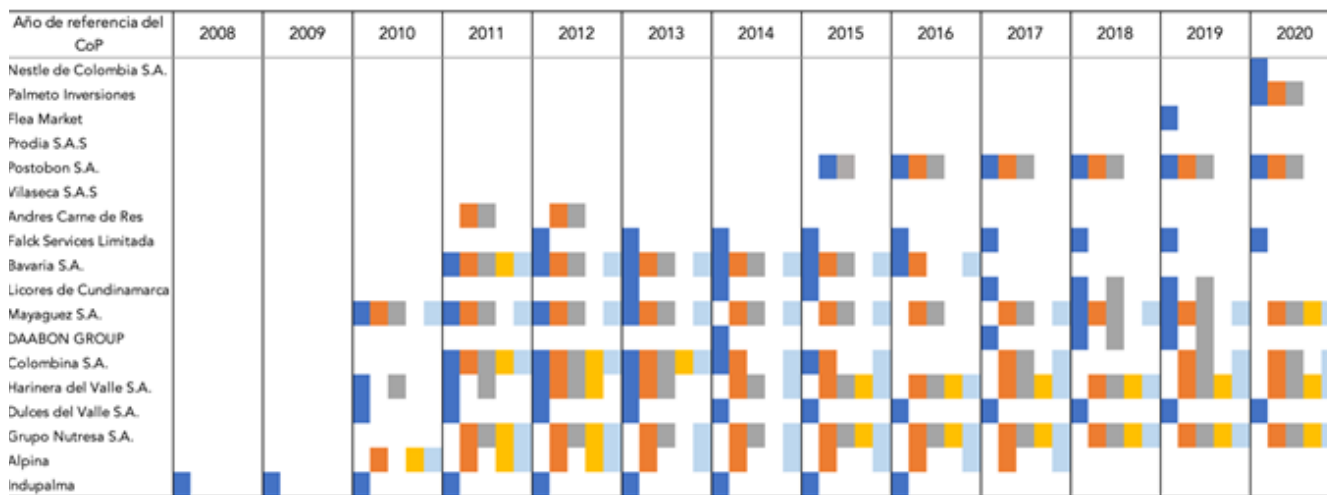
Resultados

Isomorfismo normativo: GC/GRI

Durante el periodo estudiado (2008 – 2021), las empresas de bebidas y alimentos se adecuan al CG/GRI desde distintos lineamientos. En la Tabla 2 se muestra cuáles son los lineamientos adoptados para responder a estas dos iniciativas globales y cómo esto, a la vez, configura un entorno de registro de actividades de sostenibilidad. Ahora bien, como respuesta a la adhesión al GC, se identificó que adoptan sus 10 principios (en derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción). Como respuesta a la adhesión al GRI, se identificó la adopción de las Guías para la elaboración de informes (Guías

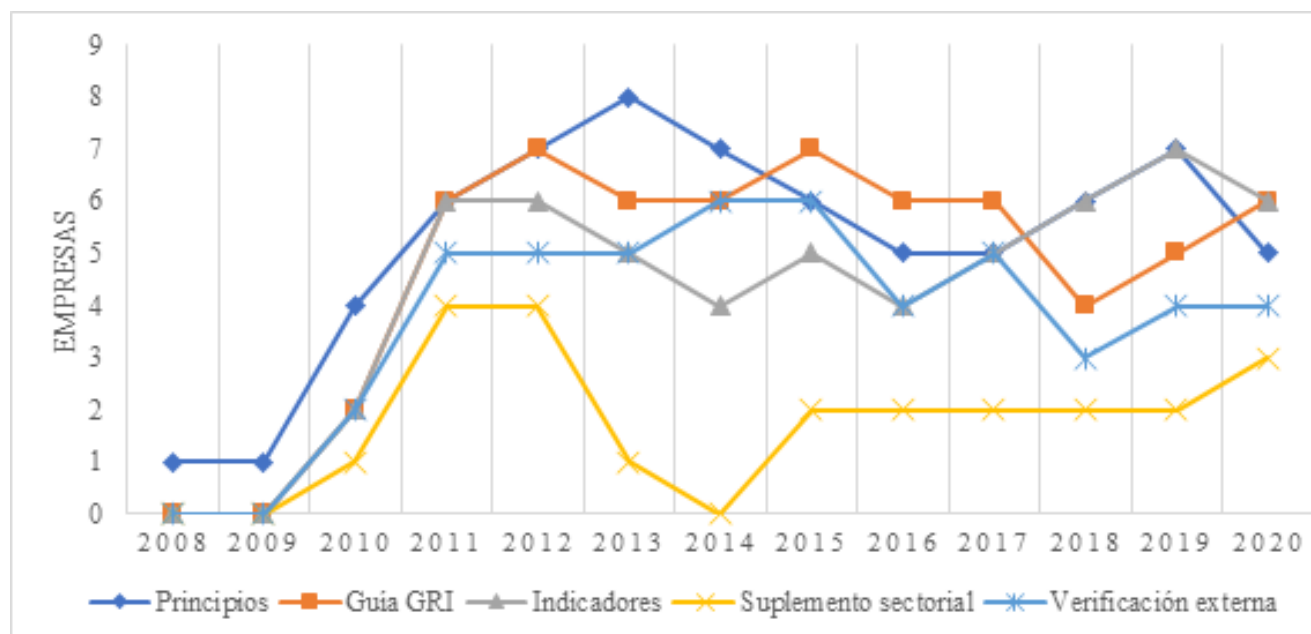
3 o 4), los indicadores de desempeño (sociales, ambientales y económicos), la guía del suplemento sectorial para la industria de alimentos y, por último, la verificación o auditoría externa de los CoP. La adopción inicial de uno o algunos de estos lineamientos por empresa marca una estructura de presentación de los CoP de manera individual, de tal manera que hay continuidad en los lineamientos asumidos por cada organización en los siguientes CoP publicados.

En la Gráfica 1, se muestra la variación en la adopción de estos lineamientos por el global de las empresas, observando diferencias por años y acogimiento, de tal manera que el entorno normativo de registro que configuran estos lineamientos es adoptado de diferentes maneras por cada organización, mostrando que los lineamientos de mayor generalidad son aquellos de mayor adopción. Se destaca que el lineamiento más usado son los principios GC con un alto uso entre los años 2009 – 2013, pero que disminuye a partir del 2014. El segundo lineamiento más usado son las Guías GRI que tienen una alta adopción a partir del 2010, disminuyen entre los años 2016 – 2018 y nuevamente aumentan en empleabilidad entre los años 2019 – 2020. El tercer lineamiento son los indicadores de desempeño que, si bien se esperaba que fueran usados por la misma cantidad de empresas que indican usar las Guías GRI, tienen un menor uso. La empleabilidad de estos disminuye entre los años 2013 – 2016, aumenta entre los años 2017 – 2019, y nuevamente disminuye para el año 2020. En el cuarto lugar se ubica la verificación o auditoría externa de los CoP que aumenta entre los años 2010 – 2015, pero disminuye en empleabilidad entre los años 2016 – 2020. Y, el último, con un uso visiblemente menor que los anteriores, la guía del suplemento sectorial para la industria de alimentos. Aunque disminuye en uso entre los años 2013 – 2014, se emplea de manera constante entre los años 2015 – 2020 por un bajo número de empresas.



■ Principios GC ■ Guías GRI ■ Indicadores GRI ■ Suplementos sectorial ■ Verificación externa

Tabla 2. Elaboración propia a partir de datos públicos tomados de GC. Lineamientos de adhesión voluntaria del GC/GRI de las empresas de hbevidas y alimentos (2008 - 2020). Los CoP registrados anualmente corresponden al año anterior de presentación, por lo tanto se registran informes hasta el año 2020.

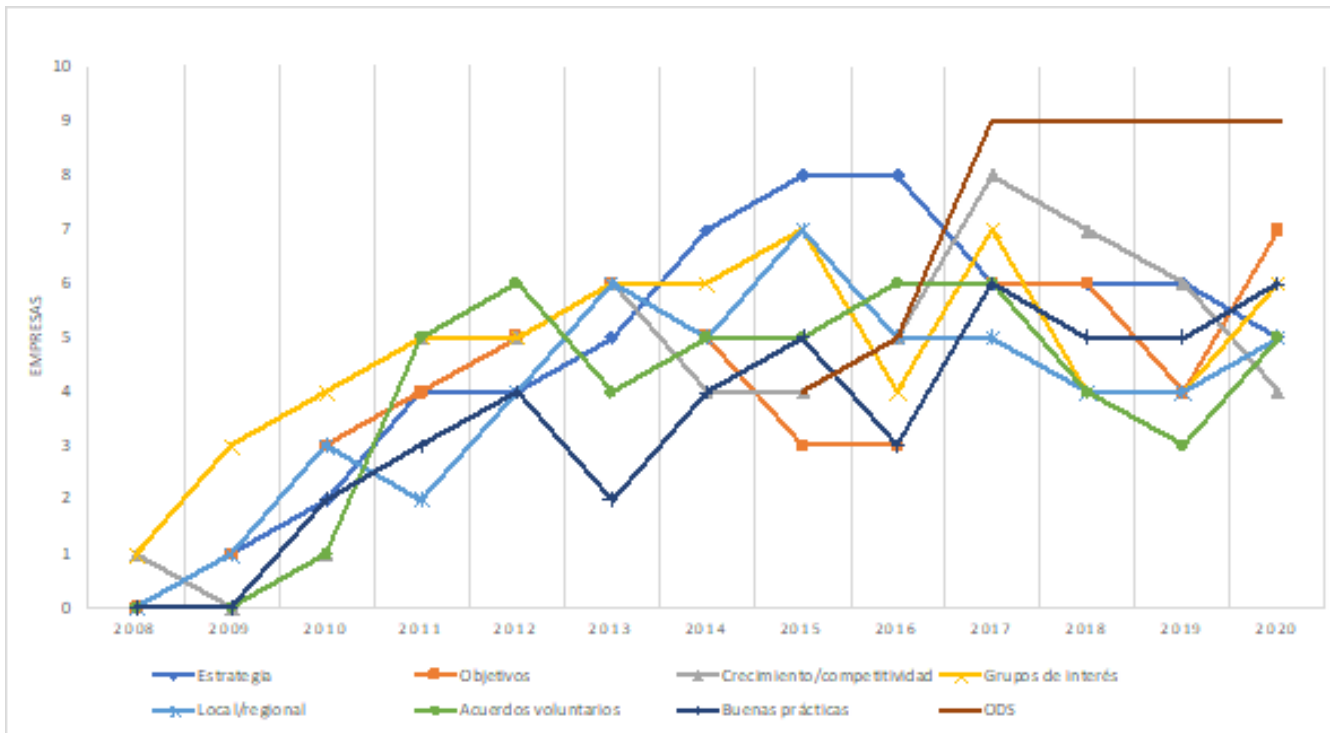


Gráfica 1. Elaboración propia a partir de datos públicos tomados de GC. Global de los lineamientos de adhesión voluntaria del GC/GRI de las empresas de bebidas y alimentos (2008 - 2020).

Pese a que la adopción de estos lineamientos varía entre empresas y años, permitió a estas organizaciones de bebidas y alimentos la posibilidad de resolver presiones de desarrollo sostenible. Al revisar las razones que las empresas refieren para estructurar los CoP a partir de los lineamientos del GC/GRI, señalan las siguientes motivaciones relacionadas primordialmente con sostenibilidad y requerimientos de reporte: “satisfacción y participación GC”, “validación de asuntos de sostenibilidad”, “conformidad y tendencia mundial de revisión y validación bajo las pautas GC/GRI”, “compromiso/acciones en los principios GC”, “prácticas responsables” y “seguimiento de temas sostenibles”.

Conjuntamente, al observar con detalle en los CoP la adopción de prácticas sostenibles en las organizaciones, se identificaron 8 medidas principales que presionan a las empresas hacia la adopción de este tipo de prácticas. En la Gráfica 3, se muestra el comportamiento global de las

empresas al adoptar prácticas de desarrollo sostenible, en relación a cuáles agentes están relacionadas, así como motivaciones y acuerdos que impulsan tal adopción y cuáles son las de mayor presión normativa. Las medidas son las siguientes: 1. Estrategias 2. Objetivos. 3. Crecimiento y/o competitividad de las empresas o del sector. 4. Grupos de interés. 5. Local – regional. 6. Acuerdos globales. 7. Buenas prácticas empresariales y 8. ODS. De estas, las dos primeras son de mayor relevancia. La primera, las prácticas sostenibles se vinculan de manera transversal a las operaciones y proyectos como estrategia de gestión de las empresas. La segunda, se vinculan como un objetivo que permite definir prioridades o ser un marco de acción para las actividades de las organizaciones. Las empresas combinan ambas dimensiones o toman una sola ruta de adopción, sin embargo, la de mayor prevalencia es la adopción como estrategia de gestión, aunque ha disminuido a partir del 2017.



Gráfica 2. Elaboración propia a partir de datos públicos tomados de GC. Medidas/motivaciones identificadas en los CoP por el global de las empresas de bebidas y alimentos en respuesta a presiones de desarrollo sostenible (2008 - 2020).

Ahora bien, las otras 6 medidas están relacionadas con las motivaciones que llevan a la adopción de objetivos o estrategias en las prácticas empresariales, y varía por año como se muestra en la Gráfica 2. La de mayor relevancia son compromisos relacionados con los grupos de interés, que ha sido una demanda en aumento entre el 2008 – 2015, pero que no se ha mantenido constante en los siguientes años. La segunda es la integración de prácticas sostenibles para aumentar el crecimiento y/o competitividad de las empresas o del sector. Motivación en aumento hasta el 2017. La tercera es una motivación relacionada con presiones locales o regionales, en particular con contextos de conflicto armado, posconflicto y cambios (afectaciones) climáticas. La cuarta es la adopción de prácticas sostenibles a partir de responsabilidades asumidas por acuerdos globales. La quinta es compromisos con mejores prácticas empresariales que ha aumentado en los años estudiados. Por último, a partir del 2015, se registran objetivos o estrategias sostenibles en el marco de los ODS. Adopción constante por algunas organizaciones a partir del 2017.

Isomorfismo coercitivo: imponer comportamientos a proveedores

De los 124 CoP revisados, en 105 CoP de 15 empresas de bebidas y alimentos refieren acciones relacionadas con proveedores. En esta sección se recogen los componentes y las acciones que las empresas vinculadas al GC ejercen sobre sus proveedores para presionarlos hacia prácticas sostenibles. En el Anexo 1 se puede ahondar en el comportamiento individual de cada empresa y cómo han cambiado o se han mantenido componentes o medidas coercitivas hacia los proveedores en el periodo estudiado (2008 – 2021).

Las presiones coercitivas hacia los proveedores se enmarcan en 3 componentes principales por empresa en cada año: estrategias y políticas de sostenibilidad, cumplimiento GC/GRI y cumplimiento de normativa legal. Específicamente, la incidencia de las empresas hacia sus proveedores se ejerce en función de políticas o desarrollo de responsabilidades. En 73 CoP de 13 empresas mencionan componentes de sostenibilidad, mientras que en 87 CoP de 10 empresas medidas relacionados con el componente del GC/GRI. En un total de 61 CoP refieren ambas como incentivo para tomar medidas en relación con estos actores. Y en solo 32 CoP de 7 empresas se relacionan acciones trazadas por normatividad legal.

Las medidas de mayor incidencia fueron: códigos de conducta/ética, proyectos locales o regionales, capacitaciones laborales, capacitaciones o asesorías en medio ambiente, alianzas, reconocimientos, evaluación – retroalimentación, eventos y visitas o asistencias técnicas. Cuando se habla de medidas motivadas por sostenibilidad, el énfasis en algún tipo de actividad hace referencia en asuntos como gestión ambiental en la cadena de valor, competitividad, prácticas sostenibles, capacitaciones y asesorías en medio ambiente. Asuntos como abastecimiento responsable e implementación de modelos de sostenibilidad en las cadenas de suministro son las que más figuran en los CoP.

Cuando se refieren a motivaciones relacionadas con el seguimiento del GC/GRI, aparecen medidas como implementar proyectos en conjunto entre la empresa miembro y los proveedores a partir de la creación de redes y foros de pensamiento, en formas como eventos y alianzas para alcanzar proyectos. En particular, respecto a proveedores vigentes, una medida que se destaca es la evaluación, retroalimentación y visitas, y asistencia técnica, como respuesta al cumplimiento de los principios y dimensiones de tra-

bajo postulados por el GC. Esta medida también se encuadra como un compromiso ambiental (elaborar variables ambientales en procesos de cotización y detectar oportunidades de mejora) y social-laboral (beneficios en la identificación y el diagnóstico en indicadores y acciones de derechos humanos, relaciones laborales e impactos a las comunidades).

Entre las medidas coercitivas para incidir en cursos de acción de proveedores se destacan guías de estándares, talleres de formación (prácticas laborales, DD. HH, riesgos laborales y medio ambiente), eventos y reconocimientos (certificaciones y premiaciones por prácticas sostenibles) para “regir los comportamientos de proveedores hacia mejores prácticas de sostenibilidad”. Los códigos de conducta y códigos de ética señalan los lineamientos específicos en términos de políticas éticas y de transparencia. Estos últimos son contruidos, por un lado, como una medida para que exista “alineación entre el sistema de gestión de calidad y normatividad de la empresa con su cadena de valor” y, por otro, para “aumentar los estándares de calidad a través de proveedores” y “cierre de brechas entre los mismos”. En específico, las empresas establecen indicadores de sostenibilidad a partir de la metodología del GRI y los aplican a la selección y contratación de proveedores o contratistas, o califican a sus proveedores actuales desde escalas de riesgo. Medidas de calidad como los índices de quejas y reclamos, se señalan como parte del cumplimiento de los principios rectores del GC.

Ahora bien, medidas trazadas por normatividad legal, la sección y seguimiento de conductas administrativas y control de seguridad social aparecen como actividades exigidas por el Estado colombiano y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que, a su vez, las empresas exi-

gen a sus proveedores. Estrategias como evaluación de protocolos de cumplimiento normativo, declaración de origen de fondos y auditorías de examen integral o parcial, son mencionadas como medidas de obligatorio cumplimiento desde el componente legal.

Indicios de emprendimiento institucional

Se identifican indicios de iniciativas de cambio a partir de una muestra de líderes empresariales que toman decisiones bajo circunstancias de incertidumbre o cambio regional. En 40 CoP de Indupalma, Colombina, Grupo Nutresa y Alpina, categorizadas como empresas grandes en Colombia, con recursos económicos, ambientales y sociales, se evidenció el uso de herramientas y disposiciones para incidir en comportamientos compartidos. La construcción de iniciativas que pueden ser adaptadas por otras empresas se identificó a través de dos mecanismos: programas sectoriales y participación en programas de regulación regional o nacional.

Alpina y Grupo Nutresa inciden en programas sectoriales de acuerdo con su capacidad de “cooperación y experiencia en construcción de programas de transformación productiva”. Los programas de etiquetado voluntario nutricional de ambas organizaciones, se presentan adaptables en otras empresas debido a que son “la ruta que marcará su futuro a largo plazo”. Con estas estrategias, incursionan en foros y encuentros empresariales con un enfoque en la transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas ejemplares que, a su vez, les permiten hacer “visibles los resultados de proyectos sobresalientes replicables en los demás negocios y países”. Un ejemplo visible son los encuentros nacionales de cacaoeros organizados por Grupo Nutresa enfocados en la transferencia y el intercam-

bio de conocimiento, con el fin de aumentar la productividad de los cultivos y la competitividad en los mercados. A partir del 2015, también va a afianzar programas de sostenibilidad “que contribuyan en la construcción de un país en paz”. Otras iniciativas como gestión de la diversidad, solución de conflictos, derechos humanos y promoción de proyectos inclusivos, en apoyo al fin del conflicto en Colombia responden a cambios en contextos locales.

Otro programa sectorial es el apadrinamiento a pequeñas y medianas empresas de Colombia denominado “Big Brother”. Este es un modelo de acompañamiento a proveedores y contratistas con “el objetivo de guiarlos y certificarlos en crecimiento administrativo y financiero a partir de herramientas de competitividad que les permitan gestionar y adaptarse a nuevos contextos locales”. Estos, a su vez, replican el modelo en sus proveedores (Little Brother). Por su parte, Indupalma impulsó los premios para el reconocimiento de buenas prácticas de responsabilidad social a nivel departamental y participó como miembro fundador de la iniciativa Guías Colombia, con el fin de desarrollar lineamientos que guíen la operación empresarial en Colombia de acuerdo a los DD. HH y al DIH. De igual manera, retos respecto a escenarios de conflicto armado y la distribución de tierras campesinas como motivaciones de RSE.

No obstante, los cambios sectoriales no solo se justifican dentro de intereses gremiales, sino en respuesta a condiciones del ambiente: por un lado, motivaciones como ayudar a la gente a vivir mejor, generar prosperidad colectiva en los lugares o ser emprendedores sociales, son motivaciones para “promover soluciones prácticas a retos sociales y ambientales”. Entre estas, proyectos de empoderamiento rural, desarrollo territorial y construcción de paz bajo proyectos sostenibles son motivaciones expuestas por In-

dupalma y Alpina. Adicional, estas empresas no solo realizan iniciativas para cambiar o incentivar comportamientos gremiales, sino que establecen cursos de acción encuadrando problemas y estrategias para posiblemente incidir en políticas públicas.

Tanto Grupo Nutresa como Alpina participan en los lineamientos nacionales para la Prevención y Reducción de las Pérdidas y Desperdicios de Alimentos (PDA) en colaboración con Prosperidad Social y la FAO. Alpina participó en planes de acción regional para la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos, y su incorporación en las políticas de seguridad alimentaria y nutricional. Es así como lideró, con el apoyo de la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos (ACTA), la incursión de la guía Global Food Safety Initiative (GFSI) con proveedores de servicios técnicos, academia, asociaciones científicas y gremios del sistema de gestión de inocuidad; también fue organización base para las versiones de las normas nacionales de estrategia de reducción de sal-sodio en alimentos del Ministerio de Salud y el Foro Internacional Lácteo.

Grupo Nutresa refiere estrategias para fortalecer el proceso de vigilancia legal relacionado con normas de rotulado y etiquetado de alimentos, y participación activamente en el Comité de Estratégico Verde del gobierno nacional, así como el acompañamiento a ministerios en la estrategia de divulgación e implementación nacional. Bajo estas estrategias, las empresas no actúan de manera separada, sino que establecen alianzas público-privadas y con organizaciones sectoriales para posibilitar participación en la construcción de políticas públicas que afectan al sector. Estas responden a dos preocupaciones enlazadas: adaptabilidad y mitigación al cambio climático, y seguridad de recursos alimentarios, específicamente en relación con la implementación de

acciones de gestión y administración bajo iniciativas medio ambientales.

Ahora bien, la presión normativa por el GC/GRI no solo afecta la manera en que las empresas diseñan los informes de sostenibilidad (Gráfica 1), sino que tiene efectos en la configuración de motivaciones para incidir en mecanismos de cambio sectorial. Dentro de los objetivos de Grupo Nutresa y Alpina, y en razón al cumplimiento de los principios del GC, se menciona la promoción de normas sectoriales bajo el compromiso de desarrollar buenas prácticas. Bajo las premisas de autorregulación y normatividad voluntaria, impulsan cambios colectivos de normas y estándares junto con entes como la ANDI, la FNA e Invima. Dos tipos de iniciativas muestran mayor relevancia: autorregulación publicitaria a menores de seis años y reglamentación de la gestión integral de los envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y/o metales. Bajo la primera, incluyen iniciativas tendientes a garantizar el cumplimiento y vigilancia normativa voluntaria a través de asociaciones gremiales para posicionar, entre otros, conceptos nutricionales. Bajo la segunda, se propone una agenda de coordinación de iniciativas y programas para reglamentar la gestión integral de los elementos descritos.

Discusión

Isomorfismo institucional: normativo, coercitivo y mimético?

El ejercicio voluntario de informar se ha estudiado por presiones coercitivas, normativas como miméticas (Carungu et. al 2021). Sin embargo, en lo que respecta a la comprensión del GC/GRI como mecanismo institucional que incide en la homogenización de prácticas de RSE, no existen estudios previos. Las investigaciones

usando el marco teórico del isomorfismo institucional se han relacionado con el estudio de los factores/motivaciones que influyen en la divulgación de los CoP, más no de posibles cambios en las estrategias o en el mismo diseño de los informes que ocurran en razón a su inserción (Garayar y Calvo 2012; Gómez-Villegas y Quintanilla 2012; Kurnia et. al 2021). A partir del estudio de caso seleccionado, se puede evidenciar que las empresas, al adoptar lineamientos de las dos iniciativas globales, entran en un proceso de adaptación que muestra indicios de presión normativa de manera exógena al sector al cual pertenecen. De tal manera que se construye un entorno en el cual se alienta a registrar prácticas sostenibles desde el marco de lineamientos del GC/GRI (Gráfica 1) y desde el modelo del desarrollo sostenible (Gráfica 2).

Por un lado, se refuerza de igual manera estrategias económicas, sociales y ambientales en el diseño de los CoP, conduciendo a un mayor nivel de similitud entre las empresas; es así que, entre mayor sea el número de estos lineamientos asumidos, mayor será su grado de similitud en el registro de acciones de sostenibilidad por cada una (Gráfico 1). Sin embargo, los grados de adaptación varían entre organizaciones al existir diferentes niveles de cumplimiento (Tabla 2). El GC no obliga a las empresas a adoptar las guías e indicadores GRI, o aumentar la adopción de los principios GC anualmente, por lo que la falta de una normativa fuerte que induzca a las empresas miembros a aumentar el nivel de sus CoP, incide en que las diferencias entre empresas prevalezcan durante años e, incluso, se detectan empresas que no hacen ningún aporte explícito.

De hecho, la identificación de una baja adopción de lineamientos clave sectoriales como lo son la guía del suplemento sectorial para la industria de alimentos y la verificación o auditoría externa de los CoP, muestra que la presión nor-

mativa identificada no está impulsando prácticas específicas por sectores. Los resultados muestran que los lineamientos de mayor empleabilidad son los de mayor generalidad de aplicación (principios GC y Guías GRI sin indicadores). Al consolidarse campos organizacionales como el configurado por GC/GRI, la homogenización de las prácticas va a hacer menos específica por sectores, dando un efecto de durabilidad a las estructuras organizacionales comunes (Scott 2014; DiMaggio y Powell 1983) y, particularmente, al DS como estrategia de RSE. Esto último, también se ve registrado en la adopción sostenida de los ODS por algunas empresas (Gráfica 2).

Paralelamente, la presión normativa por parte del GC/GRI contribuye positivamente en las relaciones entre la empresa miembro con sus proveedores por estrategias sostenibles, de forma que también actúa como una fuente importante de presión coercitiva en el entorno (Anexo 1). Una forma emergente de isomorfismo coercitivo ejercido sobre los proveedores se destaca en dos tipos de acciones: presiones coercitivas fuertes, que definen la continuación comercial de proveedores con la empresa miembro bajo estrategias como evaluación, visitas, asistencia técnica y el seguimiento de códigos de conducta y ética; y presiones coercitivas débiles, como talleres de formación, eventos de reconocimiento y construcción de redes de pensamiento conjunto (alianzas). A la vez, ambas impulsan dos tipos de similitud: una entre la empresa y sus proveedores, al alinear las mismas estrategias de sostenibilidad y responsabilidad empresarial, y una segunda entre proveedores a través del cierre de brechas en tanto acciones sostenibles entre los mismos. Ambas trazadas por la idea de mejores prácticas, que se repite como un patrón formal de cumplimiento (Gráfica 2 y Anexo 1). En este sentido, la cercanía estructural en la red del GC/GRI afecta la iniciación y la adopción del cambio

en otras organizaciones no miembros como son los proveedores.

Esta es una contribución relevante porque los estudios que refieren grados de isomorfismo por redes en el GC lo establecen a partir de las interacciones entre participantes (Cetindamar y Husoy 2007), más no respecto a redes que surjan en las estructuras de las empresas. El enfoque de este trabajo muestra la incidencia de campos de acción como el GC/GRI al interior de un sector: los proveedores adoptan estrategias de sostenibilidad, no para aumentar la disponibilidad de recursos, sino para mantener los beneficios actuales o evitar sanciones futuras (Johnston 2013). De ahí que se configure un área institucional más allá de las organizaciones miembros del GC/GRI, pero a partir de aquellos patrones de comportamiento previstos.

Otro isomorfismo coercitivo basado en presiones legales tiene menos probabilidad de reducir las presiones por estrategias sostenibles (Anexo 1). En consecuencia, es posible afirmar que una normatividad legal más fuerte no necesariamente conduce a mejores prácticas empresariales, en tanto estas iniciativas se adelantan a las políticas coercitivas de los gobiernos (Arora y Cason 1995). Conclusión que también se encontró en el estudio de Cortés et al (2017). Bremer et al. (2011) sugieren que las normas sectoriales y profesionales (isomorfismo normativo) son complementarias, e incluso, sustitutas a la normatividad y regulación local (isomorfismo coercitivo). En este caso, se encontró que normas globales son un elemento para tener en cuenta en la adopción de prácticas sostenibles de tipo coercitivo entre organizaciones miembros con sus proveedores. En este sentido, el isomorfismo coercitivo identificado está influenciado por la institucionalización de iniciativas exógenas a las empresas (Matten y Moon 2008), aunque entre las moti-

vaciones por asumir compromisos de desarrollo sostenible también figuren motivaciones de tipo local (Gráfica 2).

Respecto al isomorfismo mimético que establece que, a través de un proceso de imitación, las organizaciones adoptan códigos y sistemas similares que precipitan la adopción de prácticas sostenibles como condición de marco (Grob y Benn 2014), este estudio no encontró motivaciones o lineamientos de este tipo. Esta es una limitación de este trabajo, y se debe a la metodología seleccionada. Los CoP muestran los resultados de las empresas y rara vez evidencian los procesos de maniobra a través de los cuales se seleccionan prácticas sostenibles. Es probable que otro tipo de metodologías en red permitan identificar comportamientos isomorficos de tipo mimético, en la medida en que es una opción para una empresa imitar a otra líder de su sector. Esto es una fuerza explicativa de la imitación de tendencias mundiales de RSE por las empresas de manera involuntaria (Ozdora-Aksak y Atakan-Duman 2016), o la incursión como miembros en las plataformas de GC/GRI (Matten y Moon 2008; Boström et al. 2015). Sin embargo, no es posible explicar un proceso de homogenización de tal manera aquí.

Indicios de emprendedores institucionales

La literatura sobre isomorfismo institucional aplicado al estudio de las organizaciones señala que la incertidumbre o cambios en el entorno conllevan a la imitación de estrategias de RSE (Escobar y Vredenburg 2011). Sin embargo, lo que se encontró a partir del estudio de caso es que la incertidumbre o cambios locales, así como las preocupaciones por las afectaciones en la competitividad de las empresas, precipitan

la incursión de nuevas estrategias de RSE lideradas por empresas que muestran indicios de ser emprendedoras institucionales. En ese sentido, hay unas empresas que no parecen subordinadas al contexto institucional y participan como agentes en el cambio (Weik 2011). La incertidumbre institucional no conduce a un isomorfismo mimético de las empresas seguidoras hacia las empresas líderes en un primer momento, sino que abre un “espacio libre normativo” (Donaldson y Dunfee 1999) para que las empresas líderes puedan incidir en prácticas compartidas a través de propuestas de cambio tanto sectorial como regulatorio.

Las empresas Grupo Nutresa, Indupalma, Alpina y Colombina buscan producir cambios de manera endógena a la industria. A nivel sectorial, al poseer recursos económicos, sociales y ambientales para movilizar tales cambios, intentan incidir en materia institucional a partir de estrategias como etiquetado voluntario y prácticas en nutrición alimentaría, lo que puede persuadir a otras empresas hacia la acción colectiva bajo un arreglo institucional (Van Wijk et al. 2013). A nivel regulatorio, la incidencia en políticas públicas lleva a un proceso de diseño institucional que se caracteriza por manifestar la adopción de planes o visiones sostenibles respecto al sector de bebidas y alimentos, de tal manera que buscan adelantarse a posibles presiones coercitivas por parte de los gobiernos (Arora y Cason 1995).

Siguiendo a Reay et al. (2013), aquí se trataría de un emprendimiento institucional enfocado en actividades desarrolladas en primera línea por estas empresas, a través de la habituación de cursos de acción y actividades como un componente fundamental de institucionalización. Sin embargo, la manera de revisar en los CoP estos indicios de emprendimiento institucional no permitió evidenciar si las propuestas de cambio de estas organizaciones incidieron en prácticas sos-

tenibles en empresas específicas del sector de bebidas y alimentos. Esto se debe a que las empresas no señalan en los CoP las redes de organizaciones pioneras al sector que inciden en sus cursos de acción, por lo que no fue posible rastrear un cambio organizacional desde esta vía; igualmente, es posible que el periodo de estudio seleccionado sea corto para reflejar cambios significativos por emprendimiento institucional. Aunque señalar a una empresa o grupo de estas como emprendedoras institucionales no depende del éxito institucional del cambio, sino en ser disruptivas a una lógica dominante (Weik 2011), debe tenerse en cuenta este elemento para señalar transformaciones organizacionales desde la agencia de actores específicos. Pese a esto, el efecto deseado a nivel regulatorio y sectorial demuestra un componente endógeno (Daokui et al. 2006) y “encuadres” estratégicos de cambio (Khan et al. 2007), que son indicios de emprendimiento institucional.

Por un lado, la acción de estas empresas es disruptiva al contexto local de incertidumbre, alentando a cambios organizacionales de manera endógena al sector de bebidas y alimentos y, por otro, al estar alineadas a campos organizacionales como el configurado por el GC/GRI, señalan motivaciones para incidir en cambios en el sector desde patrones de sostenibilidad configurados desde estas redes exógenas al sector. Dado esto, es posible asociar que la influencia de estas empresas que muestran indicios de emprendimiento institucional, a través de su liderazgo sectorial y regulatorio, puede tener efectos endógenos en la homogenización de prácticas sostenibles que vienen impulsadas de manera exógena; es decir, estas empresas pioneras están teniendo una agencia activa que induce hacia el isomorfismo de prácticas globales de sostenibilidad, como las mencionadas en la sección anterior.

Ambas dinámicas tanto exógenas como endógenas pueden llevar a procesos de institucionalización en los cuales, tales indicios de emprendimiento institucional pueden estar mediando en cursos de acción isomórfica. A nivel de presiones normativas, como se mostró en la sección anterior, los lineamientos GC/GRI construyen un entorno de registro de prácticas sostenibles con mayores grados de adopción de lineamientos generales. No obstante, estas empresas pioneras identificadas pueden estar precipitando un isomorfismo normativo más específico al sector, dado el tipo de estrategias que se señalaron en la sección de resultados, pero también alienadas con estas redes globales. El isomorfismo normativo señala que las normas sectoriales son impulsadas por asociaciones industriales o aliados regulatorios (Shubham et. al 2018); sin embargo, aquí se trata de una agencia de actores específicos que inducen un cambio normativo, pero de manera más específico al sector de bebidas y alimentos.

Esto es particularmente importante porque estos actores están filtrando esos acuerdos voluntarios (Beunen y Patterson 2019), adecuándolos a los intereses endógenos al sector. De tal manera que median en la configuración de comportamientos y registros configurados por GC/GRI. Ahora bien, en tanto presiones coercitivas y miméticas, los procesos de maniobra disponibles por estos agentes (DiMaggio y Powell 1983) pretenden tener efectos a nivel gremial y regulatorio. Si estos llevan a transformar prácticas y comportamientos, pueden mostrar un isomorfismo tipo coercitivo en empresas no vinculadas formalmente a las iniciativas del GC/GRI, y que configuran un campo de acción más allá de los proveedores, por ejemplo, vía indirecta a través de leyes obligatorias. Y un isomorfismo de tipo mimético en la medida en que cambios en alguna de las dos vías identificadas pueden llevar a la imitación de tendencias mundiales de sostenibilidad de manera informal (Ozdora-Aksak y Atakan-Duman 2016).

Conclusiones

El cambio organizacional hacia estándares sostenibles se configura a partir de pautas institucionales que se dan a través de presiones endógenas y exógenas al sector de bebidas y alimentos de Colombia. La configuración de tal campo organizacional responde de manera clara a solicitudes exógenas de los marcos del GC y el GRI a través de lineamientos interconectados. La adopción voluntaria conlleva a grados de similitud por isomorfismo normativo de las empresas vinculadas, pero con diferencias de adopción y registro que persisten con el tiempo; no obstante, aun cuando la adopción normativa sea distinta, hay efectos directos en grados de isomorfismo coercitivo en las estrategias de los proveedores muy similares entre sí, único grupo de interés que se pudo evidenciar regularidad en las actividades y estrategias. En ese sentido, la configuración del área organizacional constituida por organizaciones de vinculación voluntaria, da apertura a nuevas áreas institucionales más pequeñas dentro de una industria específica de manera obligatoria. Esto último, aporta conocimiento sobre los factores institucionales y las estrategias que permiten la incursión de acuerdos globales, pero vinculados con preocupaciones locales bajo relaciones de dependencia. Factor corroborado en este estudio que no se había estudiado por isomorfismo de redes resultantes de la participación en el CG.

Las presiones endógenas de empresas que responden de manera disruptiva al contexto local y ofrecen estrategias sostenibles, muestran indicios de emprendimiento institucional en escenarios de incertidumbre local. De tal manera que procesos miméticos no son los únicos que pueden surgir en dichas situaciones, sino que

se abre un “espacio libre normativo” (Donaldson y Dunfee 1999) para que empresas líderes puedan incidir en prácticas compartidas a través de propuestas de cambio tanto sectorial como regulatorio. Los indicios de emprendimiento institucional identificados aquí muestran que no se trata de empresas que impulsan cambios inéditos (Aldrich 2011) sino que, al ser centrales y estar alineadas con campos organizacionales como el GC y el GRI, impulsan la homogenización de estrategias globales, pero de manera endógena y específica a las estrategias del sector.

Esto muestra que tanto el isomorfismo institucional como el emprendimiento institucional pueden vincularse entre sí: por un lado, se puede explicar la homogenización de registros y prácticas sostenibles impulsadas por redes exógenas como el GC y el GRI a un sector. Esto, a través de cambios normativos y coercitivos. Marcos de análisis que vienen dados desde el isomorfismo institucional. Por otro lado, hay empresas que muestran indicios de emprendimiento institucional, lo que permite un marco de explicación de medidas de homogenización de manera endógena al sector de bebidas y alimentos. Ahora bien, la vinculación entre isomorfismo institucional y emprendimiento institucional viene dada en la medida en que las empresas líderes identificadas ejercen agencia vía sectorial y normativa en el sector a partir de los patrones configurados por estas redes organizacionales, es decir, por redes globales como el GC y el GRI, pero filtradas según los intereses del sector y los propios en escenarios de incertidumbre local, como mostraron los datos.

Lo anterior es importante para esta investigación en la medida en que puede implicar que, al estudiar procesos de homogenización, debe tenerse en cuenta la agencia de los actores al in-

terior de una industria, bajo el marco teórico del emprendimiento institucional, no entendido este como procesos inéditos de empresas individuales, sino como la adopción de roles de liderazgo por parte de individuos o grupos en episodios de construcción institucional (Colomy 1998). Esta comprensión permite, precisamente, disminuir el determinismo organizacional que el solo uso del marco teórico del isomorfismo institucional puede llevarnos. Y, más aún, comprender cómo los emprendedores institucionales configuran su liderazgo local impulsados también por estas redes exógenas al sector y sus empresas. De tal manera que, al explicar la institucionalización de prácticas, se haga a partir de las presiones de campos organizacionales, desde una lectura isomórfica, y la agencia intencionada de los actores en un sector, desde una lectura del emprendimiento institucional, pero entendimiento precisamente cómo estas empresas líderes están facilitando o mediando de manera endógena en la homogenización de prácticas sostenibles impulsadas vía exógena a un sector.

La primera limitación de este estudio es que, bajo la metodología usada, no es posible determinar efectos negativos o greenwashing de las organizaciones, en la medida en que los informes auditados externamente disminuyen en el periodo estudiado. La segunda limitación se refiere a que no es posible determinar presiones por consumidores, grupos de interés o emprendedores institucionales periféricos que impulsan otros tipos de prácticas sostenibles no evidentes en los reportes y que dan lugar a la innovación organizacional. Para ampliar este estudio, se recomienda realizar análisis en los cuales sea posible observar relaciones entre los miembros del GC/GRI y las empresas no miembros, u otros grupos de interés, a través de un análisis de redes que permita mapear cómo compromisos informales entre organizaciones facilitan o bloquean el desarrollo colectivo de prácticas y

políticas sostenibles más allá de los discursos de desarrollo sostenible, y la manera cómo actores periféricos pueden impulsarlos.

La tercera limitación es que fue posible inferir impulso de empresas que muestran indicios de ser emprendedoras institucionales hacia la homogenización de prácticas sostenibles, pero no fue posible demostrar a cuál mecanismo de cambio institucional es más cercano, por lo que se recomienda ampliar el estudio de estas empresas para identificar si están impactando otras organizaciones en específico y, de esta manera, identificar transformaciones organizacionales de manera más precisa.

Referencias

- Aldrich, H. E. "Heroes, Villains, and Fools: Institutional Entrepreneurship, NOT Institutional Entrepreneurs" *Entrepreneurship Research Journal*, 1, no. 2, 2011, 20122003. <https://doi.org/10.2202/2157-5665.1024>
- Arézaga, M. 2019. La empresa transversal y la sostenibilidad. *Boletín de Estudios Económicos* Vol. 74, 228.
- Arora, S. y Cason, T. 1995. "An Experiment in Voluntary Environmental Regulation: Participation in EPA's 33/50 Program". *Journal of Environmental Economics and Management* 28(3), 271-286.
- Ashworth, R., Boyne, G. y Delbridge, R. 2007. "Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector". *Journal of Public Administration Research and Theory* 19:165-187.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (ANDI). 2019. Estrategia Fundación ANDI. Bogotá.
- Barnett, M. L. 2006. Finding a working balance between competitive and communal strategies. *Journal of Management Studies* 43, 1753-1773.
- Battilana, J. y Casciaro, T. 2012. "Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change." *Academy of Management Journal* 55: 381-398.
- Behringer, K. y Szegedi, K. 2016. "The Role Of CSR In Achieving Sustainable Development – Theoretical Approach" *European Scientific Journal* ESJ 12(22), 10. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n22p10>.
- Benford, R. y Snow, D. 2000. "Framing processes and social movements: An overview and assessment" *Annual Review of Sociology* 26: 611-639.
- Biermann, F., Kanie, N. y Kim, R. E. 2017. Global governance by goal-setting: The novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 26: 26-31.
- Boström, M., Jönsson, A., Lockie, S., Mol, A. y Oosterveer, P. 2015. "Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities" *Journal of Cleaner Production* 107. pp. 1-7. doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.0500959-6526/.
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M. y Rosenberg, N. 2014. How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: an Industry 4.0 Perspective. *Int. J. Sci. Eng. Technol.* 8 (1), 37-44.
- Brown, H.S., Jong, M. y Lessidrenska, L. 2009. "The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship" *Environmental Politics* 18:2, 182-200, [doi: 10.1080/09644010802682551](https://doi.org/10.1080/09644010802682551).
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D. y Han-Lin, L. 2010. "Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future?" *Entrepreneurship: Theory & Practice* 34(3), 421-440.
- Burdon, M. y Karim, M. 2020. Institutional Theory and Evolution of 'A Legitimate' Compliance Culture: The Case of the UK Financial Service Sector. *Journal of Business Ethics* 162:47-80 <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3981-4>
- Burdon, M. y Karim, M. 2020. Institutional Theory and Evolution of 'A Legitimate' Compliance Culture: The Case of the UK Financial Service Sector. *Journal of Business Ethics* 162:47-80 <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3981-4>
- Carungu, J., Di Pietra, R. y Molinari, M. 2021. "Mandatory vs voluntary exercise on non-financial reporting: does a normative/coercive isomorphism facilitate an increase in quality?" *Meditari Accountancy Research* 29 No. 3, 449-476.
- Cetindamar, D. y Husoy, K. 2007. "Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior, the case of the United Nations Global Compact" *Journal of Business Ethics*, 76, 163-176.
- Consejería Presidencial para los Derechos Humanos (Consejería DDHH). (2015). Informe de Derechos Humanos 2015. <http://www.derechoshumanos.gov.co/Prensa/2015/Documents/1512091INFORME%20DDHH%202015.pdf>.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (CONPES 3918) (2018). Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia.
- Daddi, T., Bleischwitz, R., Todaro, N.M Y Gusmerotti, N.M. Y De Giacomo, M.R. 2020. The influence of institutional pressures on climate mitigation and adaptation strategies. *Journal of Cleaner Production* 244, 118879.

- Daokui, L.D., Junxin F. y Hongping, J. 2006. "Institutional Entrepreneurs" *American Economic Review* 96 (2): 358-362. DOI: 10.1257/000282806777211775.
- Decker, M. 2017. "The next generation of robots for the next generation of humans?" *Robot. Auton. Syst.* 88, 154-156.
- Departamento Nacional de Planeación. (DNP). 2018. El sector privado y su contribución a los ODS: Un viaje hacia la recolección de datos mediante el reporte de sostenibilidad empresarial en Colombia.
- Donaldson, T. y Preston, L. 1995. "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications" *The Academy of Management Review* 20(1), 65-91.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. W. 1999. *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Boston: Harvard University Press.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. 1983. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" *American Sociological Review* 48(2), 147-160. DOI: 10.2307/2095101.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W.W. 1991 *The New Institutionalism in Organizational Analysis* The University of Chicago Press.
- Dirsmith, M. W. y Covalleski, M. A. 1983. "Strategy, External Communication and Environmental Context" *Strategic Management Journal* 4 (2), 137-151.
- Duriau, V., Reger, R y Pfarrer, M. 2007. "A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements" *Organizational Research Methods* 10 (1), 5-34.
- Elalfy, A., Weber, O. y Geobey, S. 2021. "The Sustainable Development Goals (SDGs): a rising tide lifts all boats? Global reporting implications in a post SDGs world" *Journal of Applied Accounting Research* Vol. 22 No. 3, pp. 557-575. <https://doi-org.ezproxy.uniandes.edu.co/10.1108/JAAR-06-2020-0116>.
- Escobar, L. F. y Vredenburg, H. 2011. "Multinational Oil Companies and the Adoption of Sustainable Development: A Resource-Based and Institutional Theory Interpretation of Adoption Heterogeneity" *Journal of Business Ethics* 98(1), 39-65.
- Fernández-Alles, M. y Valle-Cabrera, R. 2006. "Reconciling neoinstitutional theory with organizational theories: how resolve five paradoxes" *Journal of Organizational Change Management* 19, 503-517.
- Fligstein, N. 1997. "Social skill and institutional theory". *The American Behavioral Scientist* 40 (4), 397.
- Friedland, R. y Alford, R. 1991. "Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions". En W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* 232-263. Chicago: University Of Chicago Press.
- Garayar, A. y Calvo, J. 2012. "Joining the UN Global Compact in Spain: an institutional approach" *Revista de Contabilidad* 15 (2):311355.doi:10.1016/S11384891(12)70047-X.
- Gómez-Villegas, M. y Quintanilla, D. A. 2012. "Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano" *Cuadernos De Contabilidad* 13(32).
- Grecco, M P., Figueredo, M. A., Segura, L., Sanchez, I. G. y Dominguez, L. R. 2013. "The voluntary disclosure of sustainable information: a comparative analysis of spanish and brazilian companies" *Revista de Contabilidade e Organizações* (7)17, 45-55.
- Grewal, R y Dharwadkar, R. 2002. "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels" *Journal of Marketing* 66(3):82-97. doi:10.1509/jmkg.66.3.82.18504
- Grob, S. y Benn, S. 2014. "Conceptualising the adoption of sustainable procurement: an institutional theory perspective, Australasian" *Journal of Environmental Management* 21:1. doi: 10.1080/14486563.2013.878259.
- Grover, P., Kar, A. K. y Llavaranan, P.V. 2019. "Impact of corporate social responsibility on reputation—Insights from tweets on sustainable development goals by CEOs" *International Journal of Information Management* 48: 39-52. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.009
- Gutiérrez, R. y Montes, J. C. 2018. "Combinar lo social y lo económico: un paso en el camino hacia la sostenibilidad" En Rodríguez-Becerra, M., y Vélez, M.A. (eds.) *Gobernanza y Gerencia del Desarrollo Sostenible* 351-374.
- Hartmann, M. 2011. "Corporate social responsibility in the food sector" *European Review of Agricultural Economics* 38 (3), 297-324. doi.org/10.1093/erae/jbr031.
- Henrekson, M. y Sanandaji, T. 2010. "The Interaction of Entrepreneurship and Institutions" *Research Institute of Industrial Economics, Working Paper Series*. 7. 10.2139/ssrn.1592400.

- Henriques, I. y Sadorsky, P. 1999. "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance" *Academy of Management Journal* 42(1), 87-99.
- Hoogstraaten, J., Frenken, W. y Boon, P. 2020. "The study of institutional entrepreneurship and its implications for transition studies" *Environmental Innovation and Societal Transitions* 36, 114-136. doi. org/10.1016/j.eist.2020.05.004.
- Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD). 2000. Promoción de empresas socialmente responsables en países en desarrollo: el potencial y las limitaciones de las iniciativas voluntarias. Informe del taller organizado por UNRISD. Ginebra.
- Jackson, G. 2010. "Actors and Institutions" En *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*. Morgan, G., Campbell, J., Crouch, C., Pedersen, O., Whitley, R., & Jackson, G. (Ed). Oxford University Press.
- Jamali, D. y Mirshak, R. 2007. "Corporation Social responsibility: Theory and practice in a developing cuntry contex" *Journal of Businnes Ethics* 72(3), 243-262.
- Jauch, L., Osborn, R. y Martin, T. 1980. "Structured Content Analysis of Cases: A Complementary Method for Organizational Research" *The Academy of Management Review* 5(4), 517-525.
- Jenkins, R. 2002. "The political economy of codes of conduct" En Jenkins, R., Pearson, R. y Seyfang, G. *Corporate responsibility and labor rights*. Earthscan Publications Ltd., London.
- Jennings, P. D. y Zandbergen, P. A. 1995. "Ecologically sustainable organizations, an institutional approach" *Academy of Management Review* 20 (4), 1015-1052.
- Jerolmack, C., y Khan, S. 2014. "Talk Is Cheap. Ethnography and the Attitudinal Fallacy" *Sociological Methods Research* 43 (2) 178-209.
- Johnston, M. 2013. *Mimetic, Coercive and Normative Influences and the Decision of National Sport Organisations to Bid for World Championship Events*. Auckland University of Technology.
- Kabanoff, B. y Brown, S. 2008. "Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers, and Defenders: Content, Structure, Stability, and Performance" *Strategic Management Journal* 29(2), 149-171.
- Khan, F. R., Munir, K. y Willmott, H. 2007. "A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment" *Organization Studies* 28, 1055 - 1077.
- Krajnovic, A. 2018. "Institutional theory and isomorphism: limitations in multinational companies" *Journal of Corporate Governance, Insurance and Risk Management* 5(1), 1-7.
- Kurnia, T. S., Cahaya, F. R. y Joseph, C. 2021. "Coercive Pressures and Anti-corruption Reporting: The Case of ASEAN Countries" *Journal of Business Ethics* 171(3), 495-511.
- Lagos, D., Betancourt, J. B., y Gómez Betancourt, G. E. (2017). Implementación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia: un análisis desde el isomorfismo institucional en empresas familiares y no familiares. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25(2), 139-157. <https://doi.org/10.18359/rfce.1832>
- Marimon, F., Alonso-Almeida, M., García, M y Cortez A. K. 2012. "The worldwide diffusion of the Global Reporting Initiative: what is the point?" *Journal of Cleaner Production* 33. 132-144. 10.1016/j.jclepro.2012.04.017.
- Matten, D. y Moon, J. 2008. "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility" *Academy of Management Review* 33(2): 404-424.
- Meyer, J. W. y Rowan, B.P. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Naciones Unidas. (ONU). 2015. *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York: United Nations.
- Oliver, C. 1991. "Strategic Response to Institutional Processes" *Academy of Management Review* 18(1), 145-179.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (FAO). 2019a. *AHORRE ALIMENTOS: Iniciativa mundial sobre la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos*. Disponible en: <http://www.fao.org.ezproxy.uniandes.edu.co:8080/save-food/it/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación. (FAO). 2019b. *Los indicadores de los ODS bajo la custodia de la FAO: ¿Cuáles son las novedades?*

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OCDE). (2018). Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. Disponible en: <http://www.oecd.org/investment/duediligence-guidance-for-responsible-businessconduct.html>
- Osborne, J. D., Charles, I. S. y Arkalgud, R. 2001. "Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships Between Mental Models and Performance" *Strategic Management Journal* 22(5), 435-454.
- Ozdora-Aksak, S. y Atakan-Duman. 2016. Gaining legitimacy through CSR: an analysis of Turkey's 30 largest corporations. *Business Ethics: a european review* 25 (3), 238-257. doi.org/10.1111/beer.12114
- Pearson, R., Seyfang, G. y Jenkins, R. 2002. *Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy*. Primera edición. Routledge. doi.org/10.4324/9781849770880
- Pedraz, A., Zarco, J., Gutiérrez, M. y Palmar, A. M. 2014. *Investigación cualitativa*. Barcelona: Elsevier. Capítulos: Entrevista en Profundidad.
- Pérez, Ó., Romero, M. y Vargas, P. 2020. "Interacciones y sinergias entre ODS: un análisis desde la responsabilidad social en Colombia". *Revista Desarrollo y Sociedad* 86, 191-244. doi.org/10.13043/DYS.86.6
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. 2011. The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review* 89.
- Porter, M. y van der Linde, C. 1995. "Green and Competitive: Ending the Stalemate" *Harvard Business Review* 73(5), 120-134.
- Raisch, S. y von Krogh, G. 2007. "Navigating a Path to Smart Growth" *MIT Sloan Management Review* 48(3), 65-72.
- Rao, H., Morrill, C. y Zald, M. 2000. "Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms". En *Research in organizational behavior*. 22. B. Staw and R. Sutton (eds). Amsterdam: JAI Press/Elsevier.
- Reay, T., Chreim, S., Golden-Biddle, K., Goodrick, E., Williams, B. E. B. W., Casebeer, A. 2013. "Transforming new ideas into practice: An activity based perspective on the institutionalization of practices" *Journal of Management Studies* 50, 963-990.
- Robinson, P. K. y Rainbird, H. 2013. *International Supply Chains and the Labour Process*. doi.org/10.1179/1024529412Z.00000000027.
- Sachs, J. 2015. *The age of sustainable development*. New York: Columbia University Press.
- Salancik, G. R. y Meindl, J. 1984. "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control" *Administrative Science Quarterly* 29(2), 238-254.
- Sánchez, V., Cano, M. y Peribañez, E. 2016. *Responsabilidad social corporativa. El papel de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales en la promoción de la RSC*. Madrid.
- Scott, W. R. 2008. "Approaching adulthood: the maturing of institutional theory" *Theory and Society* 37, 427. <https://doi.org/10.1007/s11186-008-9067-z>
- Scott, W. R. 2014. *Institutions and organizations Ideas, Interests, and Identities*. Fourth edition. London: Sage.
- Scott, L. y McGill, A. 2020. *SDG Reporting Challenge*.
- Shayuti, M., Adnan, H., Staden. J. y Adnan, A. 2018. "The influence of culture and corporate governance on corporate social responsibility disclosure: A cross country analysis" *Journal of Cleaner Production* 198(10), 820832. doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.057
- Skouloudis, A., Evangelinos, K. y Kourmousis, F. 2009. "Development of an evaluation methodology for triple bottom line reports using international standards on reporting" *Environmental Management* 44 (2) 298-311.
- Shubham, Charan, P. y Murty, L. 2018. "Organizational adoption of sustainable manufacturing practices in India: integrating institutional theory and corporate environmental responsibility" *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 25:1, 23-34. doi10.1080/13504509.2016.1258373
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. y Martinuzzi, A. 2005. "Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations" *Journal of Business Ethics* 61: 263-281.
- Strauss, A. y Corbin, J. 2007. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Tercera Edición. Los Angeles: Sage.
- Sweeney, L. y Coughlan, J. 2008. "Do Different Industries Report Corporate Social Responsibility Differently? An Investigation through the Lens of Stakeholder Theory" *Journal of Marketing Communications* 14, 113-124. doi.org/10.1080/13527260701856657

- Tipurić, D. 2014. Darko Tipuric: Iluzija Strategije. Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća Zagreb, Sinergija. Ekonomski pregled, 65 (3), 260-264.
- United Nations Global Compact. (2013). Global Corporate Sustainability. Report. http://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sust
- van Zanten, J. A., van Tulder, R. 2018. "Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement" *Journal of International Business Policy* 1, 208–233. doi.org/10.1057/s42214-018-0008-x.
- Van Wijk, J., Stam, W., Elfring, T., Zietsma, C. Y den Hond, F. 2013. "Activists and incumbents structuring change: The interplay of agency, culture, and networks in field evolution" *Academy of Management Journal* 56, 358–386.
- Wijen, F. y Ansari, S. 2007. "Overcoming Inaction through Collective Institutional Entrepreneurship: Insights from Regime Theory" *Organization Studies* 28(7), 1079–1100. doi.org/10.1177/0170840607078115
- World Business Council for Sustainable Development. (WBCSD). 2000. Meeting changing expectations. Corporate Social responsibility.
- Xia, B., Olanipekun, A., Chen, Q., Xie, L., Liu. 2018. "Conceptualising the state of the art of corporate social responsibility (CSR) in the construction industry and its nexus to sustainable development" *Journal of Cleaner Production* 195, 340-353. doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.157
- Yepes, C. 2017. "Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana" *Suma de Negocios* 8, 17.
- Zucker, L. 1987. "Institutional theories of organizations". En W.R. Scott & J.F. Short. Jr (Eds) *Annual Review of Sociology* 443-464. Palo Alto, CA: Annual Reviews.