



# SUMA DE NEGOCIOS

[www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios)



## Artículo de investigación

# Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana

Cristian A. Yepes Lugo

Docente-investigador, Universidad de la Salle. Doctorando en Industria y Organizaciones, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Relaciones y Negocios Internacionales. Administrador Público, Escuela Superior de Administración Pública-ESAP, Bogotá, Colombia

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 28 de abril de 2016

Aceptado el 5 de septiembre de 2016

On-line el 22 de octubre de 2016

#### Palabras clave:

Cambio organizacional

Campo organizacional

Emprendimiento institucional

Cambio en campos organizacionales

Cambio a partir de emprendimiento institucional

Sector cafetero

#### Keywords:

Organisational change

Organisational field

Institutional entrepreneurship

Change in organisational fields

Change from institutional entrepreneurship

Coffee sector

### R E S U M E N

La transformación del sector cafetero se puede analizar bajo la óptica del cambio en los campos organizacionales que permite señalar y anticipar fallas que generen desestabilización. El presente artículo analiza la forma como se desarrolla el cambio en los campos organizacionales a partir del emprendimiento institucional en el caso de la industria cafetera colombiana desde una perspectiva teórico-conceptual. En ese sentido, se realiza una revisión de literatura académica en 4 niveles: campo organizacional, cambio organizacional en campos organizacionales, emprendimiento institucional, cambio organizacional a partir del emprendimiento institucional. Se encuentra una fuerte relación entre varios de los elementos señalados en la literatura que describen el cambio organizacional a partir del emprendimiento institucional y el cambio en el sector cafetero colombiano.

© 2016 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

### Theoretical-conceptual aspects of organisational change in the Colombia coffee industry

### A B S T R A C T

The transformation of the coffee sector can be analysed under the perspective of change in organisational fields that enables failures that generate destabilisation to be signalled and anticipated. This article analyses the way how change is developed in the organisational fields by institutional entrepreneurship in the case of the Colombian coffee industry from a theoretical-conceptual perspective. To do this, a review was carried out on the academic literature at four levels: organisational field, organisational change in organisational fields, institutional entrepreneurship, organisational change from institutional entrepreneurship. A strong relationship is found between several of the elements pointed out in

Correo electrónico: [cypes@unisalle.edu.co](mailto:cypes@unisalle.edu.co)

<http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.09.001>

2215-910X/© 2016 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

the literature that describe organisational change from institutional entrepreneurship and the change in the Colombian coffee sector.

© 2016 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Published by Elsevier España, S.L.U.  
This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Introducción

Uno de los sectores estratégicos para el desarrollo, especialmente en Latinoamérica, es el agrícola. De acuerdo con [Perfetti y Cortés \(2013\)](#), la agricultura tiene entre sus funciones la de coadyuvar con el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental, la reducción de la pobreza y del hambre, y el logro de mayores niveles de equidad y de seguridad alimentaria. Sin embargo, en Colombia solo se utilizan 5,3 millones de hectáreas de un total de 24,1 millones de hectáreas de vocación agrícola.

No obstante, de acuerdo con [Rivera \(1999\)](#), las políticas agrícolas en Colombia han carecido de coherencia debido a una falta de visión de largo plazo del sector rural. Es así como se hace fundamental una teoría agraria en Colombia que sea capaz de entender la complejidad de la realidad rural y de esa manera formular políticas apropiadas para el sector.

En ese sentido, es fundamental que la sociedad le asigne a la agricultura un carácter multifuncional que tenga en cuenta las diferentes dinámicas campesinas que se han dejado de lado debido a estructuras precapitalistas, lo que limita la productividad debido al encarecimiento de la producción por cuenta de la renta sobre la tierra.

En el caso del sector cafetero, en la actualidad la importancia de la producción de café se observa en el hecho de que este producto es el segundo *commodity* más transado en el mundo después del petróleo y se caracteriza porque se comercializa en un mercado de baja elasticidad de la demanda ([Superintendencia de Industria y Comercio, 2012](#)). De igual manera, en Colombia, uno de cada 3 empleos agrícolas es provisto por el sector; genera 631.000 empleos al año, superando 3,7 veces el total que es aportado por las flores, el banano, el azúcar y la palma ([Cano, Vallejo, Caicedo, Amador & Tique, 2012](#)).

No obstante, de acuerdo con [Aguilar \(2003\)](#), la forma tradicional de producción de café ha dejado de ser rentable, por lo que es necesario replantear el papel del sector en el desarrollo económico del país. Se hace fundamental la reorganización a través de la dotación de factores que permitan un emprendimiento institucional para que los productores sean más competitivos en el mercado internacional.

Esa transformación del sector cafetero se puede analizar bajo la óptica del cambio en los campos organizacionales. Las organizaciones cambian de distintas formas, en algunos casos de manera isomórfica ([DiMaggio & Powell, 1983](#)) y en otros a partir de una combinación de su ciclo de vida, los horizontes que se trazan, las contradicciones que se dan al interior de ellas y su evolución ([Van de Ven & Poole, 1995](#)). En el caso del cambio de tipo isomórfico, una vez que un conjunto de organizaciones aparecen como un campo tienden a cambiar, asemejándose unas a otras. Los procesos isomórficos

que llevan a ese cambio se denominan coercitivo, mimético y normativo.

La literatura acerca del cambio en los campos organizacionales se ha centrado en observar los emprendedores institucionales desde el centro del campo, es decir, gerentes o asociaciones dentro de esos campos, los cuales promulgan el cambio ([Greenwood & Suddaby, 2006](#); [Reay et al., 2013](#); [Zietsma & Lawrence, 2010](#)), o a partir de ciertos movimientos que instigan el cambio de manera endógena o exógena ([Van Wijk, Stam, Elfring, Zietsma & den Hond, 2013](#)). La presente investigación busca observar el cambio a partir del trabajo de prácticas, que se entiende como todas aquellas rutinas que se busca transformar, y de límites, es decir, los efectos que se producen en el campo en la medida en que se transforman las prácticas de emprendedores institucionales.

De la misma forma, se ha señalado por parte de algunos académicos ([Greenwood & Suddaby, 2006](#); [Van Wijk et al., 2013](#)) la necesidad del estudio de otros casos de cambio en los campos organizacionales con el objetivo de contribuir con la generalización acerca de estos fenómenos de cambio. Por esta razón, se realiza en la presente investigación un abordaje teórico-conceptual a partir de publicaciones académicas en las bases de datos Scopus, JStor, Redalyc, SciELO, ScienceDirect, EBSCO y Google Scholar que permita observar el cambio en el campo organizacional y contribuya con la comprensión del cambio en los campos organizacionales.

Además, al entender el cambio del sector cafetero colombiano es posible señalar y anticipar fallas que generen desestabilización y posibles consecuencias negativas para las familias caficultoras colombianas. De esta manera, la investigación aporta al desarrollo de políticas públicas que orienten el desarrollo del cambio en el sector cafetero colombiano a partir del emprendimiento institucional, lo que a su vez contribuye con la innovación institucional que está estrechamente relacionada con el trabajo de límites y de prácticas ([Zietsma & Lawrence, 2010](#)).

En ese sentido se hace necesario plantear el siguiente interrogante: ¿Cómo se desarrolla el cambio en los campos organizacionales a partir del emprendimiento institucional en el caso del trabajo de límites y prácticas en la industria cafetera colombiana desde la creación de la Federación Nacional de Cafeteros?

Para responder a esa pregunta, a continuación se presenta el enfoque metodológico que define la estructura para la revisión bibliográfica y recolección de información. Luego se señala la revisión de la literatura que se llevó a cabo, agrupándola en 4 grandes temas: campo organizacional, cambio en campos organizacionales, emprendimiento institucional y cambio a partir del emprendimiento institucional. En la sección de resultados se describen las características más importantes del cambio organizacional del sector cafetero en Colombia, estableciendo una relación con la literatura

**Tabla 1 – Relación entre cambio en los campos, el emprendimiento institucional y el sector cafetero en Colombia**

Categorías	Campo organizacional	Cambio en los campos organizacionales	Emprendimiento institucional	Cambio en los campos organizacionales a partir del emprendimiento institucional
Nivel teórico conceptual	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2
	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4
Relación con el cambio en el sector cafetero colombiano	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2
	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 3
	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4

reseñada. Finalmente, se concluye con base en esa relación y se establecen algunas recomendaciones para investigaciones futuras.

### Enfoque metodológico

Los enfoques metodológicos acerca del cambio organizacional en los campos organizacionales se caracterizan por la observancia de esos cambios a partir del análisis de procesos históricos utilizando técnicas de recolección de datos a partir de entrevistas, datos de archivo y reportes de medios de comunicación (Greenwood & Suddaby, 2006; Kipping & Kirkpatrick, 2013; Lægred & Serigstad, 2006; Reay et al., 2013; Zietsma & Lawrence, 2010). De igual forma, se han evaluado modelos usando datos cualitativos y cuantitativos de iniciativas de cambio a partir de muestras de gerentes responsables de los procesos de cambio (Battilana & Casciaro, 2012) y actores asociados a esos procesos (Van Wijk et al., 2013).

Oliver y Montgomery (2008) realizan un caso de estudio de una reunión para entender el cambio de la profesión judía del derecho a partir de la codificación de la transcripción de los temas señalados por los ponentes. Otros autores han simulado la toma de decisiones organizacionales bajo circunstancias de incertidumbre (Lin, 2005) y las cadenas de suministro de alimentos usando simulación multiagente (Krejci & Beamon, 2012).

En Colombia no se encuentran estudios específicos acerca del cambio en campos organizacionales pero sí acerca del cambio del sector cafetero a partir de análisis históricos que utilizan fuentes secundarias de recolección de información (Barón, 2010; Posada, 2012). Los demás estudios del sector cafetero en Colombia caracterizan el sector a partir de análisis económicos en factores como la oferta, demanda, precios, competencia, etc. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012; Cano et al., 2012).

En ese sentido, la presente investigación realiza un abordaje teórico-conceptual a partir de la revisión de literatura académica de 120 documentos en las bases de datos Scopus, JStor, Redalyc, SciELO, ScienceDirect, EBSCO y Google Scholar en 4 niveles:

- 1 Campo organizacional.
- 2 Cambio organizacional en campos organizacionales.
- 3 Emprendimiento institucional.
- 4 Cambio organizacional a partir del emprendimiento institucional.

De esta forma se estructuraron 2 fases: en la primera se introdujeron las ecuaciones de búsqueda en idioma inglés debido a la cantidad de literatura académica publicada en ese idioma: *Change in organizational field*, *Change from institutional entrepreneurship* y *Organizational change in the coffee sector*. Finalmente, las mismas ecuaciones se introdujeron en idioma español con el objetivo de identificar literatura publicada en Latinoamérica y Colombia.

En la segunda fase se sistematiza la información acerca del cambio organizacional en campos organizacionales, el cambio a partir del emprendimiento institucional y el cambio en el sector cafetero colombiano.

Finalmente, se encuentran aquellos documentos que poseen una fuerte relación entre los campos organizacionales (5 documentos), el cambio en esos campos (6 documentos), el emprendimiento institucional (6 documentos), el cambio a partir del emprendimiento institucional (5 documentos) y el cambio en el sector cafetero colombiano (5 documentos) (tabla 1). Todo esto se realiza en 4 niveles por cada categoría, estableciendo relaciones entre el nivel teórico-conceptual y la relación con el sector cafetero colombiano.

### Revisión de la literatura

El análisis de la literatura seleccionada permite observar 5 grandes temas generales, a saber: campo organizacional, cambio en los campos organizacionales, emprendimiento institucional, cambio en los campos a partir del emprendimiento institucional y cambio organizacional en el sector cafetero colombiano.

#### Campo organizacional

El campo organizacional se entiende como un área reconocida de vida institucional (DiMaggio & Powell, 1983), un conjunto de instituciones que constituyen esa área de vida institucional (Greenwood & Suddaby, 2006) o una comunidad de organizaciones que comparten un sistema de significados comunes (Zietsma & Lawrence, 2010). De esta forma, los campos solo existen en la medida en que están institucionalmente definidos, y esa estructuración está dada por el incremento en la interacción de las organizaciones en el campo, la aparición de estructuras interorganizacionales de dominación y patrones de coaliciones, el incremento de la información y el desarrollo de una consciencia mutua entre los participantes en el conjunto de organizaciones en las cuales están involucrados.

El concepto de campo organizacional representa un nivel intermedio entre la organización y la sociedad. De la misma manera, esos campos son instrumentales a los procesos por los cuales las expectativas socialmente construidas y las prácticas se diseminan y se reproducen, ya que son regulados a través de efectos recíprocos de mercado y estructuras de gobierno institucionalizadas (Greenwood & Suddaby, 2006). En ese sentido, entender el sector cafetero como un campo organizacional puede contribuir con una adopción mucho más efectiva de las políticas públicas que busquen el desarrollo económico y social de ese sector.

De la misma forma, un campo maduro se caracteriza por las interacciones estables y rutinarias entre los participantes, quienes tienen una fuerte consciencia mutua. Una de las consecuencias de la madurez de un campo es la creciente estratificación en la medida en que las empresas de élite se empiezan a distinguir por su reputación. De esta forma, se puede afirmar que el sector cafetero colombiano se ha constituido en un campo maduro en la medida en que las brechas socioeconómicas son altas (Aguilar, 2003).

En el caso de los campos profesionales, las colectividades profesionales y las asociaciones supraorganizacionales juegan un papel fundamental en la regulación y la configuración de las prácticas (Kipping & Kirkpatrick, 2013). De esta forma, las profesiones exitosas en un campo profesional de servicios son aquellas que logran un mercado laboral cerrado, exigiendo procesos de acreditación y certificación que limitan el acceso a las oportunidades de trabajo. Por el contrario, en un campo como el del sector cafetero colombiano, la regulación de la producción hacia los productores se centra en la capacidad de las profesiones de implementar códigos éticos y normativos que gobiernen las prácticas.

Aunque las organizaciones dentro de un campo compiten entre ellas, estas organizaciones rivales comparten una industria, la cual influye significativamente en el desempeño y la sobrevivencia de cada una de las empresas dentro del campo (Barnett, 2006). Las empresas estratégicamente asignan sus recursos limitados entre esfuerzos independientes de mejorar su posición competitiva y los esfuerzos cooperativos de mejorar la posición en la industria. Las condiciones no son puramente exógenas, y son particularmente controlables cuando los rivales cooperan, y es a través de las estrategias comunales que las empresas estratégicamente influyen en las condiciones de esa industria.

Una característica distintiva de un campo organizacional es su lógica institucional, es decir, el sistema de creencias y prácticas asociadas que predominan en un campo (Oliver & Montgomery, 2008). De esa manera, los actores dentro de un campo organizacional crean y reproducen las lógicas de un campo. A menudo el enfoque del estudio de los campos ha estado en las negociaciones entre los miembros de un grupo emergente y actores externos que influyen en el campo, como el Estado.

Por esta razón, es importante entender los debates y discusiones que ocurren dentro de los grupos emergentes, los cuales se llevan a cabo previamente a las negociaciones. Por ejemplo, las conferencias pueden servir como oportunidades importantes para establecer las etapas de las actividades durante la aparición del campo, ya que unen diversos participantes en un acto colectivo.

## Cambio en los campos organizacionales

Una vez que las organizaciones se consolidan en un campo organizacional empiezan a generar cambios que tienden cada vez más hacia la homogenización, lo que se conoce en la literatura como procesos isomórficos. El isomorfismo dentro de los campos organizacionales se puede originar en 2 tipos: el competitivo y el institucional; el competitivo está relacionado con la competencia en los mercados, el cambio de nichos y las medidas de ajuste, y el institucional tiene que ver con el poder político y la legitimidad institucional tanto para los ajustes económicos como para los institucionales. Dentro del isomorfismo institucional se encuentran el mecanismo coercitivo, que parte de las influencias políticas y los problemas de legitimidad; el mimético, que resulta de respuestas estandarizadas frente a la incertidumbre, y el normativo, asociado con la profesionalización.

De la misma manera, existen 2 predictores del cambio isomórfico (DiMaggio & Powell, 1983), a saber: el predictor del nivel organizacional y el predictor del nivel del campo. El primero observa la variabilidad en la medida en que las organizaciones en un campo cambian para ser más como sus pares; algunas responden rápidamente a las presiones externas y otras lo hacen luego de un periodo de resistencia. El segundo describe los efectos esperados de varias características de los campos organizacionales a partir del isomorfismo en un campo particular (disminución de la variación y la diversidad).

Un proceso isomórfico en un campo organizacional puede ayudar a los gestores de política pública a evitar la confusión en la desaparición de un campo organizacional con las dificultades que esto pueda acarrear. De la misma manera, el impacto de la estructuración necesita considerar el campo organizacional como un todo y no solamente las organizaciones de manera aislada.

Es así como la teorización puede contribuir al movimiento de ideas dentro de las comunidades organizacionales para que ese cambio se articule ampliamente a los campos, ya que la teorización del cambio en los campos organizacionales se constituye en el desarrollo y la especificación de categorías abstractas y la elaboración de cadenas de causa y efecto; esas implicaciones teóricas simplifican las propiedades de nuevas prácticas y explican los resultados que ellas producen (Greenwood & Suddaby, 2006).

De acuerdo con Greenwood y Suddaby (2006), la adopción del cambio ocurre cuando las ideas se adoptan con legitimidad cognitiva, es decir, que se dan por sentadas. En ese proceso las agencias regulatorias como el Estado, los gremios, las asociaciones profesionales, etc., son fundamentales en el proceso de teorización porque permiten la formación y la reproducción de la comprensión y los significados compartidos. Sin embargo, la teorización no es un acto momentáneo sino que requiere repetición para provocar la comprensión compartida de los problemas.

Durante la etapa de la teorización, las asociaciones se constituyen en el vehículo por el cual se alcanza la legitimidad normativa, ya que se genera una emulación normativa positiva dentro de las comunidades y los participantes. De la misma manera, durante la etapa de diseminación y reinstitucionalización las asociaciones contribuyen con la legitimidad cognitiva y, de esa manera, con la adopción de los significados

compartidos. Es así como una de las asociaciones del sector cafetero en Colombia (Asociación de Cafeteros de Colombia) ha buscado la generación de significados compartidos a través de los programas de asistencia técnica, manejo logístico, financiero, de mercado y capacitación.

En el caso de campos abiertos y poco regulados, el cambio se puede gestar a partir de las empresas ubicadas en los bordes o fuera del campo trayendo diferentes modelos de organización. [Kipping y Kirkpatrick \(2013\)](#) muestran que, a pesar del interés de las principales asociaciones profesionales, estas no lograron restringir la entrada de nuevos participantes, lo que genera fragmentación del campo y alta diversidad de formas organizacionales.

El cambio en el campo organizacional también puede ser instigado por los activistas, ya que la colaboración entre los individuos pertenecientes al campo y los movimientos desafiantes puede aparecer cuando la cultura de un movimiento y un tejido relacional se vuelven moderadamente estructurados, creando amenazas y oportunidades de mercado pero permaneciendo permeables a las influencias externas ([Van Wijk et al., 2013](#)). Es así como el trabajo cooperativo entre los individuos pertenecientes al campo y los movimientos sociales pueden generar cambios en contraposición a la idea de que siempre se generan resistencias al cambio dentro del campo organizacional.

En algunos casos los campos necesitan dar respuestas efectivas a los problemas que no se constituyen en rutinas, y por lo tanto los sistemas no logran responder de manera estandarizada. En ese sentido, [Lægreid y Serigstad \(2006\)](#) identifican 3 modelos organizacionales que guían el cambio en un campo organizacional dependiendo de las necesidades del entorno: el modelo jerárquico que presume que la organización debe empezar desde arriba y ser dirigida hacia abajo, lo que implica fuerte control político; el modelo de redes, que se usa en problemas complejos, desestructurados y altamente cambiantes; y el modelo de agencia, en donde el supervisor más fuerte y el papel de regulador de agencias semiindependientes es reemplazado por un principio de responsabilidad integradora en cada cuerpo político.

Las cogniciones compartidas son otro elemento fundamental que contribuye con la movilización de cambios en el campo organizacional y su lógica institucional ([Oliver & Montgomery, 2008](#)). La construcción de sentido cognitivo compartido es un elemento importante en la evolución profesional, ya que en las etapas iniciales del proceso evolutivo nuevos miembros se unen a la colectividad con el objetivo de establecer grupos formales congruentes que tengan el potencial de alterar el campo. De esta manera se determinan las características de los límites que emergen a partir de un proceso en donde los miembros de los grupos construyen una cognición compartida o un entendimiento acerca de los límites que son necesarios y apropiados.

### **Emprendimiento institucional**

[Greenwood y Suddaby \(2006\)](#) plantean que recientemente el emprendimiento institucional y el cambio se han convertido en los fenómenos de interés, por lo que se hace fundamental preguntarse acerca de cómo los actores observan y promulgan el cambio. Es así como se examina la introducción de

una nueva forma organizacional (la práctica multidisciplinaria), liderada por las empresas contables de élite y la cual logra dilucidar cómo el cambio se inicia desde el centro de un campo organizacional, es decir, que las élites en los centros organizacionales tienen mayor probabilidad de entrar en contacto con lógicas contradictorias porque son ellas quienes unen esos campos organizacionales.

La perspectiva teórica ha estado orientada al entendimiento de la manera en que los individuos y las organizaciones cambian las instituciones en las que ellos se encuentran incrustados. Por esta razón, muchas investigaciones se centran en el estudio de los campos organizacionales que se entienden como clústeres de organizaciones y ocupaciones cuyos límites, identidades e interacciones se definen y estabilizan por lógicas institucionales compartidas ([Greenwood & Suddaby, 2006](#)).

Dentro de la discusión acerca del emprendimiento institucional y la paradoja de la agencia incrustada, se destaca que los emprendedores institucionales son actores organizados quienes observan nuevas instituciones como mecanismo de avanzar en sus intereses. Por el contrario, un actor incrustado es aquel que ni está motivado al cambio ni está abierto a la posibilidad de nuevas alternativas.

Es así como un nivel de incrustación baja, combinado con un alto nivel de intereses no satisfechos, explica por qué los actores podrían estar motivados a considerar el cambio. Por esta razón, el cambio no solamente se origina desde la periferia de un campo, sino que organizaciones centralizadas actúan como emprendedores institucionales. Por esta razón, [Greenwood y Suddaby \(2006\)](#) proponen un modelo de emprendimiento institucional en campos organizacionales maduros, el cual observa las contradicciones que afectan la incrustación institucional y de esta manera la capacidad de emprendimiento institucional; se encuentra que un desempeño pobre produce una contradicción entre la conformidad institucional y la eficiencia funcional, y el emprendimiento institucional de las organizaciones centrales está dado por la interacción entre la consciencia, la apertura y la motivación.

El emprendimiento institucional también se puede gestar a partir de movimientos que afecten los campos ([Van Wijk et al., 2013](#)). Esos movimientos se caracterizan por 3 elementos fundamentales: un enfoque conflictivo que se centra en la creación de amenazas para los funcionarios, un enfoque de mercado que se centra en la creación de condiciones favorables para los emprendedores y un enfoque colaborativo que se centra en la afectación del campo organizacional desde dentro.

Para que los movimientos retadores y los funcionarios del campo cooperen se debe gestar estructuración relacional y cultural; los miembros de los movimientos y los campos deben interactuar y comunicarse intensivamente, reconociendo que son parte de un proyecto de cambio institucional, y desarrollar normas compartidas, creencias y estructuras de referencia que guíen sus interacciones.

Como se ha mencionado, las reglas del juego dentro de un campo organizacional son normalmente estables, es decir, institucionalizadas. Es poco probable que cualquier individuo o empresa de manera aislada pueda intencionalmente transformar esas reglas para su beneficio. No obstante, los individuos y las organizaciones pueden actuar como emprendedores institucionales para empezar movimientos que, a

través de una fuerza colectiva, cambian las instituciones (Barnett, 2006).

Es así como los individuos determinan la relación riesgo-recompensa a través de la comparación costo-beneficio de la participación en un proyecto de emprendimiento institucional. A menudo son las empresas grandes y poderosas quienes son esenciales en la reconfiguración de esa relación riesgo-beneficio, lo que implica un ingreso de nuevos emprendedores institucionales.

### **Cambio en los campos a partir del emprendimiento institucional**

El cambio no solamente se origina desde la periferia de un campo, sino que organizaciones centralizadas actúan como emprendedores institucionales. Por esta razón, Greenwood y Suddaby (2006) proponen un modelo de emprendimiento institucional en campos organizacionales maduros. De esta manera se observa que las contradicciones afectan la incrustación institucional y asimismo la capacidad de emprendimiento institucional; un desempeño pobre produce una contradicción entre la conformidad institucional y la eficiencia funcional; el emprendimiento institucional de las organizaciones centrales está dado por la interacción entre la consciencia, la apertura y la motivación.

En el proceso de emprendimiento institucional los patrones de persistencia institucional y cambio dependen de si quienes toman las decisiones ven los cambios del entorno como oportunidades potenciales o como amenazas en el proceso de obtención de legitimidad (George, Chattopadhyay, Sitkin & Barden, 2006). Tanto las amenazas como las oportunidades implican un sentido de urgencia y dificultad, y por esta razón se genera la posibilidad de que se evoque alguna forma de acción organizacional. Por esta razón se examina la pérdida o ganancia de control y la pérdida o ganancia de recursos.

La teoría de la prospectiva afirma que las actitudes hacia el riesgo y el comportamiento no son solo influenciadas por retornos nominales esperados, sino por predeterminadas referencias de quienes toman decisiones. Por el contrario, la hipótesis de la rigidez en la amenaza asume que, frente a la amenaza, las organizaciones y los individuos tienden a una rigidez buscando actividades rutinarias.

Se afirma que la teoría de la prospectiva se relaciona con la pérdida o ganancia de recursos tangibles, mientras que la hipótesis de la rigidez en la amenaza ha conceptualizado la amenaza como una pérdida o ganancia de control. Tanto la dimensión de los recursos como la del control se influyen una a otra, por lo que los individuos probablemente seleccionen una categoría sencilla para identificar un evento en esa categoría particular.

Las acciones llevadas a cabo por una organización que enfrenta amenazas para la legitimidad relacionada con recursos serán no isomórficas, mientras que las organizaciones que encuentran oportunidades para ganar legitimidad relacionada con los recursos serán isomórficas. En el caso de la dimensión del control, cuando quienes toman decisiones perciben que su organización enfrenta pérdida de legitimidad en el control, probablemente iniciarán un cambio isomórfico, mientras que si se percibe una ganancia de legitimidad en el control, el cambio será no-isomórfico. De la misma forma, bajo condiciones

de ambigüedad en el ambiente, quienes toman decisiones podrían simultáneamente usar diferentes tipos y combinaciones de acciones en paralelo que reflejen la lectura del entorno.

Los actores encargados de la toma de decisiones pueden encontrar en el trabajo institucional el elemento fundamental para el cambio dentro de los campos organizacionales. El trabajo institucional es fundamental en la transformación de los campos organizacionales, ya que el trabajo de los actores crea, mantiene e interrumpe las prácticas que son consideradas legítimas dentro de un campo (Zietsma & Lawrence, 2010).

De esta manera, el trabajo de límites y el trabajo de prácticas operan en configuraciones recíprocas que sustentan ciclos de innovación institucional, conflicto, estabilidad y reestabilización; además, estos ciclos emergen por la combinación de 3 condiciones: el estado de los límites, el estado de las prácticas y la existencia de actores con la capacidad de emprender un límite o un trabajo de prácticas de un proceso institucional diferente.

Los límites se entienden como la interacción entre las personas y los grupos donde se encuentran los campos organizacionales que se entienden como una comunidad de organizaciones que comparten un sistema de significados comunes. Por el contrario, las prácticas son rutinas compartidas o formas reconocidas de actividades; se afirma que una práctica lleva a unos nuevos límites, ya que se configura un tipo de membresía en los límites. De la misma forma, los límites y las prácticas tienen efectos materiales en la distribución del poder y el privilegio, lo que puede desencadenar conflictos dentro y alrededor de los límites.

El trabajo de límites consiste en el esfuerzo de los actores para establecer, expandir, reforzar o socavar los límites. Por el contrario, el trabajo de prácticas difiere con respecto al objeto sobre el cual está dirigido, es decir, esas mismas prácticas que pueden a la vez motivar tanto el trabajo de prácticas como el trabajo de límites; si existe insatisfacción por parte de los actores acerca de prácticas existentes, estos se involucran en cualquiera de los 2 tipos de trabajos.

Zietsma y Lawrence (2010) encuentran una relación mutuamente sustentada entre trabajo de límites y trabajo de prácticas que presenta ciclos de estabilidad institucional, conflicto, innovación y restablecimiento. La innovación institucional tiene que ver con una combinación de trabajo de límites y trabajo de prácticas que provee espacios seguros para actores que experimentan con nuevas ideas y desarrollan nuevas formas de trabajar juntos.

Para Battilana y Casciaro (2012), la cercanía estructural en una red afecta la iniciación y la adopción del cambio en las organizaciones, ya que la implementación del cambio dentro de una organización puede ser conceptualizada como un ejercicio de influencia social definido como la alteración de una actitud o comportamiento por un actor en respuesta de las acciones de otro actor. La manera en que las redes de contacto de los actores se conectan entre sí tiene implicaciones importantes en la generación de nuevas ideas y en el ejercicio de influencia social. La evidencia sugiere que los actores con redes ricas en agujeros estructurales tienen más probabilidad de generar nuevas ideas.

Con objeto de sobrevivir, las organizaciones deben convencer al público de su legitimidad; por esa razón, muchas organizaciones tienden a adoptar prácticas similares. Sin

embargo, no todos los cambios organizacionales son convergentes con el statu quo. Los cambios se pueden desarrollar a través de actividades de *tailoring*, que se refiere al control del agente de cambio sobre cuándo y cómo usar información disponible para persuadir diversas audiencias para movilizar los recursos a favor de un proyecto de cambio.

Reay et al. (2013) desarrollan un modelo de procesos enfocado en actividades para entender la forma en que nuevas ideas se transforman en prácticas de primera línea a través de la importancia de la habituación como un componente fundamental de la institucionalización. De acuerdo con estos autores, la literatura usualmente se enfoca en la difusión de prácticas de una organización a otra y terminan los estudios con la adopción organizacional de una nueva práctica. De esta manera, se ha dado poca atención a la difusión intra-organizacional o la captación de nuevas prácticas de primera línea.

Mientras que las investigaciones han tendido a ver la institucionalización como un proceso cognitivo (Reay et al., 2013), es importante partir del concepto de habituación con el objetivo de observar las conexiones entre las actividades y la construcción de significados. Los estudios orientados a procesos de niveles macro han tendido a ver la institucionalización en términos de etapas, empezando con la desestabilización de prácticas establecidas y terminando cuando las nuevas prácticas se institucionalizan (Reay et al., 2013). Se sugiere entonces un retroceso a los orígenes sociológicos de la teoría institucional para enfocarse en la habituación, lo que permite el entendimiento de la conexión entre las ideas al nivel de la organización y las prácticas en los niveles micro.

Reay et al. (2013) observan que los gerentes facilitan el desarrollo de significados colectivos a través de la solidificación y estandarización de nuevas formas de logros en los trabajos. En la transformación de nuevas ideas en prácticas se presentan 3 etapas: la teorización en los microniveles, la motivación para el intento y la facilitación para la construcción de significados colectivos.

Tanto los procesos macro como micro son fundamentales e interdependientes y necesitan ser conectados para que las nuevas prácticas sean exitosamente institucionalizadas. En todos los casos, los gerentes cumplen un importante rol en la conexión de la teorización de los niveles macro de los equipos interdisciplinarios con los niveles micro de los profesionales de primera línea.

De acuerdo con Van Wijk et al. (2013), la transformación se puede gestar a partir de una instigación distribuida y una co-estructuración coordinada. La instigación distribuida se refiere al origen de nuevas ideas y prácticas por parte de los agentes que actúan de manera independiente, y la co-estructuración coordinada describe los esfuerzos coordinados de los miembros de una colectividad para estructurar su entorno social a partir de significados y prácticas compartidas.

En ese sentido, los mismos intentos de cooptación de los movimientos por parte de los agentes del campo se pueden constituir en la posibilidad de avanzar en la transformación del campo, debido al desafío que el mismo campo enfrenta; es así como la cooptación mutua deriva en innovación institucional, ya que los patrones culturales y las pequeñas redes se unen dando ritmo y persistencia a las actividades innovadoras.

## Resultados: cambio organizacional del sector cafetero colombiano

El café ha sido históricamente el creador de una economía nacional debido a la posibilidad de cultivo en varias regiones y la orientación exportadora, lo que contribuyó con el desarrollo del mercado interno a partir de la estimulación del empleo, el consumo, el transporte y la industrialización (Posada, 2012). De igual forma, dado el hecho de que la pequeña propiedad es el eje del cultivo cafetero, se fortalecieron procesos democráticos gracias a la aparición de pequeños productores agrícolas.

Las organizaciones en el sector cafetero en Colombia han sido fundamentales en el desarrollo de la caficultura. Se puede señalar que estas organizaciones están institucionalmente definidas (Zietsma & Lawrence, 2010) debido a que, de acuerdo con Aguilar (2003), la importancia de estas organizaciones radica en que «han creado un conjunto de obras y actitudes en las regiones cafeteras que han generado una red de comunicaciones, actividades y normas que pueden servir para explicar gran parte de los procesos de desarrollo de las zonas en donde se ha concentrado la caficultura» (p. 251).

De igual forma, estas organizaciones han sido importantes en la estructuración de la industria del café en Colombia, lo que se ha traducido en prosperidad en varias regiones del país como Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda y el Valle del Cauca. Sin embargo, el descenso de los precios internacionales del café ha afectado a varias de las economías departamentales, especialmente las menos diversificadas (Barón, 2010).

Es posible referenciar 3 periodos fundamentales en la producción de café en Colombia: el primero, entre 1956 y 1976, que se caracterizó por la estabilidad de la producción y los precios internacionales debido al Pacto Internacional del Café; el segundo, entre 1977 y 2006, de alta volatilidad, donde el valor mínimo en 1999 ascendió a US9.111 y el máximo en 1999, que fue de US 16.179 la carga; y el tercero, a partir del 2006, que se caracteriza por una tendencia de descenso, pasando de US 12.618 en 2007 a valores equivalentes a los de la década de los sesenta (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012).

En 1927 se crea la Federación Nacional de Cafeteros, que combina la visión empresarial y gremial en la búsqueda de beneficios para los productores de café y sus familias (Informe de Sostenibilidad 1927-2010 [FNC, 2013]). El trabajo se enfocó en encausar unas prácticas agrícolas similares en la producción del grano y en brindar beneficios económicos a partir de la institucionalidad cafetera.

La Federación está compuesta por 15 comités departamentales de cafeteros y 364 municipales, lo que constituye un área reconocida de vida institucional (Greenwood & Suddaby, 2006); los miembros se eligen entre los productores, y la administración está encabezada por el gerente general, quien diseña e implementa los programas demandados por los mismos productores. Sus recursos son de naturaleza pública y se obtienen a partir de contribuciones de los cultivadores originadas en la ley y de transferencias del gobierno con cargo al presupuesto nacional (Cano et al., 2012).

Las organizaciones del sector cafetero han tendido hacia la homogenización (DiMaggio & Powel, 1983) debido a sus diferentes proyectos y programas que estandarizan las prácticas. Entre 1928 y 1938 se empieza a ofrecer el servicio de

asistencia técnica, de manejo logístico, que representa el inicio de la compañía Almacafé, e investigación científica que busca desarrollar variedades de café mejoradas a través de Cenicafé. En el año 1940 se crea el Fondo Nacional del Café como una cuenta parafiscal que se nutre de las contribuciones cafeteras con el objetivo de fortalecer el sector y estabilizar el ingreso de los cafeteros.

Uno de los propósitos del Fondo Nacional del Café consistía en la estabilidad de precios para los caficultores frente a la variación de los precios internacionales, lo que muestra la manera en que las organizaciones centralizadas actúan como emprendedores institucionales (Greenwood & Suddaby, 2006). El mecanismo buscaba ofrecer un precio al consumidor superior a los costos de producción comprando directamente el café al productor a partir de la garantía de compra que se empieza a ejecutar en el año 1958. De esta manera, cuando el precio internacional era superior al precio de sustentación, el fondo ahorra el excedente, que era utilizado cuando el precio externo estaba por debajo.

Una parte de los recursos del fondo se destinaba a los compromisos de exportación de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Sin embargo, el 70% de la exportación se daba a través de otros compradores distintos a la Federación, ya que en la medida en que el precio internacional era más alto que el precio de sustentación, los productores vendían el café a particulares, y por el contrario, cuando este precio era más bajo, casi la totalidad era vendida al fondo.

Entre 1960 y 2002 se avanza en términos de gerencia estratégica, por lo que se crea el personaje Juan Valdez, que muestra la forma como los emprendedores institucionales buscan avanzar en sus intereses (Greenwood & Suddaby, 2006), debido a que se intenta fomentar la consciencia del consumidor sobre la calidad del café colombiano y promueve su consumo alrededor del mundo.

De la misma manera, aparece la Fundación Manuel Mejía, que se encarga de la capacitación a los productores, las familias y las comunidades rurales; las cooperativas de caficultores que emergen como iniciativa privada y generan redes de compra que facilita que los pequeños productores vendan el café a la Federación y a otros exportadores; los procesadores de café liofilizado que buscan llegar a otros mercados; y finalmente, la compañía Procafecol, que busca generar mayores cadenas de valor del café ofreciendo mayores ingresos para el sector.

Actualmente el sistema se mantiene, pero sin el precio de sustentación que se ofrecía por parte del Fondo Nacional del Café, ya que la Federación ya no fija un precio único sino que compete con los demás compradores respondiendo a las variaciones del precio internacional. De esta forma, el caficultor recibe el precio internacional, pero le son deducidos los costos de procesamiento, transporte, financieros y el impuesto destinado al funcionamiento organizacional.

De la misma forma, las organizaciones del sector se constituyen en un área de vida organizacional (DiMaggio & Powell, 1983), ya que han permitido una asociatividad que le otorga a la sociedad civil un papel central, fortaleciendo los gobiernos democráticos a partir de hábitos sociales de colaborar y compartir intereses (Posada, 2012). En el caso de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, sus comités departamentales y municipales, y asociados, se observa una comunidad de organizaciones que comparten un sistema de significados

comunes (Zietsma & Lawrence, 2010) debido a la capacidad por mantener la estabilidad del sector a pesar de la rotación de los representantes del gobierno.

Sin embargo, para Cano et al. (2012) una de las causas de la menor producción y falta de aprovechamiento del incremento del consumo mundial de café está en los programas de renovación propiciados por la Federación Nacional de Cafeteros. No se han realizado acciones efectivas con el objetivo de renovar los cafetales envejecidos y no se han gestionado programas que permitan a los cafeteros acceder al financiamiento, especialmente para obtener fertilizantes y plaguicidas, cuyos precios han venido en aumento. Es así como se puede afirmar que el sector cafetero, como campo organizacional, necesita dar respuestas efectivas a los problemas que no se constituyen en rutinas y los cuales no se logran solucionar de manera estandarizada (Læg Reid & Serigstad, 2006).

De igual manera, la discrecionalidad de la Federación frente a la exportación de café aleja al sector de las corrientes de mercado, ya que se depende de un solo tipo de café restringido en los canales de comercialización. Se limita la maniobrabilidad de los actores del negocio a través de la diferenciación para hacer frente a la volatilidad de los precios internacionales del grano.

En los últimos años se viene presentando un cambio estructural en el consumo del café debido a la consolidación de mercados de café de alta calidad especial y orgánico, lo que implica una necesidad de observar los cambios del entorno como oportunidades (George et al., 2006). La diferenciación por calidad o especialidad es fundamental para aprovechar la baja elasticidad de la demanda del café procesado de alto valor; por ejemplo, en Japón, el consumo de café con leche y capuchino superó en 2005 al consumo de gaseosas y jugos; de igual forma se distinguen los cafés diferenciados por su origen, tamaño, aroma, sabor y proceso de producción (Roldán, 2008).

Los cafés especiales o diferenciados se distinguen de los *commodities* por su origen, por su procesamiento o por sus características excepcionales (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012). Sin embargo, son las grandes empresas como Nestlé, Kraft Foods y exportadores privados quienes controlan gran parte del mercado internacional.

La información encontrada tanto acerca del cambio organizacional en campos organizacionales (nivel teórico conceptual) como acerca del cambio del sector cafetero en Colombia se resume en la tabla 2.

---

## Discusión y conclusiones

El campo organizacional entendido como un área de vida organizacional es fácilmente observable en el sector cafetero colombiano debido a que las organizaciones del sector han permitido una asociatividad que le otorga a la sociedad civil un papel central, fortaleciendo los gobiernos democráticos a partir de hábitos sociales de colaborar y compartir intereses. De la misma forma, se observa un conjunto de instituciones que constituye esa área de vida institucional, ya que existen determinados protocolos, como los relacionados con el hecho de que los miembros de la Federación, los comités departamentales y municipales se eligen entre los productores.

**Tabla 2 – Resultados en el análisis teórico-conceptual del cambio organizacional en relación con el sector cafetero en Colombia**

Categorías	Campo organizacional	Cambio en los campos organizacionales	Emprendimiento institucional	Cambio en los campos organizacionales a partir del emprendimiento institucional
Nivel teórico conceptual	<b>Nivel 1</b> Área reconocida de vida institucional	<b>Nivel 1</b> Cambios que tienden cada vez más hacia la homogenización	<b>Nivel 1</b> Las élites en los centros organizacionales tienen mayor probabilidad de entrar en contacto con lógicas contradictorias porque son ellas quienes unen esos campos organizacionales	<b>Nivel 1</b> Organizaciones centralizadas actúan como emprendedores institucionales
	<b>Nivel 2</b> Conjunto de instituciones que constituyen esa área de vida institucional	<b>Nivel 2</b> Las agencias regulatorias, como el Estado, los gremios, las asociaciones profesionales etc., son fundamentales en el proceso de teorización	<b>Nivel 2</b> Los emprendedores institucionales son actores organizados quienes observan nuevas instituciones como mecanismo de avanzar en sus intereses	<b>Nivel 2</b> En el proceso de emprendimiento institucional los patrones de persistencia institucional y cambio dependen de si quienes toman las decisiones ven los cambios del entorno como oportunidades potenciales o amenazas en el proceso de obtención de legitimidad
	<b>Nivel 3</b> Comunidad de organizaciones que comparten un sistema de significados comunes	<b>Nivel 3</b> Puede ser instigado por los activistas debido a la colaboración entre los individuos pertenecientes al campo y los movimientos desafiantes	<b>Nivel 3</b> Se puede gestar a partir de movimientos que afecten los campos	<b>Nivel 3</b> El trabajo institucional es fundamental en la transformación de los campos organizacionales, ya que el trabajo de los actores crea, mantiene e interrumpe las prácticas que son consideradas legítimas dentro de un campo
	<b>Nivel 4</b> Están institucionalmente definidos	<b>Nivel 4</b> En algunos casos, los campos necesitan dar respuestas efectivas a los problemas que no se constituyen en rutinas y por lo tanto los sistemas no logran responder de manera estandarizada	<b>Nivel 4</b> Los individuos determinan la relación riesgo-recompensa a través de la comparación costo-beneficio de la participación en un proyecto de emprendimiento institucional	<b>Nivel 4</b> Los gerentes facilitan el desarrollo de significados colectivos a través de la solidificación y estandarización de nuevas formas de logros en los trabajos
Relación con el cambio en el sector cafetero colombiano	<b>Nivel 1</b> Las organizaciones del sector han permitido una asociatividad que le otorga a la sociedad civil un papel central fortaleciendo los gobiernos democráticos a partir de hábitos sociales de colaborar y compartir intereses	<b>Nivel 1</b> Entre 1928 y 1938 se empieza a ofrecer el servicio de asistencia técnica, de manejo logístico, que representa el inicio de la compañía Almacafé, e investigación científica que busca desarrollar variedades de café mejoradas a través de Cenicafé	<b>Nivel 1</b> Las organizaciones cafeteras han creado un conjunto de obras y actitudes en las regiones cafeteras que han generado una red de comunicaciones, actividades y normas que pueden servir para explicar gran parte de los procesos de desarrollo de las zonas en donde se ha concentrado la caficultura. Uno de los propósitos del Fondo Nacional del Café consistía en la estabilidad de precios para los caficultores frente a la variación de los precios internacionales	<b>Nivel 1</b> Desde sus inicios el trabajo de la Federación Nacional de Cafeteros se enfocó en encausar unas prácticas agrícolas similares en la producción del grano y en brindar beneficios económicos a partir de la institucionalidad cafetera

**Tabla 2 – (continuación)**

Categorías	Campo organizacional	Cambio en los campos organizacionales	Emprendimiento institucional	Cambio en los campos organizacionales a partir del emprendimiento institucional
	<p><b>Nivel 2</b> Los miembros de la Federación, los comités departamentales y municipales se eligen entre los productores</p>	<p><b>Nivel 2</b> No se encuentra información</p>	<p><b>Nivel 2</b> Entre 1960 y 2002 se avanza en términos de gerencia estratégica, por lo que se crea el personaje Juan Valdez, el cual busca fomentar la consciencia del consumidor sobre la calidad del café colombiano y promueve su consumo alrededor del mundo</p>	<p><b>Nivel 2</b> Las organizaciones han sido importantes en la estructuración de la industria del café en Colombia, lo que se ha traducido en prosperidad en varias regiones del país como Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda y el Valle del Cauca (legitimidad)</p>
	<p><b>Nivel 3</b> Se destaca la capacidad de la Federación Nacional de Cafeteros por mantener la estabilidad del sector a través de sus comités departamentales y municipales, y sus asociados</p>	<p><b>Nivel 3</b> No se encuentra información relacionada</p>	<p><b>Nivel 3</b> No se encuentra información relacionada</p>	<p><b>Nivel 3</b> Desde sus inicios el trabajo de la Federación Nacional de Cafeteros se enfocó en encausar unas prácticas agrícolas similares en la producción del grano y en brindar beneficios económicos a partir de la institucionalidad cafetera</p>
	<p><b>Nivel 4</b> Las organizaciones del sector han creado un conjunto de obras y actitudes en las regiones cafeteras que han generado una red de comunicaciones, actividades y normas que pueden servir para explicar gran parte de los procesos de desarrollo de las zonas en donde se ha concentrado la caficultura</p>	<p><b>Nivel 4</b> Una de las causas de la menor producción y falta de aprovechamiento del incremento del consumo mundial de café está en los programas de renovación propiciados por la Federación Nacional de Cafeteros. La discrecionalidad de la Federación frente a la exportación de café aleja al sector de la corrientes de mercado, ya que se depende de un solo tipo de café restringido en los canales de comercialización</p>	<p><b>Nivel 4</b> No se encuentra información relacionada</p>	<p><b>Nivel 4</b> No se encuentra información relacionada</p>

La comunidad de organizaciones que comparten un sistema de significados comunes se destaca en la capacidad de la Federación Nacional de Cafeteros por mantener la estabilidad del sector a través de sus comités departamentales y municipales, y sus asociados, los cuales están institucionalmente definidos debido a que han creado un conjunto de obras y actitudes en las regiones cafeteras que ha generado una red de comunicaciones, actividades y normas que pueden servir para explicar gran parte de los procesos.

Frente al cambio en los campos organizacionales se encuentra que los cambios tienden cada vez más hacia la homogenización y las organizaciones centralizadas actúan como emprendedores institucionales debido a que desde el inicio la Federación Nacional de Cafeteros empieza a ofrecer

el servicio de asistencia técnica, de manejo logístico, que representa el inicio de la compañía Almacafé, e investigación científica que busca desarrollar variedades de café mejoradas a través de Cenicafé.

Sin embargo, es también clara la manera como, en algunos casos, los campos necesitan dar respuestas efectivas a los problemas que no se constituyen en rutinas y, por lo tanto, los sistemas no logran responder de manera estandarizada. En el sector cafetero, una de las causas de la menor producción y falta de aprovechamiento del incremento del consumo mundial de café está en los programas de renovación propiciados por la Federación Nacional de Cafeteros, que han generado que los cultivos se envejecen y se genere poca innovación; asimismo, la discrecionalidad de la Federación frente

a la exportación de café aleja al sector de la corrientes de mercado, ya que se depende de un solo tipo de café restringido en los canales de comercialización.

En el tema relacionado con el emprendimiento institucional, las élites en los centros organizacionales tienen mayor probabilidad de entrar en contacto con lógicas contradictorias, porque son ellas quienes unen esos campos organizacionales (Greenwood & Suddaby, 2006). Es así como las organizaciones cafeteras han creado un conjunto de obras y actitudes en las regiones cafeteras que han generado una red de comunicaciones, actividades y normas que pueden servir para explicar gran parte de los procesos de desarrollo de las zonas en donde se ha concentrado la caficultura.

Como ejemplo, uno de los propósitos del Fondo Nacional del Café consistía en la estabilidad de precios para los caficultores frente a la variación de los precios internacionales; sin embargo, este sistema se dejó de lado en parte debido al modelo económico adoptado por el país a comienzos de los noventa. Además, los emprendedores institucionales son actores organizados quienes observan nuevas instituciones como mecanismo de avanzar en sus intereses. Por esta razón, entre 1960 y 2002 se avanza en términos de gerencia estratégica, por lo que se crea el personaje Juan Valdez, el cual busca fomentar la consciencia del consumidor sobre la calidad del café colombiano y promueve su consumo alrededor del mundo.

El cambio en los campos organizacionales a partir del emprendimiento institucional ocurre debido a que organizaciones centralizadas actúan como emprendedores institucionales y a que el trabajo institucional es otro elemento fundamental en la transformación de los campos organizacionales, ya que el trabajo de los actores crea, mantiene e interrumpe las prácticas que son consideradas legítimas dentro de un campo.

Es así como, desde sus inicios, el trabajo de la Federación Nacional de Cafeteros se enfocó en encausar unas prácticas agrícolas similares en la producción del grano y en brindar beneficios económicos a partir de la institucionalidad cafetera. De igual manera, en el proceso de emprendimiento institucional los patrones de persistencia institucional y cambio dependen de si quienes toman las decisiones ven los cambios del entorno como oportunidades potenciales o amenazas en el proceso de obtención de legitimidad; por esta razón, las organizaciones han sido importantes en la estructuración de la industria del café en Colombia, lo que se ha traducido en prosperidad en varias regiones del país como Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda y el Valle del Cauca.

Finalmente, se recomienda realizar otro tipo de estudios en el sector cafetero colombiano donde sea posible observar la manera como el cambio puede ser instigado por los activistas debido a la colaboración entre los individuos pertenecientes al campo y los movimientos desafiantes, la manera como los individuos determinan la relación riesgo-recompensa a través de la comparación costo-beneficio de la participación en un proyecto de emprendimiento institucional y la forma como los gerentes facilitan el desarrollo de significados colectivos a través de la solidificación y estandarización de nuevas formas de logros en los trabajos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2003). Crisis del café y el desarrollo regional. *Cuadernos de Economía*, 5, 239–272.
- Barnett, M. L. (2006). Finding a working balance between competitive and communal strategies. *Journal of Management Studies*, 43, 1753–1773.
- Barón, D. (2010). Documentos de trabajo sobre economía regional. Centro de Estudios Económicos Regionales-CEER, Banco de la República, 123, 1–86.
- Battilana, J. & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 381–398.
- Cano, C., Vallejo, C., Caicedo, E., Amador, J. & Tique, E. (2012). El mercado mundial del café y su impacto en Colombia. *Borradores de Economía*, 710, 1–56.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Federación Nacional de Cafeteros (2013). Informe de Sostenibilidad 1927-2010. Sostenibilidad en acción [consultado 05 May 2016]. Disponible en: [http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sostenibilidad\\_en\\_accion/](http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/sostenibilidad_en_accion/)
- George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B. & Barden, J. (2006). Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of Management Review*, 31, 347–365.
- Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49, 27–48.
- Kipping, M. & Kirkpatrick, I. (2013). Alternative pathways of change in professional services firms: The case of management consulting. *Journal of Management Studies*, 50, 777–807.
- Krejci, C. & Beamon, B. (2012). Modeling food supply chains using multi-agent simulation. *Proceedings of the 2012 Winter Simulation Conference*, 12, 1–12.
- Lægred, P. & Serigstad, S. (2006). Framing the field of homeland security: The case of Norway. *Journal of Management Studies*, 43, 1395–1413.
- Lin, Z. (2005). Environmental determination of organizational design: An exploration of organizational decision making under environmental uncertainty. *Simulation Modeling Practice and Theory*, 14, 438–453.
- Oliver, A. L. & Montgomery, K. (2008). Using field-configuring events for sense-making: A cognitive network approach. *Journal of Management Studies*, 45, 1147–1167.
- Perfetti, J.J. & Cortés, S. (2013). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Centro de Investigación Económica y Social (Fedesarrollo). Sociedad de Agricultores de Colombia [consultado 07 Jun 2013]. Disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC.Web.pdf>
- Posada, E. (2012). Café y democracia en Colombia: reflexiones desde la historia. *Revista de Economía Institucional*, 14, 241–254.
- Reay, T., Chreim, S., Golden-Biddle, K., Goodrick, E., Williams, B. E. B. W., Casebeer, A., et al. (2013). Transforming new ideas into practice: An activity based perspective on the institutionalization of practices. *Journal of Management Studies*, 50, 963–990.
- Rivera, C. (1999). El problema agrario: una crisis epistemológica. *Cuadernos de Economía*, 18, 281–300.

- Roldán A. (2008) El mercado de café en Japón: Oportunidades para el café colombiano. En EAFIT, 2008 (Eds.), *The japanese coffee market: opportunities for developing countries (With Emphasis on Colombia)* (pp. 1-24). Bogotá: Federación Nacional de cafeteros.
- Superintendencia de Industria y Comercio (2012). Estudios sobre el sector del café en Colombia. Grupo de estudios económicos [consultado 11 Ago 2013]. Disponible en: [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudios\\_Economicos/Estudios\\_Mercado/EstudioSectorialCafe.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/EstudioSectorialCafe.pdf)
- Van de Ven, H. & Poole, M. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *The Academy of Management Review*, 20, 510–540.
- Van Wijk, J., Stam, W., Elfring, T., Zietsma, C. & 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.
- Zietsma, C. & Lawrence, T. B. (2010). *Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work*. *Administrative Science Quarterly*, 55, 189–221.