



# **REGLAS DE JUEGO FORMALES Y ETAPAS EN LAS ACCIONES POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS. ESTUDIO DE CASO: ARGOS EN EL ENTORNO COLOMBIANO 1960-2007**

**FORMAL RULES OF THE GAME AND STAGES IN CORPORATE POLITICAL  
ACTION: A CASE STUDY OF ARGOS IN COLOMBIA 1960-2007**

**REGRAS DO JOGO E ETAPAS NAS AÇÕES POLÍTICAS DAS EMPRESAS  
ESTUDO DE CASO: ARGOS NO AMBIENTE COLOMBIANO 1960-2007**

DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/rces.v23n33a06>

Recibido: 30/03/2015

Aprobado: 12/04/2015

## **Diana Londoño Correa**

Ph. D. en Administración 2012, magíster en Ciencias de la Administración y Administradora de Negocios, Universidad Eafit. Profesora titular Escuela de Administración, departamento de Organización y Gerencia, Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Miembro del grupo de investigación de Historia Empresarial EAFIT. Correo electrónico: dlondono@eafit.edu.co.

## **REGLAS DE JUEGO FORMALS Y ETAPAS EN LAS ACCIONES POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS. ESTUDIO DE CASO: ARGOS EN EL ENTORNO COLOMBIANO 1960-2007**

### **Palabras clave**

Argos, cambio institucional formal, CPA, estudio de caso, estrategia, no-mercado.

### **Resumen**

En el artículo se exponen los resultados de una investigación sobre los tipos de instituciones formales que demandan acciones políticas de las empresas. El trabajo se desarrolló en el marco de las tendencias que resaltan, en el campo de la estrategia en el siglo XXI, el compromiso con la práctica administrativa y el valor del conocimiento contextualizado. Se abordó mediante el estudio de caso en un enfoque configuracional, longitudinal y retrospectivo de las acciones políticas de Argos, en el entorno colombiano entre 1960 y 2007. Allí se evidenció que las empresas en contextos como el de este país se ocupan de dos tipos de reglas: las que definen los derechos de propiedad y las que reglamentan el negocio. Además, intervienen en dos etapas: la definición y la aplicación de la norma. Las conclusiones de la investigación dialogan con el conocimiento de la acción política corporativa, CPA, un sub-campo de la estrategia.

**Clasificación JEL:** M00, M1, M10

## **FORMAL RULES OF THE GAME AND STAGES IN CORPORATE POLITICAL ACTION: A CASE STUDY OF ARGOS IN COLOMBIA 1960-2007**

### **Keywords**

Argos, formal institutional change, CPA, case study, non-market strategy.

### **Abstract**

This article presents the results of a study on the types of formal institutions that require corporate political action. The study was conducted in the framework of the tendencies that stand out in the field of strategy in the XXI century, commitment to administrative practice, and the value of contextualized knowledge. This is a case study with a configurational, longitudinal, retrospective design on the political actions of Argos in Colombia between 1960 and 2007. Through this study, it became evident that companies in contexts similar to that of Colombia are in charge of two types of regulations: those that define property rights and those that regulate business. In addition, they are involved in two stages: (1) regulation development and (2) regulation enforcement. The conclusions of the study are in agreement with the knowledge of corporate political action (CPA) – a sub-field of strategy.

## **REGRAS DO JOGO E ETAPAS NAS AÇÕES POLÍTICAS DAS EMPRESAS ESTUDO DE CASO: ARGOS NO AMBIENTE COLOMBIANO 1960-2007**

### **Palavras chave**

Argos, a mudança institucional formal, CPA, estudos de caso, estratégia, não-mercado.

### **Resumo**

No artigo, se expõe os resultados de uma pesquisa sobre os tipos de instituições formais que exigem ações políticas das empresas. O trabalho foi desenvolvido no contexto das tendências destacadas no campo da estratégia, no século XXI, compromisso com a prática administrativa e o valor do conhecimento contextualizado. Foi abordado pelo estudo de caso em uma abordagem configuracional, longitudinal e retrospectiva das ações políticas de Argos, no ambiente da Colômbia entre 1960 e 2007. Lá, se mostrou que as empresas em contextos como este país está preocupado com dois tipos de regras: que definem os direitos de propriedade e que regulam o negócio. Além disso, envolvem em duas etapas: a definição e implementação da norma. As conclusões da investigação dialogam com o conhecimento da ação política corporativa, CPA, um subcampo da estratégia.

## Introducción

En el campo de la estrategia, además de estudiarse lo relacionado con el mercado en sus niveles *negocio* y *corporativo*, se ha entendido la importancia de incluir entre sus fronteras lo concerniente con el no-mercado. Este aspecto, sin duda, marca una de las tendencias en la estrategia en lo que va de este siglo. Una parte del no-mercado, identificada como acción política corporativa (CPA, por sus siglas en inglés), estudia las gestiones empresariales que tienen por finalidad moldear los cambios legislativos de manera favorable para la firma (Hillman, Keim, & Schuler, 2004). El conocimiento sobre la CPA es especialmente importante para apoyar la labor administrativa de las empresas en América Latina, debido a las características institucionales de estos países. El presente artículo aporta específicamente al conocimiento de la CPA, en el marco de sus diálogos académicos, en el contexto colombiano.

La pregunta que guía este documento es: “¿Qué tipo de instituciones formales motivan las acciones políticas de las empresas?”. El interrogante se abordó a partir del estudio de caso en profundidad, longitudinal y retrospectivo, del tipo configuracional: Cemento Argos en el entorno colombiano entre 1960 y 2007.

Ocho apartados conforman el cuerpo del texto que se expone a continuación. En el primero se presentan unas apreciaciones sobre lo que se anticipa y espera para el campo de la estrategia durante este siglo. En el segundo se refiere el origen de la temática de investigación y las definiciones de los conceptos. En el tercer aparte se resume el estado del conocimiento sobre la CPA, afín con la pregunta planteada. La cuarta sección muestra la metodología utilizada. En el quinto acápite se describe el caso de estudio. En el siguiente se hace una síntesis de los hallazgos para luego adentrarse en la discusión pertinente. Por último, el octavo ítem recoge las conclusiones de la investigadora.

## I. El estudio de las acciones políticas como tendencia en el campo de la estrategia en este siglo

Para acercarse a la pregunta sobre las tendencias en el campo de la estrategia en este siglo parece importante diferenciar dos posturas. De un lado, aquella que, de manera prospectiva, en tanto que anticipa la construcción de ese futuro y aporta en ese sentido, refiere los temas que interesarán a los investigadores en adelante. Por otra parte, la que expresan quienes se interesan por los compromisos de este campo de estudio y el tipo de conocimiento que las investigaciones en estrategia debe aportar. En este contexto, el artículo se elaboró bajo la óptica de la segunda postura; en consecuencia, se recogen dos ideas: la del compromiso de la estrategia con el hacer administrativo (Hafsi & Thomas, 2005) y la de la importancia del conocimiento contextualizado cuando se trata de la estrategia (Khanna & Rivkin, 2001).

Tal como lo plantean Hafsi y Thomas (2005), el compromiso del campo de la estrategia es con la práctica administrativa. En ese orden de ideas, el conocimiento desarrollado en el campo de la estrategia debe tener la forma de bastón de caminante, de suerte que apoye el hacer de los administradores. Es así como los autores en mención refieren que en este campo no es posible pensar en una única forma de hacer, pero sí es posible contar con ideas que iluminen el quehacer, que permitan a los administradores contar con ayudas para las decisiones que deben adoptar en sus prácticas.

Por su parte, Khanna & Rivkin (2001) explican los riesgos que significa apoyar las decisiones administrativas sobre planteamientos teóricos que posiblemente no son adecuados para las condiciones de su contexto. En especial, advierten sobre lo inadecuadas que son las prescripciones que se han construido sobre realidades de otros países cuando se trata de administrar firmas diversificadas en países emergentes (p.69).

Estos dos llamados podrían marcar una tendencia valiosa en el campo de la estrategia. Para poder aportar en este marco en particular y lograr que el conocimiento del campo de la estrategia contribuya a la práctica administrativa, es necesario estudiar en profundidad los retos que enfrentan los administradores. Es decir, aquellos temas que los mantienen despiertos por las noches, sobre los cuales no se cuenta con desarrollos teóricos contextualizados. Por eso, las ideas en cuestión van más allá de los temas y tienen implicaciones metodológicas.

## 2. La idea de la investigación y los conceptos básicos

La iniciativa de indagar sobre las acciones políticas de las empresas surgió en una investigación anterior, cuando se caracterizaron las funciones que lleva a cabo el centro corporativo de uno de los principales grupos económicos colombianos (Londoño-Correa, 2002). Allí se hizo evidente que las empresas grandes adelantaban acciones políticas; ideas iniciales que se confirmaron en entrevistas exploratorias.

Como consecuencia de ello se planteó la pregunta: "¿Qué tipo de instituciones formales son intervenidas con las acciones políticas de las empresas?". Como complemento se integraron planteamientos del cambio institucional formal liderado por Douglass C. North (1993) y de la estrategia en administración. Cabe señalar que los vínculos entre la estrategia y la economía son de vieja data (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994). Cuando se trata del nuevo institucionalismo económico, la relación con la estrategia es fructífera en la medida en que comparten los supuestos sobre las características de los seres humanos (Williamson, 2005). En estos campos, los seres humanos, en tanto son actores, pueden intervenir, es decir, cambiar y construir el entorno y están dotados de racionalidad limitada. Se trata, entonces, de actores racionales, si bien limitados en cuanto a su capacidad para conocer, analizar, anticipar y evaluar.

North (1993) define las instituciones como "reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana". Él diferencia las informales de las formales. Mientras el tabú, las costumbres y las tradiciones no escritas son de tipo informal, las constituciones escritas ejemplifican las formales

Por acciones estratégicas (políticas en este caso) se entienden los cursos de acción por los que optan quienes tienen poder en la organización. Tal acción se puede extender hacia el entorno donde opera la organización. En otras palabras, las acciones referidas pueden resumir iniciativas externas o internas como pro-acción o re-acción (Child, 1997, p.45). Esta definición de acción estratégica refleja la intencionalidad referida anteriormente.

## 3. La CPA y los tipos de reglas y etapas

La CPA es un subcampo de la estrategia que estudia las acciones de las empresas sobre el marco legislativo (Boddewyn, 2007; Getz, 1997). En contraste con los estudios encuadrados en la ciencia política, la perspectiva de investigación en la CPA se aborda desde la empresa. En la CPA se diferencia la acción política de las empresas locales de la que realizan las empresas multinacionales. Para estas últimas se ha reconocido que el entorno institucional de algunos países receptores de inversiones es especialmente retador (Feinberg & Gupta, 2009; Holburn & Vanden Bergh, 2008). Adicionalmente, se han estudiado las condiciones que propician la CPA, lo administrativo de las acciones políticas y los resultados obtenidos con estas acciones (Hillman *et al.*, 2004).

Ahora bien, algunas investigaciones se han encontrado con acciones políticas que son cuestionables desde el punto de vista ético y con aquellas que incluso cabría calificar como ilegales. En tal sentido, parece importante diferenciar la CPA de los trabajos que se ocupan de la corrupción. La CPA no

investiga sobre corrupción y no promueve las actividades en contra de la ley, sino que se interesa por las acciones que adelantan las empresas sobre las reglas de juego formales y que incluso algunos autores han valorado (Porter & Kramer, 2006). Lo que pueden cuestionar autores como Mantere, Pajunen, y Lamberg (2007) sobre las acciones políticas son los objetivos particulares y las miradas de corto plazo que pueden guiarlas.

Sobre la CPA se ha ido conformando un cuerpo teórico y para este artículo es de importancia resaltar el estado del arte en relación con los temas institucionales que motivan acciones de las empresas, así como las etapas de las instituciones en las cuales intervienen esas compañías. En este tema sobresale el planteamiento teórico de Hillman y Hitt (1999), que ha servido de marco a diversas investigaciones en este sub-campo de la estrategia. Según el modelo que proponen estos autores, las empresas se ocupan específicamente de las medidas que reglamentan la actividad económica que desarrollan. Esta idea es compartida por otros autores, quienes han estudiado el tema en el entorno estadounidense (Aplin & Hegarty, 1980; Baysinger & Woodman, 1982; Bonardi & Keim, 2005; Hillman, Zardkoohi, & Bierman, 1999; Lenway & Rehbein, 1991; Shaffer, 1995). En contraste con las miradas locales a la situación de países desarrollados, cuando se consideran otros entornos, algunos autores han sugerido que hacer negocios donde los derechos de propiedad no están asegurados demanda tantas acciones de las empresas (multinacionales) que estas desarrollan un conjunto de capacidades particulares (Feinberg & Gupta, 2009; Holburn & Zelner, 2010). Se empieza a reconocer que hay otro tipo de reglas de juego sobre las que se interviene: las que buscan asegurar los derechos de propiedad.

Llegado a este punto, es hora de pasar al planteamiento sobre las etapas de las reglas de juego en que las empresas intervienen. Los trabajos de la CPA han privilegiado el estudio de la etapa de definición de la regla. Es la misma que Baron (2010) reconoció como la que ofrece mejores posibilidades para intervenir. En otras palabras, y en adición a las carencias

teóricas sobre lo afín con los derechos de propiedad para el entorno local de las empresas de economías emergentes, la mayoría de los autores de la CPA se han interesado por estudiar la etapa de definición de la institución y han dejado de lado la etapa de su aplicación, tan importante para las reglas de juego en general y determinante en el contexto colombiano.

## **4. La metodología y el caso seleccionado**

Con el propósito de abordar la pregunta planteada, se estudió, de manera retrospectiva, el caso Argos en el entorno colombiano. Para responder al interrogante de la investigación se recurrió al *método de caso* en el marco de la configuración (Miller, 1996; Mintzberg & McHugh, 1985), el cual plantea la importancia de considerar el contexto. El periodo estudiado –Argos en el contexto colombiano– se definió entre 1960 y 2007, dadas las situaciones especialmente reveladoras (Eisenhardt, 1989). En este lapso se produjeron reformas constitucionales y del modelo de desarrollo económico, según lo refieren Kalmanovitz (2010) y Ocampo (2007). Además, las empresas en Colombia debieron adelantar sus actividades en medio de ataques de diversos grupos al margen de la ley durante esos años. La empresa, por su parte, tuvo la capacidad para intervenir sobre las reglas de juego formales.

Varias fueron las técnicas de recolección de datos: en primer lugar, la revisión de archivos (prensa, actas de la compañía, actas de gremios, entre otros), lo que sirvió de base para la realización de entrevistas no estructuradas a directivos y exdirectivos de la empresa y de los gremios. Para seleccionar los eventos que serían estudiados se tomó como punto de partida esos temas institucionales a los que la empresa se refería en sus informes anuales para los accionistas, así como los concernientes a las entrevistas. Posteriormente, se buscaron otras fuentes con las que se complementó lo conocido en cada evento. Para el análisis de la información

se privilegió la construcción de mapas visuales, matrices y gráficos cronológicos de las acciones políticas identificadas. (Langley, 1999)

## **5. Los temas institucionales del contexto colombiano que demandaron las acciones de Argos entre 1960 y 2007**

Compañía de Cemento Argos S. A., hoy Grupo Argos, es la razón social de una empresa que se constituyó en Medellín (Colombia) el 27 de febrero de 1934 y que pasó a identificar a un grupo de cementeras localizadas en la margen occidental del río Magdalena. Hoy, ese grupo empresarial (en adelante Argos) se reconoce con intereses en cementos, energía, puertos, minería y el sector inmobiliario. Además, controla participaciones accionarias en diversas sociedades anónimas entre las que se destacan las del grupo Sura y las del grupo Nutresa. Argos promovió la fundación de Cementos del Valle, Cementos del Caribe y Río Claro y adquirió el control de otras empresas cementeras (Ospina, 1984, p.153).

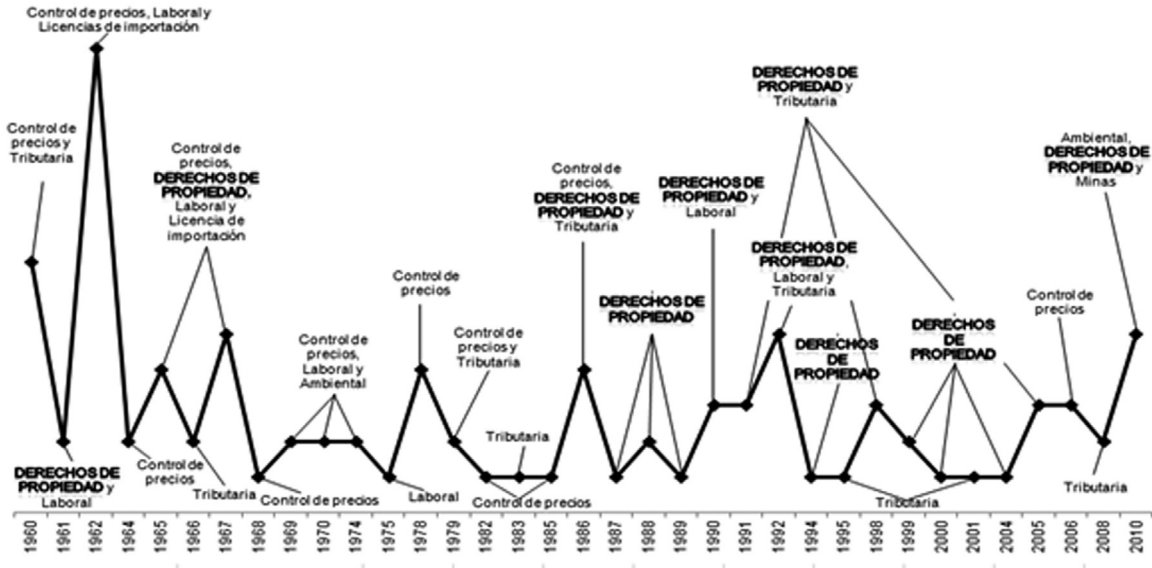
Esta empresa ha desarrollado sus negocios en Colombia y ha debido enfrentar contextos diferenciados desde lo institucional formal. Durante el periodo estudiado, en 1991, hubo una reforma de la Constitución Nacional de 1886, que entró en vigencia inmediatamente. En materia de modelos económicos para el desarrollo, el de sustitución de importaciones fue seguido por el que se conoció como apertura económica. En cuanto a las condiciones de orden público, entre 1986 y 2000 diversos grupos arremetieron sus acciones al margen de la ley y afectaron la vida y la actividad económica en el país. Por lo demás, se debe reconocer que durante el periodo estudiado, Colombia no estuvo gobernada por una dictadura.

Ese Argos que ha cambiado su definición de portafolio, así como los diferentes momentos institucionales referidos, permitieron estudiar las acciones políticas realizadas por la organización, con las cuales se buscó mantener las condiciones básicas para desarrollar el objeto social. Por tal motivo, Argos ha debido ocuparse de aquello que es afín a las reglas de juego formales para asegurar su permanencia; a su vez, ha logrado conseguir la capacidad para hacerlo, tanto directamente como a través de terceros. En ese contexto, Argos promovió la fundación del principal gremio empresarial del país, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI). También participó en la constitución de un gremio especializado de los cementeros, el Instituto Colombiano de Productores de Cemento (ICPC). De esta manera, Argos ha fortalecido su capacidad interna para ocuparse de lo institucional formal, incluyendo la contratación de terceros para realizar tales acciones. En el casi medio siglo estudiado (1960-2007) se rastrearon 94 acciones políticas adelantadas por la empresa para lograr que el marco institucional colombiano le fuera favorable o, mínimamente, que no la perjudicara.

En los límites generales de la constitución de 1886 y bajo el modelo de sustitución de importaciones, cobran relevancia los temas que estaban relacionados con la fijación de precios, las licencias de importación y las reglas laborales, como puede apreciarse en el **gráfico 1**.

El control gubernamental a los precios del cemento es un tipo de medida que se corresponde bien con la sustitución de importaciones y fue un tema que demandó diversas acciones por parte de Argos. Parecía que todos los espacios eran buenos para promover modificaciones en los precios autorizados y para reclamar al Estado por lo que esto significaba para los resultados económicos de la empresa. De igual modo, se asumían las discrepancias sobre la forma como se asignaban las licencias de importación, acuerdos con ese modelo de desarrollo, lo que demandó la realización de acciones de la empresa.

**Gráfico 1.** Las principales temáticas institucionales que demandaron acciones de Argos



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, durante los años señalados, fue sobresaliente también el interés por la reglamentación laboral, tema en el cual la Andi fue la encargada de liderar las modificaciones pertinentes y bloquear algunas iniciativas que consideraban adversas para los intereses empresariales. Así, por ejemplo, los asuntos tributarios fueron materia de preocupación para Argos durante todo el lapso objeto de estudio, por lo cual los cambios frecuentes en este tema demandaron una variedad amplia de acciones.

Antes de 1986 se identificaron acciones políticas de Argos ante los paros nacionales convocados por las centrales obreras; sin embargo, el interés en materia de seguridad y orden público se hizo evidente después de 1986 y las demandas por seguridad ante atentados terroristas fueron frecuentes hasta 1992. Con posterioridad, hay referencias de apoyo a los diversos procesos de paz.

Ahora bien, durante el periodo estudiado se produjeron dos casos de reformas con relación a lo constitucional, frente a los cuales estuvieron representados los intereses de Argos. Sin duda, el más llamativo fue el proceso que antecedió a la redacción de la constitución de 1991.

Luego se produjo el cambio del modelo económico y en el marco de la llamada apertura económica continuaron las acciones políticas de Argos para intervenir sobre las medidas que reglamentaban el negocio. No obstante, se esperaba que el Estado jugara un papel menos protagónico en la economía, pero no fue este el caso. Como se refirió, los cambios en materia tributaria continuaron y fue posible reconocer en los temas ambientales y mineros nuevos intereses para las acciones políticas de la compañía. En este marco surgieron diversos procesos en los cuales se amenazó a las empresas con nuevos controles a los precios del cemento por parte del Estado.

## 6. Resultados

Como se dijo, las acciones políticas que se estudiaron fueron 94. Entre ellas se pueden diferenciar dos tipos de reglas que demandaban las acciones de la empresa: las relacionadas con los *derechos de propiedad* y las concernientes a la *reglamentación del negocio*. Adicionalmente, se identificó que la empresa intervino en dos etapas de la regla: *la definición* y *la aplicación*. En la **tabla 1** se presentan las frecuencias con las que se identificaron acciones frente a los tipos de reglas referidos y a las etapas.

**Tabla 1.** Frecuencia de acciones en temas afines a los derechos de propiedad y a la reglamentación del negocio en sus dos etapas, definición y aplicación

Tipos de reglas/etapas	Derechos de propiedad	Reglamentación del negocio
<b>Definición</b>	3	48
<b>Aplicación</b>	20	23

Fuente: elaboración propia.

Los derechos de propiedad son aquellos que garantizan la existencia del mercado y de las empresas en la medida en que protegen legalmente la propiedad privada frente a la acción de terceros. Las instituciones formales del tipo que reglamentan el negocio establecen la forma como se deben realizar las actividades productivas o comerciales y también los impuestos que se deben pagar.

En cuanto a las etapas, la definición de la regla da cuenta del proceso de concepción, discusión y aprobación. La etapa de aplicación se identifica una vez que la regla ya está aprobada y cuando se hace cumplir por la autoridad competente. En este momento se hacen frecuentes las interpretaciones de la norma por parte de las autoridades que pueden intervenir en contra de los intereses de la empresa; por esta razón, también en esta etapa la empresa lleva a cabo acciones políticas.

La etapa de definición en el tema de los derechos de propiedad es sin duda el cambio de mayor nivel institucional. Ocurre con poca frecuencia, pero cuando estos temas se ponen en discusión, la existencia misma de los negocios se pone en entredicho. Ante tal situación, las empresas deben ser especialmente cuidadosas debido a los efectos de reputación que pueden acarrear sus acciones.

A otro nivel, la etapa de hacer cumplir los derechos de propiedad (específicamente en el caso colombiano donde no se identificaron expropiaciones por parte del gobierno) da cuenta de las acciones encaminadas a buscar que el Estado haga respetar los derechos de la empresa con respecto a sus activos. En el entorno nacional, la expropiación se da en cabeza de terceros y por tanto es el Estado el responsable de hacer respetar las reglas, es decir la propiedad. Por lo anterior, entonces, la empresa ha emprendido acciones en las dos etapas referidas cuando se ha tratado de hacer respetar su derecho sobre los activos. En la aplicación de las reglas en temas de derechos de propiedad, la empresa intervino inicialmente ante las autoridades correspondientes. Fue frecuente, también, que las acciones sobre la forma de aplicar la regla se llevaran a los estrados judiciales.

Tanto la aplicación como la definición de las reglas de juego formales demandaron acciones de la empresa. Es necesario señalar que en el caso colombiano no es suficiente estar al tanto de la definición de las reglas ya que, tal como se observó, la etapa de la aplicación también alberga amenazas y oportunidades para los intereses de la firma.

## 7. Discusión

En la teoría de la CPA se ha aceptado que las empresas se ocupan de un tipo de reglas de juego, las que reglamentan el negocio (Hillman & Hitt, 1999), privilegiando la intervención en la etapa de la definición (Baron, 2010). Como complemento a estas ideas, la investigación de las acciones políticas de Argos en el entorno colombiano puso en evidencia



que las empresas, además de intervenir en el tema de la reglamentación y en la etapa de la definición, lo hacen también en otro conjunto de cambios institucionales: los que tienen que ver con los derechos de propiedad. Sin embargo, se reconoció que las empresas, además de intervenir en la etapa de la definición de la regla, también participan en la etapa de su aplicación. Al integrar las clases de reglas con las etapas, es posible reconocer que la temática de las acciones políticas se complejiza y esta situación no ha sido considerada por la CPA.

En consecuencia, las explicaciones para estos resultados se pueden encontrar en las características del entorno institucional colombiano, enmarcado por los planteamientos del nuevo institucionalismo económico. La importancia de las normas que definen los derechos de propiedad ha sido resaltada por este enfoque (North, 1993; Shirley, 2005).

En este nuevo institucionalismo se ha planteado que en las economías emergentes los derechos de propiedad no están claramente protegidos, al contrario de lo que ocurre en los países desarrollados, donde los empresarios tienen derechos de propiedad protegidos, no solo por instituciones formales, sino también por las informales. Esto último las pone allí fuera de discusión. Posiblemente por ello las empresas de esos entornos no tienen que ocuparse de los derechos de propiedad. Paradójicamente, en las economías emergentes esta es la principal preocupación institucional de los administradores de las organizaciones de negocios. Los mayores riesgos institucionales para una empresa se derivan precisamente del no respeto a la propiedad privada por parte de gobiernos expropiadores o de la acción oportunista de terceros (Shirley, 2005).

Aunque en el nuevo institucionalismo económico se ha referido la importancia del hacer cumplir (North, 1993; Shirley, 2005), el hallazgo de esta investigación, en relación con las etapas, afirma lo que se ha descrito como característico de las economías emergentes; es decir, que el Estado es incapaz de hacer cumplir la ley y que las interpretaciones de esta afectan los intereses empresariales.

Los entornos más estudiados cuando se trata de conocer acerca de las acciones de las empresas sobre los entornos institucionales son el estadounidense y el chino. Las diferencias de las condiciones institucionales colombianas, en comparación con las de dichos Estados (Hillman & Hitt, 1999 y Li & Zhang, 2007; Luo & Zhao, 2009, respectivamente) valorizan estas miradas que aportan al conocimiento con el que se apoya el quehacer de los administradores en contextos como el colombiano. Tanto en este país como en otros con características institucionales similares, se hace necesario intervenir sobre las reglas de juego formales y algunas empresas tienen el poder para hacerlo.

Vale la pena resaltar que los aportes de esta investigación no pueden ser entendidos como verdades o leyes; por el contrario, son especies de bastones de caminante (Hafsi & Thomas, 2005) que apoyan la práctica administrativa en empresas con poder de negociación frente al Estado. Es decir, la de aquellas empresas con las capacidades para intervenir frente a las reglas de juego formales, ya sea en Colombia o en entornos con características similares en cuanto a lo institucional formal.

## 8. Conclusiones

Los administradores de las empresas más grandes en el entorno colombiano, además de ocuparse de lo competitivo, entre sus responsabilidades se incluye trabajar en la arena institucional formal. Con sus acciones aseguran que el marco legal sea propicio, en primera instancia, para la existencia de las empresas que dirigen y, en segundo lugar, que tales operaciones permitan la generación más amplia posible de utilidades.

En consecuencia, esos administradores se interesan por dos tipos de reglas de juego formales: las que tienen relación con los derechos de propiedad y las que reglamentan el negocio. Las acciones encaminadas hacia definir las reglas de derechos de propiedad buscan proteger la existencia de las

empresas y el capital de los accionistas; las segundas están enfocadas hacia garantizar un campo donde los negocios generen sus utilidades. Para ello, las empresas intervienen sobre estos dos temas institucionales, tanto en la etapa de la definición de la regla como en la de su aplicación.

El estudio de las acciones de la empresa sobre las instituciones formales en el entorno colombiano se constituye en un aporte cierto para la CPA y para la práctica administrativa contextualizada. Los investigadores de la CPA que se han ocupado de la arena doméstica han privilegiado el estudio del entorno estadounidense, y, más recientemente, se han interesado por la situación de las economías en transición, entre las que sobresale el caso chino. En contraste con los dos entornos mencionados, el colombiano refleja las condiciones de una economía emergente, cuyos aspectos institucionales formales ofrecen retos de magnitud para las empresas, lo que ha sido poco estudiado a partir de preguntas de administración.

Por lo antedicho, los resultados de la investigación que se ha presentado son un aporte al campo de la estrategia, por ser de tipo contextualizado. Con ellos se busca apoyar la práctica administrativa en entornos donde las reglas de juego cambian con frecuencia y donde los derechos de propiedad no están asegurados.

## Referencias

- Aplin, J. C., & Hegarty, W. H. (1980). Political Influence: Strategies Employed by Organizations to Impact Legislation in Business and Economic Matters. *The Academy of Management Journal*, 23(3), 438-450.
- Baron, D. P. (2010). *Business and its Environment* New Jersey: Prentice Hall.
- Baysinger, B. D., & Woodman, R. W. (1982). Dimensions of the Public Affairs/Government Relations Function in Major American Corporations. *Strategic Management Journal*, 3(1), 27-41.
- Boddeyn, J. J. (2007). The Internationalization of the Public-Affairs Function in U.S. Multinational Enterprises. *Business & Society*, 46(2), 136-173.
- Bonardi, J.-P., & Keim, G. D. (2005). Corporate Political Strategies for Widely Salient Issues. *Academy of Management Review*, 30(3), 555-576.
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18, 43-73.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Feinberg, S. E., & Gupta, A. K. (2009). MNC Subsidiaries and Country Risk: Internationalization as a Safeguard Against Weak External Institutions. *Academy of Management Journal*, 52(2), 381-390.
- Getz, K. A. (1997). Research in Corporate Political Action. *Business and Society*, 36(1), 32-72.
- Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). The Field of Strategy: in Search of a Walking Stick. *European Management Journal*, 23(5), 507-519.
- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 825-842.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837-857.
- Hillman, A. J., Zardkoobi, A., & Bierman, L. (1999). Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-Specific Benefits from Personal Service in the U.S. Government. *Strategic Management Journal*, 20(1), 67-81.
- Holburn, G. L. F., & Vanden Bergh, R. G. (2008). Making Friends in Hostile Environments: Political Strategy in Regulated Industries. *Academy of Management Journal*, 33(2), 521-540.
- Holburn, G. L. F., & Zelner, B. A. (2010). Political Capabilities, Political Risk, and International Investment Strategy: Evidence from the Global Electric Power Generation Industry. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1257-1370.

- Kalmanovitz, S. (2010). *Nueva historia económica de Colombia*. Bogotá: Fundación universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Aguilar, Taurus, Alfaguara
- Khanna, T., & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-72.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lenway, S. A., & Rehbein, K. (1991). Leaders, Followers, and Free Riders: An Empirical Test of Variation in Corporate Political Involvement. *The Academy of Management Journal*, 34(4), 893-905.
- Londoño-Correa, D. (2002). *Caracterización del Centro Corporativo en el Sindicato Antioqueño*. Monografía para optar al grado de Maestría en Ciencias. Medellín: Universidad Eafit. Inédita
- Mantere, Z., Pajunen, K., & Lamberg, J.-A. (2007). Vices and Virtues of Corporate Political Activity: The Challenge of International Business. *Business and Society*, 48(1), 105 - 132.
- Miller, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197.
- North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (A. Bárcena, Trans.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Ocampo, J. A. (2007). *Historia Económica de Colombia: edición revisada*. Bogotá: Editorial Planeta.
- Ospina, E. L. (1984). *De la peña a las alturas: crónica de la compañía de cementos Argos en el cincuentenario de su fundación*. Colombia: Bedout.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review América Latina*, Diciembre, 3-15.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). Fundamental Issues in Strategy *Fundamental Issues in Strategy: a Research Agenda* (pp. 1-47). Boston: Harvard Business School Press.
- Shaffer, B. (1995). Firm - Level Responses to Government Regulation: Theoretical and Research Approaches *Journal of Management*, 21(3), 495-514.
- Shirley, M. M. (2005). Institutions and Development. In C. Ménard & M. Shirley (Eds.), *Handbook of New Institutional Economics* (pp. 611- 638). The Netherlands: Springer.
- Williamson, O. E. (2005). Transaction Cost Economics *Handbook of New Institutional Economics* (pp. 41- 65 ). The Netherlands: Springer.