



L*antze-bidean*

Documentos de trabajo

Documents de travail

Working Papers

2012/01

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

www.enpresa-donostia.ehu.es

Documento de Trabajo 2012-01 *Lantze-bidean*
E.U.E. Empresariales/Enpresa Ikasketen U.E.
Donostia-San Sebastián
Euskal Herriko Unibertsitatea/Universidad del País Vasco UPV/EHU

ADOPCIÓN DEL ESTÁNDAR INVESTORS IN PEOPLE: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE SU DISOCIACIÓN ORGANIZATIVA¹

Iñaki Heras Saizarbitoria

Dpto. de Organización de empresas/Enpresen Antolakuntza Saila
E.U.E. Empresariales/Enpresa Ikasketen U.E.
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU
Plaza de Oñati, 1, 20018 Donostia–San Sebastián
iheras@ehu.es

Gavin P.M. Dick

Kent Business School
University of Kent
Giles Lane, Canterbury, Kent, CT2 7PE
Inglaterra, Reino Unido
G.Dick@kent.ac.uk

Alberto Díaz de Junguitu González de Durana

Departamento de Economía Aplicada I/Ekonomia Aplikatua I Saila
E.U.E. Empresariales/Enpresa Ikasketen U.E.
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU
Plaza de Oñati, 1, 20018 Donostia–San Sebastián
alberto.dj@ehu.es

¹Este documento de trabajo se realizó en una estancia científica de investigación realizada por Iñaki Heras en la Kent Business School (University of Kent, Canterbury, Reino Unido), que contó con la financiación del Gobierno Vasco (Programas de perfeccionamiento y movilidad del personal investigador. Año 2011). El profesor Heras desea hacer constar su agradecimiento más sincero al profesor Gavin Dick por toda la ayuda prestada a lo largo de su estancia. El trabajo empírico al que hace referencia el documento de trabajo se está llevando a cabo en el marco del Grupo de Investigación del Sistema Universitario Vasco GIC 10/89-IT423-10, financiado por el Gobierno Vasco.

ADOPCIÓN DEL ESTÁNDAR INVESTORS IN PEOPLE: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE SU DISOCIACIÓN ORGANIZATIVA

RESUMEN

En este trabajo tratamos de sintetizar un estudio sobre el proceso de adopción del metaestándar de gestión Investors in People (IiP) en una organización de la Comunidad Autónoma del País Vasco. En el trabajo se analiza, en primer lugar, el contenido y las características del estándar británico IiP, que, al albur del gran éxito cosechado por otros metaestándares de gestión —como los estándares internacionales ISO 9001 e ISO 14001—, se ha difundido también con éxito en el Reino Unido, aunque con una difusión mucho menor en el resto de la Unión Europea. A continuación se recoge un análisis del marco teórico con el que se estudia la adopción del estándar IiP, la perspectiva neoinstitucionalista. El trabajo concluye con un breve análisis de los resultados preliminares obtenidos —en los que se constata una disociación organizativa en la adopción de IiP—, perfilándose, asimismo, las primeras conclusiones, también de carácter preliminar.

PALABRAS CLAVE

Metaestándar, Investors in People, adopción organizativa, disociación organizativa, teoría neoinstitucionalista.

1. Introducción

La estandarización representa un mecanismo de coordinación y un instrumento de regulación comparable a otros instrumentos como los mercados, la regulación pública o las jerarquías u organizaciones formales. En el entorno económico global actual se trata de favorecer cierta homogeneidad en los sistemas de gestión empresarial para articular así una verdadera cadena de suministro global. En este sentido, los estándares de gestión, también denominados estándares de sistema de gestión (management system standards, en inglés) o metaestándares en la literatura académica (Heras, 2006; Heras, 2011), han cosechado un gran éxito en los últimos años.

Se trata de estándares que hacen referencia a la estandarización de aspectos muy diversos de la actividad empresarial, como la gestión de la calidad, la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales y la seguridad e higiene en el trabajo, la gestión de recursos humanos, la gestión de la innovación o la responsabilidad social corporativa. Todos estos estándares suelen contar con una metodología de generación, estructura, proceso de implantación y certificación por una tercera parte muy similar (Heras, 2011).

El fenómeno de los metaestándares es un claro ejemplo de fenómeno multidimensional y poliédrico, cuyo estudio tiene implicaciones de muy diversa índole. Debido a ello, ha sido estudiado desde disciplinas dispares, aunque relacionadas, como la economía internacional (los modelos de señalización), la gestión de empresas (la autorregulación empresarial) —y, más concretamente, la dirección de operaciones—, el derecho (la ley blanda o soft law) o la sociología de las organizaciones.

Desde la perspectiva de los estudios organizativos (organizational studies), se ha analizado el proceso de adopción organizativa de los metaestándares con base en los planteamientos teóricos de la teoría institucional y neoinstitucional, que postulan que la conformidad de las organizaciones con las normas de su entorno institucional debido, entre otras, a presiones de tipo coercitivo, mimético, normativo y cognitivo, genera similitudes estructurales o isomorfismos organizativos (entre muchos estudios se puede destacar el de Guler et al., 2000). Son estos trabajos los que, a nuestro entender, han analizado el proceso de adopción de los metaestándares desde una perspectiva más crítica y enriquecedora. En efecto, en muchos otros trabajos realizados desde una perspectiva más aplicada (por ejemplo desde el ámbito más concreto de la dirección de operaciones o la gestión de la calidad) la adopción de estos estándares se ha estudiado de forma mucho más acrítica, por decirlo de alguna forma, si se exceptúan algunos trabajos concretos, como el artículo pionero del profesor Gavin Dick titulado “ISO 9000 certification benefits, reality or myth?” (Dick, 2000), que ha tenido, por ello, una gran difusión en su ámbito de estudio.

En este trabajo tratamos de sintetizar un estudio sobre el proceso de adopción del metaestándar de gestión Investors in People (IiP) en una organización de la Comunidad Autónoma del País Vasco. En el trabajo se analiza, en primer lugar, el contenido y las características del estándar británico IiP, señalándose, asimismo, cuáles han sido los principales trabajos que han tratado de analizar en la literatura su adopción. A continuación se recoge un análisis del marco teórico con el que se estudia la adopción del estándar IiP: la perspectiva neoinstitucionalista. El trabajo concluye con un breve análisis de los resultados preliminares obtenidos y de las primeras conclusiones, también de carácter preliminar.

2. Investors in People (IiP): contenido y características

El estándar IiP es un estándar británico del ámbito de la gestión de personas o recursos humanos. La norma IiP se define, según su entidad homónima que la dirige, como un estándar internacional de buenas prácticas para la formación y el desarrollo profesional de las personas. Surgió en 1990 promulgada por un ente público británico —el Servicio de Formación Ocupacional—, en colaboración con empresas, organizaciones de personal, de profesionales y de empleados, tales como la Confederación de Industria Británica (CBI), el Congreso de la Unión Sindical (TUC), y el Instituto del personal y el desarrollo (IPD). Se trata de una iniciativa promovida por el gobierno británico con el objeto de incentivar la inversión en la formación de los empleados por las empresas y mejorar la competitividad de estas empresas (Kidger et al., 2004).

El estándar IiP cuenta con cuatro principios rectores fundamentales, que se suelen representar a modo de ciclo de mejora continua. A cada principio se le asignan una serie de indicadores (requisitos del resultado que se debe obtener), que se han de soportar en evidencias (aspectos específicos a demostrar), que se deben detectar en la totalidad de la organización en tres niveles diferentes, el organizativo, el de los equipos y el de los individuos. Los principios son los siguientes: el compromiso con el desarrollo de las personas para alcanzar los metas y los objetivos de la organización; la planificación para clarificar cuáles son las metas y objetivos de la organización y lo que las personas deben hacer para alcanzarlos; la acción al objeto de desarrollar a las personas de manera efectiva para mejorar su desempeño y el de la organización; y la evaluación del impacto del desarrollo de las personas en su desempeño y el de la organización.

Cuadro 1. Principios e indicadores de la norma Investors in People

<i>Principios</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Compromiso:</i> Una organización Investors in People está completamente comprometida con el desarrollo de sus personas para alcanzar sus metas y objetivos	1 La organización está comprometida en apoyar el desarrollo de sus personas
	2 Se anima a las personas a mejorar su desempeño y el de los demás
	3 Las personas creen que se reconoce su contribución a la organización
	4 La organización está comprometida en asegurar la igualdad de oportunidades en el desarrollo de las personas
<i>Planificación:</i> Una organización Investor in People es clara acerca de sus metas y objetivos, así como sobre lo que las personas necesitan para alcanzarlos	5 La organización dispone de un plan con metas y objetivos claros que entienden todas las personas
	6 El desarrollo de las personas está alineado con las metas y objetivos de la organización
	7 Las personas comprenden cómo contribuyen al logro de las metas y objetivos de la organización
<i>Acción:</i> Una organización Investors in People desarrolla a sus personas de forma efectiva para mejorar su rendimiento	8 Los gerentes dan apoyan de forma efectiva el desarrollo de las personas
	9 Las personas aprenden y se desarrollan de forma efectiva
<i>Evaluación:</i> Una organización Investor in People comprende el impacto que tiene la inversión en las personas sobre su desempeño	10 El desarrollo de las personas mejora el desempeño de la organización, de los equipos y de los individuos
	11 Las personas comprenden el impacto de su desarrollo en el desempeño de la organización, de los equipos y de los individuos
	12 La organización mejora en el desarrollo de las personas

Fuente: adaptado de Heras *et al.*, 2006

Se trata de una norma que subraya la necesidad de que las organizaciones fijen sus objetivos y los comuniquen de forma adecuada a todos sus miembros, para así involucrarlos en su logro. Se subraya, en definitiva, la motivación y participación de todos los miembros de la organización, principios que se alinean con los principios genéricos de la filosofía de la gestión de la calidad total o excelencia empresarial. La norma define 12 indicadores —que en cuando se creó la norma eran 23— y 33 sub-indicadores o evidencias de buenas prácticas. La norma establece que si en una organización existen evidencias que aseguran que se cumplen los citados indicadores, dicha organización hace todo lo necesario para obtener lo mejor de sus personas, y en tal caso, puede ser reconocida como una organización con el reconocimiento IiP.

En el cuadro 1 se recogen los principios e indicadores que detallan en la norma. Por ejemplo, respecto al primer principio y el indicador 3, “Las personas creen que se reconoce su contribución a la organización”, las evidencias que se detallan son las siguientes: las personas pueden describir cómo se reconoce su contribución a la organización; las personas creen que su contribución a la organización es reconocida; las personas reciben feedback apropiado y constructivo de forma periódica y frecuente. Uno de los aspectos más reseñables consiste en que las evidencias se recogen de entrevistas personales que los auditores realizan a

diferentes empleados, cuestión ésta que se suele subrayar como una de las principales virtudes de la norma, pues al tratarse de evidencias basadas en el testimonio de los empleados no generan documentación adicional. Una cuestión muy importante a aclarar es que, de acuerdo con el estándar IiP, las 33 evidencias o sub-indicadores se cumplen cuando así se confirman por el testimonio, de al menos, un 65% de los entrevistados. En el año 2009 se lanzó una nueva versión del estándar, que, de acuerdo a su organización impulsora tenía como objeto mejorar su aplicación y obtener un mayor reconocimiento internacional. Con todo, desde nuestra perspectiva al menos, este tipo de remodelaciones y *restylings*, presentes también en otros estándares y modelos de gestión obedecen, como también señalan Camisón *et al.* (2007), a motivos de índole comercial.

Siguiendo la tipología de estándares de gestión propuesta por Heras (2006) en sentido estricto no podríamos definir la norma IiP como un estándar de sistema de gestión, ya que no exige ni hace referencia a la implantación de un sistema de gestión como el requerido por estándares considerados como paradigmáticos como la ISO 9001 o la ISO 14001. Así, para Kidger *et al.* (2004) se trata de un reconocimiento (*benchmark award*) del ámbito de los recursos humanos. Utilizando la clasificación de estándares de gestión propuesta en la introducción de esta monografía, se podría señalar que se trata de una norma de indicadores, aunque también se podría señalar que tiene cierto aspecto de norma de resultado o *performance*, dado que establece que se han de cumplir con un resultado de evidencias determinadas. En cualquier caso, a pesar de este matiz se ha de tener en cuenta que los distintos *stakeholders* o grupos de interés que de alguna forma *moldean* esta herramienta de gestión, la asumen como tal, es decir, como un estándar de sistema de gestión con certificación de tercera parte análogo a ISO 9001 o ISO 14001.

Aunque no existen estadísticas oficiales, se puede señalar que el estándar IiP cuenta con una difusión importante en el Reino Unido (con más de 40.000 organizaciones certificadas que emplean a más del 38% de la fuerza de trabajo británica, según la organización que gestiona la norma) y que también se ha introducido con cierta fuerza en otros países europeos como Holanda. A nivel estatal, la norma se encuentra en un período de difusión muy inicial. De hecho, tan sólo se han detectado unas pocas certificaciones además de las que se mencionan en esta aportación.

La literatura relativa a la norma es escasa, si exceptuamos la información —muy abundante— que proviene de los propios agentes interesados en la difusión de la norma, como la propia organización IiP, los organismos certificadores o las consultorías. Como en muchas de las publicaciones típicas de esta índole, en especial en las de fase de introducción de la herramienta de gestión en cuestión (ver al respecto, Heras *et al.*, 2008), se subrayan las bondades de la norma de forma muy acrítica; así, se hace referencia al objetivo genérico de la norma “que las organizaciones mejoren sus resultados a través del desarrollo efectivo de todas las personas que las integran” (Lecuona, 2003), o se subrayan, asimismo, algunas de las principales virtudes del estándar como su orientación a los resultados más que a los procesos, la efectividad en la gestión del cambio y en la mejora continua, o su flexibilidad, en especial el hecho de que no genera nueva documentación.

Como también resulta habitual para otras herramientas similares (ver Heras, *et al.* 2008), se alude a estudios que *demuestran* la incidencia positiva de la norma en la mejora del desempeño (*performance*) organizativo (ver IiP, 2006), a pesar de que, como señalara Dick (2000) para el caso de ISO 9000, estas afirmaciones no parecen tener un peso empírico consistente, algo que también ha sido señalado para el caso concreto del estándar de IiP por Smith (2009). Como ya lo señalaran en sus trabajos para el estándar ISO 9001 los profesores Heras *et al.* (2002) y Dick *et al.* (2008) y para el caso del estándar ISO 14001 Heras *et al.* (2011), entre otros errores resulta muy habitual en este tipo de estudios no controlar los fenómenos de causalidad inversa, endogeneidad y, en concreto, los efectos de tratamiento y los efectos de selección de la adopción de los metaestándares. En este sentido, se ha de señalar que en un estudio publicado muy recientemente por Rayton (2012) se constata que “*high-training workplaces self-select into Investors in People and question the value of the Standard for promoting training*”.

Si se exceptúan las publicaciones de corte *practitioner* y los estudios e informes con un carácter más o menos apologista (destacan, entre otros, Cowling, 2008; Tamkin *et al.*, 2008; Bourne y Franco-Santos,

2010), la literatura académica más reseñable que ha analizado la adopción de IiP corresponde a los trabajos realizados desde la perspectiva de los recursos humanos (Bell *et al.*, 2001 y Bell *et al.*, 2001) y, más en concreto, focalizándose en aspectos concretos como el de la formación del personal (cabe mencionar, entre otros, a Hoque y Bacon, 2008; Hoque, 2008). No se han detectado en la revisión de la literatura realizada estudios empíricos sobre la adopción del estándar IiP realizados desde una perspectiva de estudio basada en la perspectiva neoinstitucionalista de estudio —que a continuación trataremos de esbozar— y que ha sido aplicada en el estudio empírico de la adopción del metaestándar ISO 9001 (por ejemplo en Boiral 2003) e ISO 14001 (entre otros en Delmas, 2002 y Boiral, 2007).

3. Marco teórico conceptual: la perspectiva neoinstitucionalista de estudio

En este apartado del artículo trataremos de realizar un breve repaso a una de las perspectivas que, a nuestro entender, resulta más interesante para analizar la adopción de herramientas o modelos de gestión —entendidos estos conceptos en sentido amplio— como el metaestándar IiP. Evidentemente, va más allá del objetivo de este apartado en particular, y de este documento de trabajo, en general, realizar una revisión profunda y concienzuda de una perspectiva de estudio que se constituye, como señala Hoffman (1999), en toda una corriente de pensamiento común a todas las ciencias sociales y que bebe de fuentes y autores con una obra tan prolija y compleja como la de Weber y Durkheim. Tan solo pretendemos realizar una breve revisión en la que se subrayen y contextualicen una serie de conceptos —en especial el concepto de la disociación organizativa— que utilizaremos en nuestro estudio empírico.

En palabras de Hoffman (1999), el autor al que hacíamos referencia, la teoría institucional investiga en esencia cómo las elecciones sociales son moldeadas, mediatizadas y canalizadas por el entorno institucional. En esta misma línea, y en opinión de van Gestel y Teelken (2006), la teoría neoinstitucionalista propone que el comportamiento de los actores se halla fuertemente influido por normas formales e informales, estructuras, valores y percepciones; esto es, por las instituciones. Para Suchman (1995), en cambio, la teoría institucional se caracteriza por destacar que muchas dinámicas del entorno de una organización no provienen de imperativos tecnológicos o materiales, sino de normas, símbolos, creencias y rituales culturales; perspectiva que comparten DiMaggio y Powell (1991), para quienes la teoría institucional describe el proceso por el que el valor simbólico de una herramienta o un concepto, por ejemplo, suplanta a su valor técnico, al resultar más poderoso en sí mismo que el impulso de la eficiencia técnica.

El análisis de las instituciones formales de gobiernos y estados, típica del mundo anglosajón, suele identificarse con el calificado como *antiguo institucionalismo*. Sin embargo, es en la segunda mitad de los años 70 del pasado siglo cuando emerge una nueva corriente, denominada propiamente como neoinstitucionalista, que renueva el interés por el estudio de las instituciones y su impacto en el comportamiento de los diferentes agentes, de disciplinas como la economía, la sociología, la teoría de las organizaciones o las ciencias políticas.

Para el análisis de la perspectiva neoinstitucionalista, a partir de este momento seguiremos, en primera instancia, el artículo de Meyer y Rowan titulado *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*², tal y como señala Scott (2008), todo un clásico de la especialidad por cuanto se trata de la primera afirmación sistemática de la importancia del entorno institucional en la conformación de las estructuras organizativas. Concluiremos el apartado tomando como referencia otro clásico, el artículo *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* escrito por DiMaggio y Powell (1983). Es evidente que muchos otros trabajos de renombre se han publicado sobre esta perspectiva de estudio desde que el trabajo de Meyer y Rowan viera la luz hace ya más de tres décadas³.

Para Meyer y Rowan (1977), desde la perspectiva de la teoría de las organizaciones, éstas pueden ser concebidas desde un punto de vista formal como sistemas de coordinación y control de actividades que surgen cuando el trabajo se desarrolla mediante complejas redes de relaciones, tanto técnicas como de intercambio. Pero, en las sociedades modernas, habrá de añadirse a esta definición un nuevo elemento: la

² El artículo *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, fue publicado en 1977 por John W. Meyer y Brian Rowan, profesores de la Universidad de Stanford, en el volumen 83, número 2, de la revista *American Journal of Sociology*.

³ En este sentido cabe referirse, por ejemplo, al propio trabajo publicado en 1991 por Meyer y Rowan (1991) o a la más reciente obra recopilatoria *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* de Greenwood *et al.* publicado en 2008.

característica de que las organizaciones formales se integran en contextos altamente institucionalizados [Meyer y Rowan (1977), p. 340]. Así, las organizaciones tienden a incorporar las prácticas y procedimientos definidos por la prevalencia de determinados conceptos racionalizados e institucionalizados. Aquéllas que así lo hacen, verán incrementada su legitimidad y probabilidad de supervivencia. A cambio, observan los autores, la conformidad con las normas institucionalizadas puede conllevar también consecuencias negativas debido a que, a menudo, dicha conformidad entra en conflicto con criterios de eficiencia. Por ello, la principal conclusión que Meyer y Rowan alcanzan en el mencionado trabajo es que productos, servicios, técnicas, políticas y programas institucionalizados funcionan en la práctica como mitos, siendo muchas las organizaciones que los adoptan de forma meramente ceremonial. Para concluir su desarrollo analítico, estos autores afirman que, con objeto de mantener la conformidad ceremonial respecto a las normas institucionalizadas, las organizaciones tenderán a construir una brecha, a disociar su estructura formal y sus actividades reales. Así, puesto que las estructuras formales que celebran mitos institucionales difieren de las que buscan eficiencia, Rowan y Meyer observan que, con frecuencia, las estructuras formales de las organizaciones de la sociedad postindustrial reflejan los mitos de su entorno institucional, en lugar de responder a las necesidades reales derivadas de sus propios objetivos y actividades.

El análisis de esta fructífera idea para el estudio de la motivación que lleva a las empresas a adoptar diferentes herramientas de gestión, requiere, a nuestro entender, que procedamos a presentar con mayor detalle el razonamiento empleado por los autores, además de algunos nuevos conceptos. En primer lugar, cabe recordar que Meyer y Rowan parten de la idea de que las principales razones que justifican la adopción de una norma, sea institucional o no, son tres:

- La fuerza de la ley.
- La presión de la opinión pública.
- El asentimiento o aceptación.

Tras estas definiciones previas, Meyer y Rowan pasan a plantear una distinción fundamental entre la estructura formal de una organización y sus actividades reales en el día a día. Para ello proceden, primeramente, a analizar esta cuestión desde dos diferentes perspectivas: una interna, centrada en las estructuras formales racionales adoptadas por las organizaciones; y otra externa, donde la legitimación frente a su entorno constituye el elemento clave. A juicio de estos autores las teorías convencionales, construidas sobre el estudio de las estructuras formales y la burocracia que deriva de la obra de Weber, han pasado por alto otra de las principales aportaciones weberianas en este terreno: la legitimidad de las estructuras formales racionalizadas. Muchas de las posiciones, políticas, programas y procedimientos de las organizaciones modernas, vienen reforzados por la opinión pública, la perspectiva de los agentes relevantes, el conocimiento legitimado por las instituciones educativas, el prestigio social o las leyes, entre otros elementos externos. Todos ellos son manifestaciones poderosas de normas institucionales, cuya función como mitos está racionalizada en un grado tan alto que acaban resultando obligatorias para cada organización en particular. Tanto las nuevas como las existentes áreas de actividad son codificadas por programas institucionales, profesiones o técnicas, momento a partir del cual las organizaciones pueden incorporar estos códigos empaquetados externamente en sus estructuras.

Una vez definida la necesidad de legitimación externa de las organizaciones, Meyer y Rowan afirman que las organizaciones están estructuradas según los fenómenos de su exterior y tienden a hacerse *isomorfas* a los mismos; esto es, tienden a emparejarse con su entorno, a replicarlo, debido a las interdependencias técnicas y de intercambio existentes. Una organización isomorfa respecto a su entorno será capaz de ajustar su comportamiento mejor que otra cuya estructura resulte más diferenciada. Respecto al impacto del entorno institucional en las organizaciones como consecuencia de este isomorfismo, destacan la existencia de los siguientes efectos principales [Rowan y Meyer (1977), pp. 352-353]:

- La incorporación de elementos por su legitimación externa, más que por razones de eficiencia.
- El empleo de afirmaciones ceremoniales para valorar elementos estructurales.
- La dependencia respecto a instituciones externas, lo que permite reducir las turbulencias sufridas por la organización, favoreciendo su estabilidad, tanto interna como externa.

A continuación, Meyer y Rowan aportan dos posibles explicaciones de la aparición del isomorfismo organizacional. Una primera aproximación identificaría este concepto con la pretensión de las organizaciones de gestionar correctamente los requisitos del entorno, de dar una respuesta adecuada a las exigencias y expectativas derivadas de sus intercambios. En definitiva, esta perspectiva entiende el fenómeno del isomorfismo institucional como un fruto principal de la difusión de elementos estructurales desde el entorno a la organización. La segunda explicación aportada por estos autores del paralelismo observado entre la organización y su entorno se relacionaría con la idea de que las organizaciones tienden a reflejar estructuralmente la realidad construida socialmente. Esto es, las organizaciones no se sitúan al margen de su entorno, sino que, inmersas en él, contribuyen a definirlo mediante la interacción con otros elementos sociales. Las organizaciones así contempladas *son* realidad social. El isomorfismo organizativo sería, desde este punto de vista, un componente de este proceso de construcción social más que un resultado del mismo.

En resumen, mediante la definición de una estructura formal que adopte lo prescrito por los mitos de su entorno institucional, una organización demuestra que está actuando adecuadamente en el sentido de que trabaja integrando los objetivos sociales. La organización resulta, de este modo, legitimada, viendo fortalecida su probabilidad de supervivencia. Por el contrario, las organizaciones que evitan los elementos estructurales legitimados por el entorno resultan, en opinión de Meyer y Rowan, más vulnerables frente a acusaciones de negligencia, irracionalidad o insignificancia. Por lo tanto, como uno de los resultados fundamentales derivados de su análisis, Meyer y Rowan concluyen que el isomorfismo institucional favorece la estabilidad y la supervivencia de las organizaciones, por lo que su éxito dependerá en mayor medida del grado de isomorfismo logrado respecto a su entorno institucional, que de factores tales como una eficiente coordinación y control de las actividades productivas.

Ahora bien, Meyer y Rowan señalan que en este contexto puede surgir un grave problema. Si las teorías predominantes asumen que la coordinación y el control de las actividades son las dimensiones críticas, por las que las organizaciones formales han resultado exitosas en el mundo moderno, es porque parten del convencimiento de que las organizaciones funcionan de acuerdo a sus esquemas formales: la coordinación es rutina; las normas y procedimientos se siguen. En definitiva, consideran que las actividades reales se desarrollan con arreglo a las prescripciones de la estructura formal pero, sin embargo, Meyer y Rowan, basándose en diversos trabajos empíricos, destacan sus dudas a este respecto, considerando que las estructuras formales suelen estar ensambladas de forma muy limitada debido a que [Meyer y Rowan (1977), p. 343]:

- Los elementos estructurales sólo están escasamente relacionados entre sí y, a su vez, con las actividades.
- Las normas son frecuentemente contradichas.
- Las decisiones a menudo no son finalmente adoptadas, y, si lo son, sus resultados son inciertos.
- Los sistemas de evaluación e inspección están pervertidos o se han vuelto imprecisos.

Así, si aceptamos que el éxito de una organización depende del grado de isomorfismo alcanzado con su entorno, cabe que procedan a disociar (“*decoupling*”) los elementos estructurales y las actividades diarias, provocando la inconsistencia entre el objetivo general de conformidad ceremonial y las normas de producción. Es éste uno de los conceptos fundamentales que trataremos de analizar en nuestro trabajo empírico y que se desarrollan con mayor detalle en el apartado de discusión final del artículo.

Boxembaum y Jonsson afirman que esta disociación existe en muchas organizaciones. Este fenómeno facilita, a su juicio, la toma de decisiones de reforma, dado que los departamentos afectados serán más colaborativos en la medida en que tal cambio afecte poco a su trabajo (Boxembaum y Jonsson, 2010).

Durante la década de los 80 del siglo XX, el neoinstitucionalismo experimenta un gran crecimiento en su popularidad con un gran número de trabajos y modelos teóricos publicados. Sin embargo, existe acuerdo entre los académicos sobre la consideración de que el modelo más relevante dentro de esta perspectiva es el establecido por DiMaggio y Powell en su artículo *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* (DiMaggio y Powell, 1983). En este trabajo los mencionados autores investigan los mecanismos que conducen a que las organizaciones adopten formas organizativas semejantes, partiendo de la idea recogida por la *iron cage* de Weber, metáfora que, como señala Cousiño

(1998), expresa la idea de una humanidad aprisionada en la jaula de hierro del orden racionalista, creadora de instituciones sociales extraordinariamente eficientes pero que amenazan la libertad del individuo.

DiMaggio y Powell (1983) consideran que existen tres tipos de presiones externas que conducen a las organizaciones hacia el isomorfismo institucional; es decir, a la homogeneidad organizativa (DiMaggio y Powell, 1983, pp. 150-154):

- La presión coercitiva, que proviene de la imposición de otras organizaciones y del problema de la legitimidad. En definitiva, consiste en la influencia sobre las empresas de las prescripciones formales e informales establecidas por las instituciones externas a ellas; esto es, en los requisitos legales o técnicos exigidos por las Administraciones Públicas, por los clientes y proveedores, o, incluso, las expectativas sociales o culturales mantenidas en cada lugar.
- La presión mimética, que hace referencia, por su parte, al proceso que emprenden las organizaciones para alcanzar la conformidad con el entorno mediante la imitación. Para Haveman (1993), como respuesta al grado de incertidumbre que han de enfrentar en su entorno, las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas con la pretensión de parecerse a otras organizaciones tomadas como referente por su éxito en el pasado.
- Las presiones normativas, que derivan, principalmente, de la profesionalización, entendida por DiMaggio y Powell como lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo que legitimen su autonomía, tanto por el seguimiento de procesos de formación especializada comunes, como por la sesgada selección entre los aspirantes a los diferentes puestos de trabajo. En otras palabras, este tipo de presión se refiere a la influencia de los profesionales que definen normas de actuación racional y prescriben soluciones basadas en las mejores prácticas (Neumayer y Perkins, 2005); incluyendo entre estos profesionales a los miembros de las grandes firmas de consultoría (Lucas y García, 2002).

En definitiva, para DiMaggio y Powell las organizaciones responden a las exigencias de su entorno adaptando su comportamiento en función de las presiones y expectativas externas, estrategia que les conduce a adoptar una estructura isomorfa a dicho entorno, tal y como observaban anteriormente Meyer y Rowan (1977).

4. Estudio de caso

4.1. Metodología

Para este estudio de caso que aquí trataremos de sintetizar, se utilizó una metodología cualitativa de investigación tradicional para la recogida de información: la entrevista personal semiestructurada. Se seleccionó esta metodología por su idoneidad a la hora de analizar el complejo proceso de adopción del metaestándar IiP, en un estadio del tema objeto de estudio, como queda argumentado, germinal. Se trata de una investigación de carácter descriptiva, pero principalmente exploratoria, que facilita una mayor penetración y comprensión del tema objeto de estudio (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Para el diseño previo del estudio resultaron de especial interés, además de los trabajos ya referidos en el apartado segundo del artículo, el trabajo realizado por Boiral (2003) y los trabajos realizados con anterioridad por uno de los autores (Heras *et al.*, 2008; Heras-Saizarbitoria, 2011a y Heras-Saizarbitoria, 2011b).

El estudio de caso se basa en un trabajo de campo que se realizó en dos fases bien diferenciadas. En una primera fase llevada a cabo en 2006, se estudió la adopción del estándar IiP en la organización objeto de estudio, realizándose entrevistas con sus representantes máximos. Asimismo, se realizaron también entrevistas personales en profundidad con representantes cualificados de otros dos agentes principales involucrados en el proceso de implantación del estándar además de la dirección de una organización: un representante cualificado de una de las administraciones públicas impulsoras del estándar IiP y el organismo consultor encargado de implantar la norma en las organizaciones del entorno. La segunda fase del estudio — que se encuentra en la actualidad en proceso de finalización— comenzó en enero de 2012, y para ella se han

planificado una serie de entrevistas a empleados de la organización. Dichas entrevistas —que se tratan de programar de forma independiente, es decir, sin apoyo de la dirección de la organización objeto de estudio para tratar de eliminar sesgos y distorsiones—, giran en torno a un guión semiestructurado, pero suficientemente abierto, de tal forma que fuera coherente con el método inductivo de análisis de la información elegido y que, por consiguiente, no distorsionara la obtención de evidencias. Estas últimas entrevistas a empleados se están llevando a cabo fuera de las organizaciones, tal y como se recomienda en la literatura especializada (Boiral, 2003). El hecho de que las dos fases de la investigación se hayan realizado en un periodo tan relativamente amplio de tiempo está relacionado con el propio objetivo de la investigación. Por otra parte, cabe señalar que para tratar de evitar distorsiones en la investigación inductiva, se evitó utilizar un discurso demasiado “académico” o “especializado” en las entrevistas y las consultas, en especial en las realizadas a los empleados, tratando de otorgarles siempre un carácter informal, para evitar así el silencio institucional (Morrison y Milliken, 2000).

Por razones de confidencialidad, consensuadas con las distintas personas que participaron en el estudio, no se facilitan datos concretos sobre la organización objeto de estudio, para preservar así la confidencialidad del estudio y el anonimato de los participantes.

4.2. Resultados preliminares

De las entrevistas realizadas en la primera fase del estudio se constató que la idea de adoptar la norma IiP provenía de uno de los estamentos de la Administración Pública pertenecientes al entorno *institucional* de la organización objeto de estudio. Una de las personas entrevistadas —en el desempeño de las funciones de un cargo de la administración de carácter político— conoció a finales de 2002 el estándar a través de diversas visitas que llevaron a cabo al Reino Unido. Dicho órgano de la Administración entendió que la norma podía ser una herramienta útil para evaluar y mejorar la gestión de las personas en el sector al que pertenece la organización objeto de estudio. Se subrayaba, en concreto, la importancia de que dicha norma fuera “*fácil de alinear con el modelo de excelencia de EFQM y la norma ISO 9000*”, que dichas organizaciones vienen utilizando como referencia ya desde hace años.

En cuanto a la organización consultora, señalar que ésta tuvo conocimiento de la norma a través del trabajo desarrollado por personas encargadas de las actividades de investigación e innovación, donde “*se buscan nuevos productos y servicios*”. El estándar les pareció interesante porque complementaba la labor de consultoría que ya realizaban con otras normas. Es en 2003 cuando reciben el visto bueno de IiP del Reino Unido para poder implantar el estándar. La consultoría no contaba con la exclusividad para el servicio de apoyo a la implantación del estándar, pues cualquier empresa podía conseguir la acreditación para implantar el estándar, pero entendía que tiene una situación privilegiada dentro del mercado por su experiencia, y por ser quienes la implantaron en primer lugar en España. Según la consultoría no tuvieron una dificultad especial en implantar un estándar que proviene de otro país; la única dificultad radicó en traducir correctamente al castellano los 12 indicadores con sus correspondientes 33 sub-indicadores o evidencias. Para la implantación de la norma en primer lugar la consultoría realiza un diagnóstico del estado de los 12 indicadores considerados, diagnóstico que se lleva a cabo a través de la recogida de información por medio de entrevistas personales, absolutamente confidenciales, con miembros de la organización (se llevaron a cabo unas 50 entrevistas, en total).

El método de la entrevista es una de las cuestiones que mejor valoraron todos los agentes entrevistados. Es el caso de los directivos de la organización, que lo subrayaron en repetidas ocasiones. Hay que considerar que se trata de una organización que cuando decidió que se adoptara el estándar IiP ya trabajaba con el modelo EFQM y la norma ISO 9000, con lo que el nivel de formalización y sistematización de los procesos de decisión era elevado. Se trataba, en definitiva, de una organización en la que, tal y como nos relataba una de las personas entrevistadas, “*había cierto miedo a que la implantación de este nuevo estándar supusiera más carga de trabajo burocrática, de papeles y reuniones (...). La experiencia fue muy positiva y bien recibida en los centros, sobre todo porque el método era ciertamente sencillo, basado, tan sólo, en dar la palabra a los empleados*”.

Del primer diagnóstico de la consultoría se detectaron una serie de áreas de mejora como la necesidad de revisar el sistema de reconocimiento por la dirección a la contribución de las personas a los resultados de la organización o la elaboración del sistema de introducción a nuevas funciones, o cuestiones más genéricas como la necesidad de tener que fomentar la cultura de trabajo en equipo. Se crearon grupos de mejora para dichas áreas, con el objetivo de suplir las deficiencias detectadas.

En opinión de los directivos entrevistados en la primera fase la principal motivación para la implantación del estándar estaba relacionada con la experiencia positiva previa relacionada con la implantación de otros estándares y modelos de gestión. Se subrayaba la capacidad de la norma de servir como complemento del modelo EFQM, en concreto, en relación al criterio relativo a las personas de la organización: *“hay un apartado donde la organización se encuentra un poco huérfana y desorientada (el de personal), y con este estándar encuentran la orientación necesaria para lograr los objetivos”*. Resulta reseñable que de acuerdo a la consultoría *“no han encontrado ninguna empresa que sin haber implantado otro estándar se decida inicialmente por la norma [IiP]”*. En las entrevistas se subrayó también la sencillez de la norma y su *“forma diferente de estudiar las cosas”*. De la entrevista realizada con el representante de la Administración se puede concluir también que el deseo de hacer frente a problemas existentes con herramientas novedosas que *“funcionen en otros lugares”* se erige en un factor a considerar.

Los procesos de auditoría para otorgar el certificado los llevó a cabo la propia organización IiP. Según la dirección de la organización en dicho proceso se entrevistó al 50% de sus miembros. El certificado obtenido tenía así una duración de 2 años. El principal obstáculo para una correcta implantación de la norma radica, en opinión de los directivos entrevistados, en que se pueda ver como *“otro tema más, otra auditoría más”*, aunque *“la sensación final no es esa porque no se tiene que demostrar nada sino recoger una sensación”*. El principal beneficio que han observado los directivos en la organización está relacionado con mejoras en la gestión de personas o recursos humanos, con una mayor implicación, participación y motivación de los trabajadores, aunque entienden que los resultados a medio y largo plazo estaban todavía por evaluar.

La organización obtuvo el primer certificado IiP a mediados de 2005, pero años después la dirección de la organización objeto de estudio decidió no realizar la auditoría externa de renovación del estándar IiP y, debido a ello, en la actualidad (marzo de 2012), aunque se trata de una cuestión que no se recoge de forma muy clara en su información corporativa. Es decir, en la información que la organización pone al servicio de sus distintos grupos de interés no se recoge de forma explícita si han dejado de utilizar o no el estándar IiP.

Como queda dicho en una segunda fase del estudio se entrevistó a una serie de empleados de la organización fuera de su lugar de trabajo. Si bien esta fase del estudio se encuentra en la actualidad en pleno proceso de realización, ya se pueden señalar, aunque de forma preliminar, algunas evidencias.

La adopción del estándar no supuso, de acuerdo a lo señalado por los empleados consultados, un cambio substantivo para la organización. De acuerdo a los empleados de la organización entrevistados, la adopción del estándar IiP no fue un proyecto/programa que se impulsará con fuerza para que llegara a todo el personal de la organización. En opinión de un empleado consultado *“eso fue un tema de unos pocos”*. Esta persona contaba con un alto desconocimiento sobre el contenido, los objetivos y el proyecto de adopción del estándar IiP: *“La verdad es que no te podría decir en qué consistía, en realidad, ese tema [la adopción del estándar IiP]”*. Esta persona entrevistada nos detalló que desde que la organización decidiera poner en marcha esta iniciativa no se puso en marcha por parte de la organización ninguna acción substantiva destinada a formar a todo el conjunto del personal de la empresa sobre el estándar IiP.

De las entrevistas realizadas se constata que en la organización ha existido cierta división a la hora de participar en el proyecto de adopción del estándar IiP. Es decir, parece que los empleados no lo ven como un proyecto que competa a todos y cada uno de los miembros de la organización, tal y como predica el estándar; en palabras de una de las personas entrevistadas: *“Sé que había gente que se involucró de alguna forma en ese proyecto, que cuando vinieron a evaluarlo [se refiere a la auditoría externa realizada] fue entrevistada pero yo no participé en ese proyecto”*.

En definitiva, en este punto, como en muchos otros de los aspectos analizados, se detectó una clara disonancia entre el discurso de la dirección de la organización objeto de estudio y la perspectiva de los empleados que están siendo entrevistados, un indicador de disociación organizativa y de reducida

interiorización del modelo que propone el estándar IiP. Se trata de un hallazgo análogo al evidenciado en otros trabajos cualitativos que han tenido como objetivo analizar la adopción del estándar ISO 9001 en organizaciones del entorno (ver, al respecto Heras-Saizarbitoria, 2011b).

Evidentemente, se podría argumentar que este hecho se puede deber a las propias características intrínsecas del estándar IiP, ya que, como queda dicho, puede ser visto como un mero estándar o referente de desempeño y no como una herramienta o un modelo de gestión que tenga como objetivo realizar un cambio organizativo de algún tipo. Con todo, en nuestra opinión este tipo de interpretación de carácter formalista sería del todo incoherente con el espíritu y el propio contenido del estándar. Basta referirse, en este sentido, a uno de los lemas que la propia institución que promociona el estándar está utilizando recientemente: “*Las empresas que ponen atención en sus empleados tienen empleados que ponen atención en las empresas*” (Dale, 2012). En cualquier caso ésta es una de las cuestiones que pretendemos contrastar en las entrevistas adicionales que estamos tratando de llevar a cabo, no sin dificultades, dado que no resulta sencillo contactar, de forma independiente, con empleados de la organización y que éstos accedan a colaborar en el estudio.

Por otra parte, se destaca en otras declaraciones el carácter claramente comercial que, de acuerdo a los empleados entrevistados subyacía en el proyecto de adopción del estándar: “*la finalidad era clara; era un tema comercial, que quedaba bonito. (...) Son muchos los proyectos de este tipo en los que se mete la dirección. (...) Al principio con mucho ímpetu, pero luego muchas veces no llegan a nada*”.

En este punto cabe señalar que se constata en las entrevistas realizadas hasta la fecha, una clara disociación entre la retórica del éxito (*rhetoric of success*; Zbaracki, 1998) de la alta dirección de la organización y la retórica de los empleados consultados. Ahora bien, cabe señalar que en las entrevistas recogidas hasta la fecha ni siquiera se han recogido evidencias que nos lleven a pensar que exista cierta *retórica de la frustración* como la apuntada por Heras-Saizarbitoria (2011b) en su trabajo sobre la adopción del estándar ISO 9001 en la CAPV, lo que nos llevaría a plantearnos que la adopción del estándar IiP en la organización objeto de estudio fue incluso más *ceremonial* o que, dicho de otra forma, contó con una disociación organizativa todavía mayor.

5. Conclusiones preliminares

Los resultados preliminares apuntan a que en la línea de las prácticas detectadas en estudios previos realizados tanto para el estándar ISO 9001 (Boiral 2003; Vasconcelos y Vasconcelos, 2003; Heras-Saizarbitoria, 2011b), como para la adopción del estándar ISO 14001 (Boiral, 2007), en el estudio de caso que estamos realizando sobre la adopción del estándar IiP se constata una disociación organizativa.

Así las cosas, son diversas, y de naturaleza muy diferente, las reflexiones preliminares que extraemos de lo trabajado hasta la fecha. Por un lado, en cuanto a las características intrínsecas del estándar, entendemos que se trata de un metaestándar de gran interés para su estudio por su estructura y por el modelo de verificación que propugna, dado que en nuestra opinión cuenta con ciertas debilidades que resultan reseñables. En este sentido, resulta interesante analizar en mayor profundidad la cuestión relativa a la percepción de la legitimidad del organismo que promulga el estándar IiP para los agentes involucrados, en una fase ya madura de difusión del metaestándar.

Otra cuestión que nos parece pertinente de analizar es la relacionada con el papel y la motivación de la Administración Pública en la promoción de la adopción de los estándares de gestión. Más allá del papel de dicho agente como poder coercitivo para la aplicación de los estándares de gestión —factor muy reseñado en la difusión de los estándares ISO 9001 e ISO 14001 (ver, por ejemplo, Delmas, 2003; Delmas y Toffel, 2004)—, merece especial relevancia, a nuestro entender, el análisis de la labor de la Administración Pública como agente prescriptor e impulsor activo de estos metaestándares, sobre todo en su fase de introducción. En efecto, como ya como señalaban Meyer y Rowan (1977), las Administraciones Públicas no sólo intervienen en la realidad mediante la definición de obligaciones normativas, sino, al igual que cualquier otra organización, a través de la definición de procesos y obligaciones sociales que, aun no siendo prescriptivos, pueden pasar a ser considerados, sin embargo, como una norma de *status*.

Por otro lado, entendemos que también puede resultar de interés tratar de analizar cómo se adoptan e implementan las prácticas organizativas como la estudiada en diferentes organizaciones en función de

factores organizativos, legales, institucionales o culturales. Por ejemplo, resultaría interesante estudiar en profundidad la forma en la que se transfiere una herramienta como IiP de un entorno social e institucional determinado —como el británico— a otro, tal y como lo analizan para dicha norma y para el caso holandés los profesores Kidger, Jackson-van Veen y Redfern (2004). En esta misma línea, entendemos que resulta de interés abundar en la diferencia señalada por numerosos autores —y tantas veces obviada— entre la adopción y la implantación de las herramientas del *management*, subrayando la complejidad de los procesos de generación y difusión de los conocimientos relacionados con la gestión empresarial, y la importancia de los procesos activos de adaptación y reformulación de las nuevas ideas conforme éstas son recibidas en entornos institucionales y culturales diferentes (Albizu y Olazaran, 2003).

Esta línea de estudio resulta muy sugerente, tanto por sus profundas implicaciones académicas, como profesionales, para los distintos grupos de interés involucrados (aunque, quizá en especial para los propios profesionales de las empresas certificadas, los consultores, los organismos de certificación y acreditación y para los propios decisores públicos). Evidentemente las conclusiones de este trabajo en fase de realización son preliminares. Una vez concluido contará además con limitaciones relacionadas con la metodología utilizada, claramente exploratoria y explicativa. En efecto, la limitación a la hora de realizar generalizaciones se encontrará inherentemente relacionada a dicha metodología, cuyo objetivo consiste en tratar de hacer más comprensibles fenómenos complejos como el que tratamos de analizar.

6. Referencias

- Albizu, E. y Olazaran, M. (2003): *Reingeniería y cambio organizativo: teoría y práctica*, Prentice Hall, Madrid.
- Bell, E., Taylor, S. y Thorpe, R. (2001): “Investors in People and the Standardization of Professional Knowledge in Personnel Management”, *Management Learning*, Vol 32; Part 2, pages 201-220.
- Bell, E., Taylor, S. y Thorpe, R. (2002): “A Step in the Right Direction? Investors in People and the Learning Organization”, *British Journal of Management*, Vol 13; Part 2, pages 161-172.
- Boiral, O. (2003). ‘ISO 9000, Outside the Iron Cage’, *Organization Science* 14: 720-737.
- Boiral, O. (2007). ‘Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?’, *Organization Science* 18: 127-146.
- Bourne, M. y Franco-Santos, M. (2010): *Investors in People, managerial capabilities and performance*, Centre for Business Performance Cranfield School of Management, Cranfield.
- Boxenbaum, E. y Jonsson, S. (2010). 'Isomorphism. Diffusion and Decoupling'. En: Greenwood et al. (2010b). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE, Thousand Oaks, California. Pp. 78-98.
- Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2007), *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madrid.
- Chemical Industry”, *Academy of Management Journal*, v.42,n.4, p.351-371.
- Cowling, M. (2008), *Does IIP add value to business*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Cousiño, C. (1998). 'La jaula de hierro (acerca de Max Weber)'. *Estudios Públicos*, nº 71, pp. 45-61.
- Dale, D. (2012): “Introduciendo el Standard de Investors in People”, presentación corporativa presentada en II Congreso Internacional de Recursos Humanos Empresa privada / Administración Pública, 23-24 de febrero de 2012, Girona.
- Delmas, M. (2002): “The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective”, *Policy Sciences*, vol. 35, nº1, págs. 91-119.
- Dick, G.P.M. (2000): “ISO 9000 certification benefits, reality or myth?”, *The TQM Magazine*, Vol. 12, nº6, págs. 365-371.

- Dick, G.P.M.; Heras, I. and Casadesús, M. (2008): “Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, Issue 7, pp. 687 – 708.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W.W. (1983). ‘The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields’, *American Sociological Review* 48: 147–160.
- Eisenhardt, K., (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Gestel V.N. y Teelken, C. (2006): “Neo-institutional perspectives on public management reform”, *Perspectives néo-institutionnelles sur la réforme de la gestion publique*, vol. 10, n° 3, pp. 99-109.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. y Sahlin-Andersson, K. (2008): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications Ltd.
- Guler, I.; Guillén, M.F. and Macpherson, J.M. (2002). ‘Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 certificates’, *Administrative Science Quarterly* 47: 207–232.
- Haveman, H. A. (1993). 'Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, pp. 593-627.
- Heras, I. (2006). ‘Génesis y auge de los estándares de gestión: una propuesta para su análisis desde el ámbito académico’, *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico*. Madrid: Editorial Civitas.
- Heras, I. (2011): “¿Qué fue de la isomanía? ISO 9000, ISO 14000 y otros metaestándares en perspectiva”, *Universia Business Review*, 29, 66-79.
- Heras, I. (Dir.); Arana, G.; Camisón, C.; Casadesús, M. and Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV, Instituto Vasco de Competitividad*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Heras, I.; Gavilanes, J.; Olazaran, M. (2006): “El estándar Investors in People: un estudio sobre su adopción pionera en organizaciones educativas de la CAPV, en Heras, I. (Coord.), *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro*, Editorial Civitas, Madrid [pp. 363-372].
- Heras, I; Dick, G. P.M and Casadesús, M.(2002): “ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and after accreditation”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, n° 6-7, p 774-791.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011a): “Internalization of ISO 9000: an exploratory study”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 Iss: 8, pp.1214 – 1237.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011b): *An empirical study on the ceremonial adoption of ISO 9000 in Basque organizations*, Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness Number 2011-R02 (ENG) ISSN 1989-1288.
- Heras-Saizarbitoria, I.; Molina-Azorín, F.J. and Dick, G.P. (2011): “ISO 14001 certification and financial performance: Selection effect versus treatment effect”, *Journal of Cleaner Production*, 19-N°1, pp. 1-12.
- Hoffman, A. J. (1999). 'Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry'. *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 4, pp. 351-371.
- Kidger, P; Jackson-Van Veen, M. y Redfern, D. (2004): “Transferring the Investors in People concept from the UK to The Netherlands”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, n°6, págs. 499-518.
- Lecuona, D. (2003): “Investors in People: La mejora de los resultados a través del desarrollo de las personas”, *Economía guipuzcoana*, n°12, Cámara de Gipuzkoa, Donostia-San Sebastián.
- Lucas, A. y García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. McGraw Hill, Madrid.

- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). 'Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology* 83: 340–363.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1991). 'Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: Powell, W.; Dimaggio, P. (Eds).', *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press
- Morrison, E. W. y Milliken, F.J. (2000). 'Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world', *Acad. Management Rev.* 25: 706–725.
- Neumayer, E. y Perkins, R. (2005). 'Uneven Geographies of Organizational Practice: Explaining the Cross-National Transfer and Diffusion of ISO 9000'. *Economic Geography*, vol. 81, n° 3, pp. 237-259.
- Rayton, B.A. (2012): "Workplace self-selection into Investors in People ", *Applied Economics Letters*, Volume 19, Issue 15, pp. 1455-1458.
- Scott, W.R. (1998). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and organizations*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simon M. Smith, (2009). "Investors in People: the chicken and the egg: HR specialists should be cautious about claims for the standard", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17 Iss: 1, pp.38 – 39.
- Suchman, M. (1995). "Managing legitimaey: strategie and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol.20, n03, p:5714-610.
- Tamkin, P., Cowling, M. y Hunt, W. (2008), *People and the bottom line*, Report No. 448, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Vasconcelos, I. F.F.G. and Vasconcelos, F.C. (2003). 'ISO 9000, Consultants and Paradoxes: a Sociological Analysis of Quality Assurance and Human Resource Techniques', *RAC Revista de administração contemporânea* 7: 173-194.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zbaracki, M. J. (1998). 'The rhetoric and reality of total quality management', *Admin. Sci. Quart.* 43: 602–636.