

# INSTITUCIONALISMO Y ORGANIZACIONES ABIERTAS

ORLANDO SALINAS GÓMEZ\*

## RESUMEN

Hoy día los estudios organizacionales reclaman, con especial fuerza, el abordaje multidisciplinar que permita a economistas, politólogos, sociólogos y psicólogos sociales, estrechar vínculos entre la teoría institucional y la teoría organizacional.

En efecto, a partir de los estudios pioneros del premio Nóbel Ronald Coase (1937) el conjunto de reglas socioeconómicas y los sistemas de gobierno desarrollados para regular el intercambio económico, se convierten en reglas culturales que soportan el desarrollo de las organizaciones.

Por ello este artículo presenta los aspectos más relevantes de la relación entre Organizaciones e Instituciones, tomando como base la teoría de los sistemas abiertos. En este sentido el escrito opta por asumir la diferencia entre organización e institución como punto de partida para identificar incentivos, motivaciones y reglas sociales que se entrelazan para configurar una realidad construída socialmente

---

\*Ph.D (Candidato) Administración de empresas, ESADE, España.  
Magister en Dirección Universitaria, Universidad de Los Andes.  
Licenciado en lingüística y Literatura, Universidad Distrital F.J.C.  
Profesor Asociado de la Escuela de Administración de Negocios.

## 1. INSTITUCIONALISMO Y TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS: UN INTENTO DE APROXIMACIÓN.

Proveniente del estructuralismo el desarrollo de la teoría general de sistemas adquirió gran auge a partir de los trabajos del biólogo Von Bertalanffy en 1928.

De acuerdo con sus conceptualizaciones un sistema es considerado como un conjunto de elementos interrelacionados que conforman un todo - estructura - para conseguir un objetivo común. Con base en este referente poco a poco se arribó a discusiones como la delimitación de los sistemas, su jerarquización, los elementos constitutivos, características y su posible uso en disciplinas distintas a la biología o a las ciencias naturales.

Uno de los aportes principales de la Teoría General de Sistemas es la aplicabilidad de los principios metodológicos generales en todos los sistemas, ya sean discretos, continuos, determinísticos, estocásticos, autoorganizados, etc.

Luego se estableció que los elementos básicos conformantes de un sistema eran un input, una estructura o proceso, un output y un feedback que daban origen a la dinámica del mismo. Posteriormente se consideró que cada elemento puede configurar un subsistema que no tenía dinámica propia si no estaba en relación interdependiente con los otros subsistemas de un sistema mayor o total.

Más tarde con la evolución de la termodinámica y la explicación física de cómo la energía térmica se convierte en energía mecánica y viceversa, la teoría general de sistemas acuñó como suyas las leyes de la homeostasis, entropía, sistema abierto y cerrado; y la tendencia al equilibrio. Hoy también se utiliza la expresión "Sinergia", proveniente de la fisiología y de gran avance en la farmacología, para dar a entender la asociación enriquecedora entre los elementos para cumplir con una función que es asumida por la teoría sistémica como característica indispensable para la formulación y cumplimiento de los objetivos del sistema.

Más adelante la teoría General de Sistemas fue enriquecida por los aportes de la inteligencia artificial de John Von Neumann; C.E. Shannon con la teoría de información y comunicación; la repercusión de la Cibemética; el desarrollo de los conceptos de autorregulación y autodirección presentados por Ross Ashy; y las teorías de Koehler, Rebfield, entre otras.

Con el auge del cambio tecnológico y la preocupación creciente por la integración global de los elementos que explican un fenómeno de la realidad, la teoría general de sistemas se ha utilizado para la aproximación filosófica y científica y es así como se habla del sistema social, educativo, político, económico, cultural, etc. y ha sido hasta centro de críticas ideológicas reflejadas en expresiones como "la culpa es del sistema", "hay que cambiar el sistema" o "este sistema no se puede cambiar".

La teoría de la Organización asimiló los beneficios del enfoque estructuralista y asumió el concepto del "todo organizado" para detenerse en el conjunto de relaciones que establecen los componentes entre sí, en virtud, de la transferencia de propiedades que se verifica en su entorno.

Lo cierto es que contemporáneamente la teoría de sistemas se asume con una perspectiva transdisciplinaria que ha impulsado, entre otras, la visión holística de la realidad; una gran preocupación por el entorno al considerarlo como parte del sistema; el surgimiento de una perspectiva del cambio unida a la dinámica propia del sistema; una mayor relación interdisciplinaria que implica el abordaje desde diferentes ópticas de objetos de conocimiento comunes y el uso de herramientas cibernéticas entradas en auge desde la publicación de los trabajos de Norberth Wiener en 1947.

En épocas recientes a raíz de los desarrollos de los sistemas computacionales el enfoque sistémico se interpreta como un paradigma útil para el abordaje interdisciplinario siendo muy utilizado en la investigación operacional, el análisis de sistemas, sistemas de ingeniería, sistemas dinámicos, sistemas de diagnóstico, sistemas de pensamiento sociotécnico, teoría de la contingencia, planeación interactiva, sistemas heurísticos, organizaciones cibernéticas, etc.

En lo concerniente a la teoría social quizás los autores más influyentes en la aplicación de la teoría de los sistemas han sido los sociólogos norteamericanos Talcott Parsons (1959) y Robert Merton (1949). Parsons desde su perspectiva estructural funcionalista se refirió al análisis de los sistemas sociales señalando cuatro imperativos básicos de ellos: adaptación al medio ambiente externo; la obtención de metas y gratificación; la integración donde se establece el control; y la permanencia de los valores con el modelo (latencia) a partir de la unidad de los actores motivados.<sup>1</sup>

Por su parte Merton también se refiere a un análisis funcional de explicación del comportamiento social (Merton, 1968) orientado por un sistema normativo central de valores. Su contribución principal radica en destacar la importancia de los grupos de referencia en la relación entre comportamiento social y estructura social.

En la antropología es destacable el trabajo de Raddiffe Brown (1952) quien a través de la analogía funcionalista de la sociedad con un organismo animal identifica tres grupos de problemas relevantes en la investigación de la sociedad vista como sistema de vida:

- a) Los problemas de morfología social: Formas de estructura social, similitudes y diferencias, cómo son clasificadas.
- b) Los problemas de fisiología social: Cómo se estructura la función social
- c) Los problemas de desarrollo : Cómo los nuevos tipos de estructura social establecen las necesidades de existencia.

Tanto los trabajos de los sociólogos como de los antropólogos, abordan la acción social desde una perspectiva organicista o funcional en el que el ser vivo es un sistema que está influido por el medio ambiente y sus interacciones establecen un subsistema social.

Aplicada la teoría de sistemas al análisis organizacional, el estudio más difundido es el de Robert Katz y Daniel Kahn publicado en 1966.

Además de considerar una organización como un sistema introducen el concepto de sistema abierto el cual ha tenido impacto mayor en la teoría organizacional sobre todo en la influencia del entorno, en los procesos y en las estructuras organizacionales.

Según Burrell (1979) el principal aporte de estos autores norteamericanos está en la aproximación del significado de los sistemas abiertos y el contexto institucional basado en asumir que los sistemas sociales son homeostáticos, poseen entropía, feedback y equifinalidad.

En su obra Psicología social de las organizaciones Katz y Kahn identifican cinco tipos genéricos de subsistemas que son:<sup>2</sup>

- Subsistemas técnicos de producción: Relacionado con procesos organizacionales.
- Subsistemas de soporte de transformación: Ayuda para la relación entre las transacciones ambientales y la conversión de inputs en outputs.
- Subsistemas de mantenimiento: Atraer y tener gente en los roles funcionales.
- Subsistemas adaptativos: Concernientes al cambio organizacional.
- Subsistemas gerenciales: Atañen a la dirección y control de los diferentes subsistemas.

Para Burrell y Morgan (1979, p. 63) el estudio de las organizaciones como sistemas está guiado por los siguientes principios:

- a) El sistema debe ser identificado o delimitado a partir de las diferencias con su entorno.
- b) Que el sistema implique un proceso de transformación por naturaleza.
- c) Que pueda ser conceptualizado en términos de un modelo básico donde se identifiquen input, proceso, output y feedback.

<sup>1</sup> Para él las organizaciones son sistemas sociales naturales que se pueden agrupar en alguno de estos imperativos dependiendo de su función.

<sup>2</sup> Para un mayor análisis de los planteamientos de estos autores véase: Dávila, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá. Mc.Graw Hill editores 1985. pp. 202-226.

d) Que la operación de todo el sistema puede ser comprendida en términos de la satisfacción de un sistema de necesidades interrelacionadas para la supervivencia o el éxito de las homeóstasis.

e) Que el sistema esté compuesto por subsistemas que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de todo el sistema.

f) Que se establezcan límites identificables entre los subsistemas pero que se mantenga la interdependencia tanto entre ellos como con el medio ambiente.

g) Que la operación del sistema pueda ser observada en términos del comportamiento de sus elementos constitutivos.

h) Que las actividades dentro de la operación del sistema involucren transacciones internas entre los subsistemas y externas en relación con el medio ambiente.

A través de analogías múltiples con organismos vivos la teoría organizacional centró sus estudios en la relación entre la organización como sistema y el entorno.

Fue así como poco a poco los planteamientos clásicos de Taylor y Fayol se debilitaron en virtud al desconocimiento del medio ambiente -hoy entorno- que originó críticas fuertes alrededor del hecho de no poder considerar a una organización como un sistema cerrado asimilado a una máquina.

Por antagonismo a la teoría clásica de la administración el análisis organizacional después de 1960 ha identificado la organización como un sistema abierto coexistente con un entorno dinámico.

A manera de ejemplo, los trabajos de Lawrence y Lorsch (1967) originaron la llamada teoría contingente o situacional basada en la organización como sistema internamente diferenciado y donde el logro de su integración depende de la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno;



lo cual implica el conocimiento de las necesidades del entorno para su supervivencia.

Motivado por la necesidad del monitoreo permanente del mercado, la economía, el desarrollo tecnológico y el cambio político y social, la teoría contingente trajo consigo el control estratégico ya que todos estos factores influyen en las metas organizacionales y en el proceso de toma de de-

cisiones.

Los cambios del entorno han impulsado múltiples aproximaciones teóricas que enfatizan el paso de la estabilidad a la turbulencia y el paso de un control operacional de metas a la creación de sistemas de aprendizaje. De otro lado se han afianzado estudios de predicción del futuro, formulación estratégica, análisis prospectivos, opinión de expertos, establecimiento de megatendencias y un sinnúmero de ejercicios para el conocimiento del entorno.

Todo ello ha sido reforzado por el proceso de globalización que genera en última instancia más incertidumbre. Con la "aldea global" de Mc.Luhan las sociedades son más dinámicas y el cambio no sólo es más veloz sino que abarca todas las esferas sociales; el futuro ya no es como el pasado y lo predicable desaparece porque nadie puede asegurar cómo será el mañana, las variadas interrelaciones entre los subsistemas ocasionan complejidad ya que la información y la comunicación los hace más interdependientes. Los consabidos procesos de la sociedad del conocimiento y globalización han originado no sólo un gran cúmulo de variables sino sobre todo una gran cantidad de interrelaciones que hacen cada vez más complejas las organizaciones. Al entenderlas como sistemas abiertos ello ocasiona que su comprensión será siempre parcial debido a que engloban infinitos factores haciendo imposible asignarles modelos determinísticos absolutamente previsibles.

Unida a esta situación de complejidad las organizaciones se mueven en el plano de la inestabilidad ya que los cambios permanentes del entorno ocasionan que lo que es válido hoy puede no serlo mañana. Así mismo la incertidumbre se convierte en una característica del mundo organizacional ya que abre espacios para el aprendizaje continuo y la concientización clara sobre el riesgo y la actitud emprendedora.

La complejidad, inestabilidad e incertidumbre<sup>3</sup> traen como resultado el alejamiento del modelo Fayolista acerca de que la administración se puede realizar mediante etapas definidas como previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Estas etapas del proceso administrativo pierden vigencia a la luz de que las organizaciones son realidades caóticas difíciles de leer exclusivamente con la lupa de la planeación sistemática.

Lo anterior no significa de ninguna manera pretender que los llamados clásicos de la administración -Taylor, Fayol, Weber- ya no tengan importancia. Por el contrario revisten de máxima transcendencia en su correlación con momentos históricos determinados, con etapas del crecimiento de las organizaciones y con formas particulares de la división del trabajo.

El nuevo orden social es el desorden, es la complejidad generadora de incertidumbre. Como afirma Edgar Morin (1993; pp.226) en ella "...no es posible identificar el problema número uno que subordinaría a todos los demás; no hay un solo problema vital sino varios problemas vitales, y esta intersolidaridad de los problemas, antagonismos, crisis, procesos incontrolados y crisis general del planeta constituye el problema vital número uno".

Desde esta perspectiva las organizaciones no son sistemas lineales en los que su comportamiento es predeterminado. No solo porque en su interrelación con el entorno tienen un gran número de elementos sino que las interacciones entre ellos es múltiple y no hay regularidad en las influencias mutuas.

La realidad compleja hace que sea caótica y en este ambiente Tom Peters (1989: p 507) afirma que la empresa pasará a ser un campo de pruebas no-convencionales: una organización expe-

rimental (y de aprendizaje) adaptable y orientada hacia el cambio.

En resumen, desde los estudios de Van Bertalanffy hasta los planteamientos de la teoría del caos, la teoría general de sistemas ha coadyuvado a dimensionar la importancia del entorno como elemento básico para entender los sistemas abiertos; dado que éste tiene como constante el cambio, la realidad es compleja entendida como incierta e inestable y en tal sentido ya que ésta es una construcción social, toda organización empresarial obliga a una interpretación como sistema abierto en relación interdependiente con los niveles económico, social, cultural y político en que han sido creadas y se desarrollan.

De alguna manera la importancia reciente de la teoría institucional es un resultado de la irrupción de la teoría de los sistemas abiertos. Las percepciones que los individuos tienen de su entorno dependen de la forma en que los individuos miembros de una organización interpretan la información que reciben y le dan utilidad para la consecución de objetivos comunes.

En palabras de North (1994) si las instituciones, asimiladas como entorno, son las reglas de juego, las organizaciones y sus empresarios son los jugadores.

## 2. ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES

La configuración de los niveles económico, social, cultural y político entendidos como subsistemas de un sistema social más amplio, más adelante llamado contexto institucional, no responde a un plan preconcebido o a una construcción intencionada; por el contrario surge de la interacción social de los individuos que actúan dentro de un marco institucional en permanente evolución.

Este institucionalismo - llamado por algunos neoinstitucionalismo-, para Richard Scott (1995) tiene relevancia como una consecuencia directa de la revolución intelectual de 1960 y la introduc-

<sup>3</sup> Características propias de cualquier proceso social contemporáneo y llamado la "Gerencia de la Turbulencia". Véase el desarrollo de este planteamiento en: Kliksberg, Bernardo. La perspectiva de la gerencia empresarial en los años 90. En Pensamiento Iberoamericano. Madrid, 1991. pp. 141-159.

ción de la teoría de los sistemas abiertos en cuanto a la importancia del entorno como resultado del conocimiento social acumulado y la generación de sistemas de reglas culturales.

En tal sentido el conjunto de instituciones políticas y económicas creadas socialmente por la sociedad, son los factores decisivos en el desarrollo económico de un sistema social.

Podría decirse que las Instituciones son el sistema global de las organizaciones ya que actúan como un entorno genérico que define las normas o reglas de juego que orientan el desarrollo y actuación de los individuos y las organizaciones.

En términos de la teoría de Ronald Coase (1937) sobre los costos de transacción, las instituciones establecen el marco de constricciones e incentivos para que las organizaciones puedan guiar sus objetivos a disminuir sus costos de transacción especialmente los pertinentes a los costos de información, negociación y costos de control y supervisión.

Así pues las instituciones son el conjunto de normas formales e informales que diseñan la ventana de oportunidad de las organizaciones en su intercambio productivo. Por eso la construcción de un marco institucional deberá buscar la reducción de la incertidumbre a través de la estabilidad y de otro lado propenderá por generar incentivos y constricciones que impulsen el cambio político, económico y social.

A pesar de no ser tangibles las instituciones configuran un sistema total que interrelaciona normas formales e informales que definen en últimas el comportamiento del individuo y que en el plano organizacional influyen en la fijación de los costos de transacción y producción.

Como ejemplo de instituciones se puede citar los impuestos, regulaciones, el derecho escrito, la estructura jurídica, la familia, el mercado, la propiedad, la seguridad jurídica y social, la función pública y la empresa. Con respecto a esta última, la empresa es una institución en el sentido de configurar un orden coactivo de normas que cumplen con la función social de facilitar que los individuos constituyan organizaciones para perseguir objetivos específicos.

En el sentido más amplio la sociedad como sistema total se erige como tejido institucional de las organizaciones; en palabras de North (1993, p. 139) las instituciones no son perceptibles para el hombre, no se pueden conocer a través de los órganos de los sentidos, son construcciones de la mente humana que se han fortalecido por medio de las acciones de sus profesionales, el estado-nación y la mass-media, quienes soportan el desarrollo de más y más tipos de organizaciones.<sup>4</sup>

La importancia del institucionalismo en la explicación del desarrollo económico contemporáneo ha derivado el concepto de Governance entendido como el sistema institucional o en otras palabras es, la institucionalidad de las organizaciones colectivas.

El abordaje de esta "nueva economía institucional" llamada así por Oliver Williamson se ha dado, según Eugenio Laheus (1996; p. 510) basándose en North, en dos niveles: el ambiente institucional y los arreglos institucionales.

El ambiente institucional se debe entender como el conjunto de reglas políticas sociales y legales que son el soporte de la producción, el intercambio y la distribución de bienes, servicios y oportunidades. Los arreglos institucionales atañen a los acuerdos entre unidades económicas para cooperar o competir y así mismo poder presionar un cambio en la legislación o en los derechos de propiedad.

De acuerdo con estos dos niveles mencionados el principal criterio para evaluar las instituciones está basado en saber en qué medida incentivan o frenan la eficiencia económica. Por ello un acercamiento analítico deberá contemplar el estudio de sus prohibiciones en todos los niveles societales; las condiciones para emprender actividades organizacionales; los criterios para evaluar la violación de las reglas; los métodos de monitoreo y las condenas a quienes infrinjan las

<sup>4</sup> Richard Scott (1995) presenta analíticamente los esfuerzos de politólogos, economistas, sociólogos y psicólogos por vincular la teoría institucional con la teoría organizacional. Cita el año de 1970 como punto de partida de este enfoque proveniente de preguntas como el por qué las organizaciones del mismo tipo no son similares?.

reglas contenidas formalmente o las convenciones de sistemas informales más amplios.

Pese a que el institucionalismo cobija el marco regulatorio legal no se detiene solo en cómo influye en el desempeño de las organizaciones. Por el contrario trasciende el análisis de cómo las leyes restringen o estimulan la obtención de la eficiencia. Abarca el conjunto de limitaciones institucionales que han variado a través de la historia en sociedades diferentes; los modelos comportamentales de los actores sociales; las ideologías dominantes que llevan inmersos modelos mentales también dominantes; y, la vinculación dialéctica entre política y economía.

Visto como un entorno común a las organizaciones cabría preguntarse por qué hay organizaciones e inclusive por qué existen sociedades en las que sus organizaciones obtienen diferentes resultados a pesar de los mismos métodos e inclusive de los mismos inputs utilizados de un país a otro?

Para North (1993) la respuesta se encuentra en que cada país tiene instituciones propias que para cambiarlas necesita modificar su pauta de dependencia lo cual implica que el cambio sea incremental o sea dado por ajustes marginales continuos.<sup>5</sup>

Para este autor premio Nobel de Economía en 1993 el cambio institucional no se puede exportar por cuanto los mecanismos de cumplimiento obligatorio difieren de una sociedad a otra; las normas de conductas son distintas, las reformas en que se ejerce la obligatoriedad son diferentes como también los modelos subjetivos de los actores sociales.

Según North (1993; p. 132) "en cada sociedad, el cambio dará como resultado adaptaciones marginales, y los márgenes afectados serán aquellos en que los problemas inmediatos requieren solución, la cual será determinada por el poder relativo de la negociación de los participantes, es decir, de las organizaciones que han evolucionado en el contexto institucional general y específico".

Desde esta perspectiva las organizaciones son construcciones sociales emergidas de la interacción social que por un lado representan un sistema colectivo de significados fruto de la acción colectiva y por otra parte, proporcionan

la posibilidad de que, por ejemplo, los individuos maximicen la riqueza o su ingreso a través de la estructura institucional de la sociedad.

En consecuencia las organizaciones son creadas por los hombres con el propósito de obtener un resultado aprovechando una oportunidad y acomodando sus objetivos a un mejor cambio institucional.

Al reconocer las organizaciones como entes sociales conformadas por personas se está advirtiendo que intencionan su quehacer a ser más abiertas al cambio y por ende esquemáticamente las podemos caracterizar contemporáneamente así:

FACTOR	ANTES	HOY
Estructura	Jerárquica	Red de trabajo
Campo	Interno/cerrado	Externo/abierto
Enfoque de Recursos	Capital	Humano
Estado	Estático, estable	Dinámico
Enfoque personal	Gerentes	Profesionales
Medidas con portamiento	Recompensa y castigo	Compromiso
Dirección	Ordenes de gerencia	Autogerencia
Base de acción	Control	Empowerment
Motivación individual	Satisfacción a superiores	Alcanzar objetivos de grupo
Aprendizaje	Habilidades específicas	Amplias aptitudes
Base de compensación	Posición jerárquica	Talento, compromiso y desempeño
Relaciones	Competitivas	Cooperativas
Actitud de los empleados	Atadura	Identificación
Requisito de dominio	Gerencia segura	Liderazgo

El término organizaciones incluye los cuerpos políticos tales como cámaras, parlamentos, senados, consejos, partidos, agencias regulatorias, órganos legisladores, etc. Además son también organizaciones sociales las iglesias, clubes, batallones, asociaciones, hospitales, O.N.G, entre otras. Y lo son también los cuerpos educativos como los institutos de formación, las entidades de educación superior, los centros vocacionales, entre otros.

Independiente a sus características las organizaciones se originan para realizar los fines de sus creadores, son controlables, al igual que se crean pueden abolir, tienen una intencionalidad

<sup>5</sup> Este autor también menciona la posibilidad de cambios discontinuos resultantes de conquistas o revoluciones.

relacionada con los intereses de sus creadores, son actores del sistema social y sus fines generan una asignación de responsabilidades que se organizan normalmente a través de áreas funcionales.

A diferencia de las organizaciones, las instituciones cumplen funciones sociales pero no tienen objetivos, son capaces de integrar complejidad que podemos controlar muy limitadamente y no son perceptibles por el hombre sino que representan construcciones mentales o entidades abstractas que corresponden a reglas de juego sociales y comportamientos informales a los cuales las organizaciones se adaptan, se crean o se reproducen si las instituciones lo permiten.

En este sentido la existencia de organizaciones depende del desarrollo institucional en la medida en que las instituciones conforman un marco institucional que posibilita o no la creación y el crecimiento de las organizaciones.

### 3. ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES, SU VÍNCULO CON EL DESARROLLO ECONÓMICO.

Al entender una empresa como organización se le está interpretando como una unidad socioeconómica productora de bienes y/o servicios que tiene como objetivo esencial la generación de utilidades.

Entendida la empresa como institución se puede decir que es un sistema de reglas de juego en el que los individuos dependiendo de su capital e intereses, se basan para crear un ente productivo de bienes y/o servicios.

En este orden de ideas la empresa como institución es un orden coactivo de normas que cumplen con la función social de facilitar que los individuos constituyan organizaciones para perseguir objetivos.

Partiendo de esta claridad conceptual la estructura fundamental de la economía son las instituciones por cuanto generan incentivos para el cambio político, económico y social ya que constriñen la interacción humana. De acuerdo con esto los modelos económicos son específicos de un conjunto particular de limitaciones institucionales que varían no sólo en el tiempo

sino en diferentes economías y que son apprehendidas mediante la acción colectiva para garantizar las ganancias en el intercambio económico.

En consonancia con lo anterior la política económica enfatiza en el cambio institucional mediante el diseño de arreglos institucionales que posibiliten mayor eficiencia. En este contexto las organizaciones como tienden a maximizar su utilidad en función de los intereses y preferencias de sus propietarios consideran las instituciones como variables exógenas; es por ello que las organizaciones abiertas encuentran una estrecha relación entre el abordaje económico y el análisis del entorno desde una concepción de sistema abierto.

Como ya se indicó, desde un enfoque de la teoría económica fue Ronald Coase (1937) quien analizó con profundidad la relación entre las reglas y los sistemas de gobierno desarrolladas para regular el intercambio económico.

Ya en 1898 Veblen definió la institución como un escenario de hábitos de pensamiento común para el hombre, enfatizando en el cambio tecnológico como elemento determinante en el establecimiento de fases económicas. De igual manera para Commons (1950) su unidad de análisis fue la transacción entendida como las decisiones legales sobre mecanismos y reglas de conducta que se convierten en reglas institucionales necesarias para definir los límites de los individuos y las empresas para perseguir objetivos.

Ronald Coase enfatiza en el microanálisis comparando eficacia con alternativas genéricas de gobierno-mercado, jerarquías-economía y costos de transacción. Precisamente estos últimos dan la importancia al marco institucional ya que éste reduce la incertidumbre; si los costos de transacción son altos se buscan diseños institucionales que los disminuyan.

Para Coase (1991, p.211) la utilización del sistema de precios impone unos costos que llevan inherentes negociaciones, establecimiento de contratos, realización de inspecciones y llegar a acuerdos para dirimir disputas en forma favorable. Estos costos designados como costos de transacción no son más que restricciones de entrada a los mercados, costos de supervisión, cos-

tos de información, seguridad, sistemas judiciales y, en general, marcos regulatorios que determinan impuestos, regulaciones específicas para sectores económicos particulares, decretos judiciales y el derecho escrito que configuran todos juntos un marco institucional que pasa a ser ámbito fundamental del análisis de la política de empresa.

La pregunta que surge es cómo se establece un sistema de reglas que promueva la eficiencia económica de las organizaciones? Para responder a ello lo primero que se debe aclarar es que las instituciones formales provienen de reglas convenidas pero las informales de convenciones y códigos de conducta emergidas de las interacciones sociales que conllevan a autoimposición de normas de comportamiento.

Las instituciones proceden del proceso de aprendizaje social y por tanto se hace necesario permitir la libertad a todo el conjunto de agentes de una sociedad que favorezca por un lado la creación social colectiva y por otro el surgimiento de grupos de interés que replanteen las reformas institucionales necesarias para la libertad.

En este punto Hayek es muy importante. Primero porque para este nobel de economía la sociedad es una realidad abstracta que ordena organizaciones e individuos y para ello define orden (1982; p.76) como un "estado de cosas en el cual una multitud de elementos de diversa especie se relacionan entre sí de tal modo que el conocimiento de una parte espacial o temporal del conjunto permite formular, acerca del resto, expectativas adecuadas o que, por lo menos, gocen de una elevada probabilidad de resultar ciertas".

Es evidente que orden es igual a sistema. Según Hayek, el orden puede ser construido o espontáneo. Cuando proviene de mandatos o sea de alguien que lo ordena le denomina Taxis y es asociado con las organizaciones en el sentido de ser creaciones deliberadas que buscan el mantenimiento de una determinada estructura de relaciones o la regulación de un comportamiento intencionado de sus elementos.

A diferencia de Taxis el orden espontáneo o Kosmos es autógeno y no persigue un fin deter-

minado y por ello está vinculado a las instituciones.

Para Hayek el Estado tiene que garantizar el orden y éste es lo que genera eficiencia. En consecuencia el papel del Estado consiste en ejercer de un agente imparcial para garantizar que los que participan en el mercado respeten las reglas de juego y que éstas deben ser mejoradas por las organizaciones para lograr resultados más eficientes y equitativos. En este sentido Hayek defiende la tesis de que las cosas que hace bien el mercado no tiene por qué hacerlas el Estado y si no hay un fallo del mercado no hay una intervención pública legítima.

Al respecto James M. Buchanan, premio Nóbel de Economía en 1986, propulsor de la Escuela de la Elección Pública señala la necesidad de una constitución económica para evitar la utilización de las instituciones para la maximización de utilidad individual en detrimento de lo colectivo. Si ello no es posible "...nos queda sólo la ética como el único medio viable de captura del valor económico. (Buchanan, p. 66).

Con estos planteamientos la Economía de la Política o Elección Pública apunta también hacia la estructura institucional en donde se toman decisiones políticas o gubernamentales. El punto central radica en cómo se conforman diferentes preferencias individuales para el logro de unos resultados que han de ser compartidos por los miembros de una comunidad?

Una respuesta consiste en convertir las diferencias individuales en preferencias por resultados. Según los planteamientos de este autor norteamericano "Las personas tienen intereses económicos en el comportamiento de los demás, con quienes interactúan socialmente, y actuarán en la promoción de esos intereses mediante inversiones en las instituciones de socialización e interculturación...El resultado de todo esto es que existen buenas y poderosas razones económicas para que debamos apoyar a las instituciones diseñadas para modificar las normas que sirven para restringir el comportamiento oportunista de los participantes en la economía; pero es esencial que seamos discriminatorios en nuestra inversión. En este caso, como en todos, debemos invertir sólo cuando los rendimientos prometidos

sean mayores y al menos sean positivos” (Buchanan, p. 69-71 ).

A manera de conclusión se puede decir que el aporte de Coase sobre los costos de transacción impulsó la importancia de la economía institucional en el análisis organizacional no sólo en cuanto a la asignación de una perspectiva interdisciplinaria y sistémica a su estudio, sino, sobre todo, en la relevancia de la contribución de los aspectos del governance en la obtención de resultados económicos.

Oliver Williamson adiciona a la anterior explicación, el hecho de que la existencia de distintas formas de organizaciones esté en consonancia con la necesidad de disminuir la incertidumbre que origina el sistema institucional.

A nivel comparativo, Hirsch y Lounsbury (1996) establecen las siguientes diferencias entre los enfoques teóricos de los autores más representativos de la teoría institucionalista:

Diferencias teóricas entre North y Williamson		
DIMENSION TEORICA	DOUGLAS NORTH	OLIVER WILLIAMSON
1. Naturaleza teórica	Explicativa	Normativa
2. Unidad de análisis	Economías	Firmas
3. Modo de análisis	Dinámico	Estático
4. Uso de costos de transacción	Variable dependiente	Variable independiente
5. Supuestos humanos	Cambio	Oportunismo
6. Rol del entorno	Central	Ignorado
7. Teoría de acción	Elección	Determinismo

Estos dos autores de la economía institucional han abierto el debate sobre el alcance del análisis organizacional en términos de la interpretación cultural con una intención interdisciplinaria. Economistas, sociólogos, politólogos y psicólogos sociales están abordando los estudios organizacionales desde una dimensión constructivista, lo cual quiere decir que interpretan las organizaciones como realidades llenas de significado.

#### **4. EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL.**

Desde un enfoque sistémico las instituciones se convierten en el contexto organizacional que interactúa con las organizaciones para propender por la maximización de las utilidades a partir de las oportunidades productivas o improductivas que brinda el marco institucional existente en un momento histórico determinado.

Las organizaciones cambian de acuerdo con un plan establecido que obedece a un direccionamiento estratégico y que pasa, generalmente, por formulaciones gerenciales surgidas de teorías de desarrollo organizacional asociadas con la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia.

Por su parte el problema del cambio institucional adquiere otros matices. Primero porque no se pueden cambiar las instituciones con los métodos de cambiar las organizaciones; es decir, las instituciones entendidas como construcciones de la mente humana no cambian por el querer de una persona o no cambian por decreto porque son entidades abstractas que corresponden a reglas de juego y a comportamientos informales a los cuales las organizaciones se adaptan, se crean, se modifican o mueren.

Si bien es cierto puede haber cambio institucional por una revolución, el cambio institucional es incremental ya que genera ajustes marginales continuos y por ello como afirma North (1993) en cada sociedad, el cambio dará como resultado adaptaciones marginales, y los márgenes afectados serán aquellos en que los problemas inmediatos requieran solución, la cual será determinada por el poder relativo de negociación de los participantes, es decir, de las organizaciones que han evolucionado en el contexto institucional general y específico.

En este orden de ideas el cambio institucional tiene que surgir de los líderes de organizaciones políticas, económicas, culturales, sociales que sean capaces de gestionar la coacción y crear las condiciones para que surjan nuevos consensos que cohesionen las interacciones sociales a partir de códigos de conducta, normas de comportamiento y construcciones formales e informales.

Dado que las instituciones son un producto de un proceso de aprendizaje social las reglas formales deben ir acompañadas de una construcción de informalidad institucional en la que la sociedad civil tenga que diseñar los arreglos institucionales necesarios para que se busquen visiones compartidas, la confianza en los líderes, nuevos retos y oportunidades, el surgimiento de nuevos actores sociales, otras reglas de juego, diversas formas de coaliciones independientemente de sus niveles de poder y se impulse la capacidad de traducir en una agenda política los proyectos emergidos de la misma ciudadanía.

De acuerdo con lo anterior el cambio institucional no se puede exportar o en palabras de North no se puede trasladar de un país a otro. Primero porque es un proceso de aprendizaje social y de interiorización que produce períodos diferentes de avance o retroceso. Segundo porque existe diferencia entre los sistemas institucionales de los países que originan acciones colectivas distintas, costos de transacciones variables y construcciones informales de mayor o menor grado de limitación. Tercero porque son también diferentes los mecanismos de cumplimiento obligatorio, las normas de conducta, las formas en que se ejerce la obligatoriedad y los modelos subjetivos de los actores proveniente de una herencia cultural o del nivel de conocimiento que se tenga sobre la realidad construida socialmente.<sup>6</sup>

Douglas North va más allá afirmando que "los incentivos que están interconstruidos en el marco institucional desempeñan la función decisiva en la conformación de los tipos de aptitudes y conocimiento que son codiciables" (1991; p. 105) y por tanto el marco institucional dará forma al aprender haciendo, a la determinación de los conocimientos que son productivos ya la asignación de recursos destinados a cambiar las limitaciones institucionales.

Lo cierto es que un cambio institucional presiona un cambio organizacional y viceversa y por ende el verdadero cambio social se da en la relación dialéctica entre instituciones y organizaciones. En esta interrelación juega un papel predominante el

derecho ya que según Hayek es un valor que permite a los individuos formular expectativas en una sociedad abierta. Así pues, el derecho debe ser interiorizado por los agentes sociales y por eso corresponde al resorte de las instituciones mientras que la legislación se refiere a las organizaciones.



Para Hayek las libertades políticas en un estado de derecho generan progreso económico y en tal sentido el derecho precede a la legislación.

El derecho viene a constituirse en un marco institucional favorable para la mayor representatividad

de los actores sociales que impulsen su autonomía y la interlocución crítica sobre los equilibrios sociales que propugnen por la eficiencia económica.

Ahora bien, la interdependencia sistémica entre instituciones y organizaciones ocasionan un cambio permanente propio de la dinámica en que ambas están inmersas. Gestionar el cambio será, por tanto, una medición de la capacidad de acción de los dirigentes y líderes que impulsen el cambio institucional y el organizacional.

Puntualmente se pueden resumir así las características de ese liderazgo necesario para el cambio:

a) Visión: entendida como la comprensión de los intereses colectivos tanto en el corto como en el largo plazo. Ello incluye por un lado saber cuál es la información requerida para el cambio, es una información fiable?

Aquí es válido recordar que el líder genera percepciones, actitudes, comportamiento moral que se convierten en información transmitida generacionalmente, pasando a formar parte de las

<sup>6</sup> Para Hayek la libertad consiste en la capacidad de utilizar los conocimientos para realizar los propios objetivos. Para North los conocimientos son acumulados socialmente y generan pautas de dependencia y beneficios crecientes.

rutinas y aptitudes adquiridas en la interacción repetida.

Por eso para North (1991; p.139 ) el procesamiento de la información por los actores como resultado de los costos de transacción está en la base de la formación de las instituciones.

La visión del líder deberá coadyuvar a la interpretación del entorno no sólo en términos de información sino en la perspectiva de la construcción mental de un desarrollo ideal deseado que se convierta en una opción de futuro.

b) Legitimidad y Credibilidad: El líder se caracteriza por su capacidad de influir en las personas para obtener metas. En el caso de las organizaciones es preciso hacerlo participativo para que cada una de las personas se sientan comprometidas con los proyectos comunes y busquen en ellos la manera de obtener beneficios personales.

Esta legitimidad y credibilidad se alcanza en la medida en que el líder genere confianza en el grupo; para ello es indispensable extender el liderazgo a todas las personas de la organización y facilitar el aprendizaje continuo de todos sus miembros.

c) Administración del conflicto: el cambio no es percibido de manera igual por todas las personas, por ende de seguro se van a presentar procesos de resistencia y conflictos generados por enfrentamientos de subculturas, conflictos individuales e intereses disímiles entre los grupos.

Dado que el cambio implica un proceso de desarrollo y aprendizaje social es importante favorecer la tolerancia focalizada a un cuestionamiento continuo y a la interpretación y exploración de opciones diferentes. Esto traerá como consecuencia las acciones reales de no castigar el fracaso y el favorecimiento de la libertad de opinión.

d) Favorecimiento de proyectos personales: dentro de los procesos de legitimación es básico determinar las libertades y restricciones que generen desarrollo del capital humano en pro de la autogestión. Hacia ello convergen políticas relacionadas con la escolaridad y la capacidad en el trabajo que impulsen la planeación de vida y proyectos de desarrollo personal que permitan a una

organización reflejar el resultado de acuerdo con las limitaciones institucionales.

e) Negociación: El líder debe desarrollar la capacidad de usar la política para alterar las limitaciones institucionales de tal modo que incrementen los ingresos agregados y disminuyan los costos de transacción. En cuanto a las restricciones formales la negociación se hace con parlamentos, cortes, Estados, gremios y agencias reguladoras que en su conjunto establecen la normalización de los contratos y de las reglas políticas y económicas. A su vez generan agendas de control esbozadas a través de políticas de competencia, marcas y patentes que puedan eventualmente inhibir la innovación.

Al líder le compete no solo reinterpretar lo que se tiene sino aportar en favor de un nuevo diseño del entorno que traduzca su quehacer en la reinención del gobierno y de la ciudadanía.

### CONCLUSIONES

La relación interdependiente entre instituciones y organizaciones abre múltiples caminos de profundización teórica y práctica. En lo que atañe al título de este ensayo, las instituciones configuran un sistema del cual toda organización se convierte en un subsistema de él. Ello trae consigo un incremento de complejidad en el análisis organizacional debido al sinnúmero de relaciones que se suscitan entre las organizaciones y su marco institucional.

Poco a poco el tema despierta mayor interés. Entre los economistas los trabajos de Coase, North, Williamson, Hayek y Arrow han sido ampliamente difundidos. Sin embargo para la teoría organizacional hasta ahora presenta particular énfasis como resultado del desarrollo de la teoría de la agencia, la teoría del caos y el despliegue de las organizaciones que aprenden.

Para Oliver Williamson (1991;p.26) el cambio más importante es el paso del concepto de la empresa como una función de producción al concepto de la empresa como una estructura de gobernanación.

En este sentido el enfoque sistémico de las organizaciones a la luz del institucionalismo permitirá

ahondar en la incidencia de determinados diseños institucionales en los costos de transacción; facilitará investigaciones sobre problemas de información en las organizaciones; impulsará estudios sobre el efecto en la eficiencia organizacional de ciertas regulaciones gubernamentales; avivará el debate sobre la eficiencia de los sistemas judiciales y su reflejo en los mercados; abrirá campo de acción a trabajos sobre la sociedad civil, los derechos humanos, la equidad y la justicia social; la relación entre el derecho y la economía de mercado; el intervencionismo de Estado y sus efectos en el desarrollo organizacional; y, en general sobre muchas normas institucionales que generan un sistema total, en algunos casos, similar a todas las organizaciones de acuerdo con una sociedad específica i en un momento histórico particular.

El gran desafío de esta economía institucional como se le ha querido denominar radica en disminuir la incertidumbre para las organizaciones y sobre todo en cómo se puede relacionar, indisolublemente el asumir retos y el aprovechamiento de oportunidades con los recursos organizacionales. En otras palabras, cómo el sistema institucional y la capacidad de gobierno se convierten en un sistema de incentivos que coadyuven al desarrollo organizacional.?

Respuestas únicas no existen. Una contestación escueta consistiría en que una organización tiene razón de ser debido a su capacidad de disminuir los costos de transacción generados por un diseño institucional.

En este sentido el marco institucional entendido como el entorno de las organizaciones pasa a ser un macrosistema común que tiene visos de un sistema totalizante en donde todo tiene que ver con todo. Sin embargo, el abordaje desde la óptica de los sistemas implica que si bien lo anterior es cierto, todo depende del esquema mental como se mire. Aquí el líder debe facilitar la visión de los actores en pro del diseño de entornos que favorezcan la eficiencia económica y la participación.

Esto implica reconocer que del análisis de la realidad institucional de una sociedad se desprenden las acciones concretas que deben impulsar

los líderes del cambio institucional y organizacional.

### BIBLIOGRAFÍA

BUCHANAN, James M. *Ética y progreso económico*. La Caixa: colección de estudios e informes. Núm.3 Barcelona, 1995.

COASE, Ronald ( a ) *La naturaleza de la empresa*. EN: *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid, Alianza editorial. 1994 pp. 33-49.

COASE, Ronald ( b ) *La estructura institucional de la producción*. EN: *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid, Alianza editorial. 1994 pp. 207-216.

EASTON, David. *Categorías para el análisis sistémico de la política*. EN: *Diez textos básicos de ciencia política*. Barcelona: Ariel ciencia política. 1992. pp. 221-230.

HAYEK, F.A. *Derecho, Legislación y Libertad: una nueva formulación de los principios liberales de justicia y de la política económica*. Unión editorial, Madrid, 1991.

HIRSH, Paul y LOUNSBURY, Michael. *Rediscovering volition: the institutional economics of Douglas C. North*. *Academy of Management Review*. 1996, Vol.21.No.3 872-884.

HOLMES, Malcom and SHAND, David. *Management Reform: some Practitions, perspectives on the past ten years*. In: *Governance: An International journal of policy and Administration*. Vol.8 No.4 Oct. 1995. Cambridge. MA. USA. pp.551-578.

KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. *Administración en las organizaciones*. México. Mc. Graw Hill. (4 edición). 1988.

Mc.FARLAND, Joy. *Liderazgo para el siglo XXI. Conversaciones con 100 grandes líderes*. México: Mc. Graw Hill 1996.

## ORGANIZACIONES ABIERTAS

NORTH, Douglas. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México. F:C:E. Primera edición en español. 1993.

SCOTT, Richard. Institutions and organizations. Thousand Oaks; London, New Delhi: Sage. 1995.

SHENHAV, Yehouda. Del caos a los sistemas: los fundamentos de ingeniería en la teoría de la organización, 1879-1932. EN: Innovar. Revista de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, enero-junio de 1997. No.9 pp.42-63.

WEYLAND, Kurt. The Americanist bias in Organisation theory. Governance: An international journal of policy and Administration. Vol.8 No.1 January 1995. Cambridge, MA. USA. pp. 113-124.

WILLIAMSON, Oliver. Las Instituciones económicas del capitalismo. Fondo de Cultura Económica, México. 1993.

WILLIAMSON, Oliver. Economics an Organization: A primer. California Management Review. Vol.38 No. 2. Winter 1996. pp. 131-146.

**Correos  
de Colombia**



**Adpostal**

**CAMBIAMOS PARA SERVIRLE MEJOR  
A COLOMBIA Y AL MUNDO**

**Estos son nuestros servicios utilícelos!**

VENTA DE PRODUCTOS POR CORREO  
SERVICIO DE CORREO NORMAL  
CORREO INTERNACIONAL  
CORREO PROMOCIONAL  
CORREO CERTIFICADO  
RESPUESTA PAGADA  
POST EXPRESS  
ENCOMIENDAS  
FILATELIA  
CORRA  
FAX

LE ATENDEMOS EN LOS TELEFONOS  
2438851 - 3410304 - 3415534  
980015503  
FAX 2833345

**Cuente con nosotros  
Hay que creer en los Correos de Colombia**