

Capítulo 3

AMPLIACIÓN DEL CONCEPTO DE EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL: APORTES A SU CONSTRUCCIÓN

Johnny Alejandro Valencia-Vaca

✉ jhavalenciava@unal.edu.co

©<https://orcid.org/0000-0003-4740-1840>

Carlos Tello-Castrillón

✉ catelloca@unal.edu.co

©<https://orcid.org/0000-0002-8440-3899>

Resumen

El concepto de equilibrio organizacional (EO) se ha utilizado para denotar relaciones estables y deseables entre diferentes componentes de la organización. Sin embargo, el término adolece de falta de una definición precisa y en el mundo administrativo es invocado más como una deseabilidad que como un evidente. Sobre esta cuestión, Tello-Castrillón en 2009 expuso el origen del término y las definiciones de autores clásicos de la Teoría Organizacional (TO). El presente artículo se encamina a enriquecer tal exposición, con especial énfasis en la teoría de la complejidad, por medio de la incorporación de los conceptos de Luhmann, Morin, Barnard

Cita este capítulo

Valencia-Vaca, J. A.; Tello-Castrillón, C. (2024). Ampliación del Concepto de Equilibrio Organizacional: Aportes a su Construcción. En: *Reconstrucciones racionales sobre la organización*. Vargas-García, L. M.; Londoño-Cardozo, J. (Editores científicos) (pp. 101-138). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2024.

y North. Debido a ello, se propone una distinción analítica entre equilibrio organizacional interno (EOI) y el equilibrio organizacional externo (EOE). Finalmente se construye, a partir de la propuesta de 2009, una nueva definición de EO que pretende remitir a la totalidad de la realidad organizacional aunque sea posible estructurar una definición unívoca o exhaustiva. La metodología de trabajo consistió en una revisión de literatura y su tratamiento hermenéutico.

Palabras clave: Enfoque de sistemas, equilibrio organizacional, teoría de la complejidad, teoría organizacional, Neoinstitucionalismo.

Introducción

El concepto de Equilibrio Organizacional (EO) ha sido implícitamente utilizado para representar algunos estados de la organización. Tello-Castrillón estudió el origen del término y la definición de EO construida por reconocidos autores organizacionales (Tello-Castrillón, 2009). El presente artículo se encamina al enriquecimiento de tal estudio por medio de la incorporación de la complejidad y las Instituciones.

Se concluye que la aproximación a un concepto totalizador de EO debe pasar primero por una distinción analítica entre EO interno y EO externo. Conforme a ello, y a los *parámetros implícitos en el concepto de EO* que se establecen en Tello-Castrillón (2009), se incorporan elementos derivados de la reflexión sobre la complejidad -tales como la simplificación de la visión sobre organización, los flujos de información entre los individuos, las posiciones internas de poder y el moldeamiento organizacional a partir del entorno- en la ampliación de los parámetros que llevan a una definición de EO.

Inicialmente, se evidencian los avances presentados en Tello-Castrillón (2009) para la contextualización del lector en el estudio del EO. Posteriormente, la nueva discusión inicia con la consideración

del sociólogo y jurista alemán Niklas Luhmann, en su teoría de los sistemas sociales según la cual la organización es un sistema autopoiético de toma de decisiones. Complementariamente, se abordan los aportes del sociólogo francés Edgar Morin al estudio de los sistemas y el pensamiento complejo y se comparan con la propuesta de Luhmann.

A continuación, se destaca la descripción de EO de Chester Barnard (1938) que corresponde al propio campo administrativo-organizacional. El autor argumentó sobre la base de la relación entre el individuo y el sistema cooperativo y la relación entre eficiencia y eficacia. Por último, se aborda el enfoque de EO en los estudios Neoinstitucionales cuya necesidad se justifica toda vez que las organizaciones operan en entornos regidos por normas tanto formales como informales. Sobre el tema, los estudios de Douglas North (2006) son de especial importancia.

El Equilibrio Organizacional (EO) antes de la complejidad

La preocupación por el equilibrio organizacional (EO) surge a partir de la necesidad de relaciones estables en las organizaciones (Tello-Castrillón, 2009). Estas tienen lugar tanto entre los componentes internos de la organización como entre ella y su entorno. Para varios autores, el EO se corresponde con la tradición del *one best way* (Hammer y Champy, 2001; Kast y Rosenzweig, 1967; Katz y Kahn, 1970; Senge et al., 2005)

Sin embargo, esa postura no es asumida desde otras perspectivas organizacionales: Simon (1997) conceptualizó el equilibrio en referencia a los incentivos a la participación, Armstrong y Kotler (2012) utilizaron la noción de punto de equilibrio en el Marketing y Porter (2015) es conocido por sus referencias a la competitividad y el equilibrio sectorial. Dada esta amplitud, Tello-Castrillón (2009) revisó las definiciones de EO provenientes de la Termodinámica, la Economía, la TO y el *Management*, contextualizadas en el marco

organizacional.

El estudio parte de una característica compartida ente la TO y la Termodinámica, la ciencia que estudia la energía: el papel protagónico del concepto de *Sistema*. Un sistema termodinámico se define a partir de la selección espacial donde se ejecuta un estudio. La organización se entiende de forma similar en tanto sistema que se delimita dentro del sistema social.

El sistema termodinámico contiene unos flujos que involucran energías microscópicas y macroscópicas. Las primeras se relacionan con la estructura molecular del sistema. Por su parte, las energías macroscópicas se relacionan con un marco de referencia externo al sistema. En estos flujos se destacan las características intensivas -propiedades independientes del tamaño del sistema- y las características extensivas -propiedades intensivas proporcionales a cada región del sistema-.

El equilibrio en la Termodinámica consiste en un balance de las fuerzas del sistema que, aislado de su alrededor, no presenta tendencia a cambios (Tello-Castrillón, 2009). Este se configura a partir de tres equilibrios: El equilibrio térmico que se alcanza cuando la temperatura es la misma en todo el sistema; el equilibrio mecánico que se refiere a una presión de igual intensidad para todo el sistema y el equilibrio químico que concierne a la velocidad de las reacciones químicas que se presentan a lo largo del sistema y aparece cuando la composición química del sistema no cambia con el tiempo. En general, un sistema se encuentra en equilibrio termodinámico si a) no hay una fuerza resultante que lo altere y b) su temperatura es la misma de sus alrededores.

Tello-Castrillón relacionó el equilibrio Termodinámico y la TO (2009). Para ello, el autor planteó que el flujo de información es el equivalente organizacional del flujo de energía que se delimita

conforme a la selección espacial de un área termodinámica de estudio. Sin embargo, tal derivación resulta inviable por dos razones. En primer lugar, la suposición de que hay una sinonimia plena entre *balance* y *equilibrio* podría llevar a tautologías o a imprecisiones que enturbiarían la relación entre el equilibrio termodinámico y la TO. En segundo lugar, las variables comprendidas en la TO abarcan relaciones multimodales entre campos entrecruzados e inseparables como la Psicología, la Sociología o la Economía.

La dinámica organizacional (conductas cambiantes, contingencia, entorno complejo) imposibilita el establecimiento de variables estáticas y por tanto el equilibrio construido sobre la simplicidad. En tal sentido, se hace más pertinente el concepto de *equilibrio dinámico* para la representación de ese estado en el que las relaciones entre los componentes organizacionales fluyen constantemente dentro de unas estructuras que no presentan tendencia al cambio. Desde esta perspectiva, el equilibrio de la organización se puede visualizar como una armonía, entre sus variables.

El concepto de EO se encuentra, usualmente, apalancado en dos tipos de equilibrio. Estos son, el equilibrio macroeconómico y el equilibrio microeconómico en la producción. El primero, en general, remite al modelo Neoclásico de Solow donde se concibe como un resultado, sin tendencia al cambio en las variables, de la competencia perfecta (Allais, 1989; Destinobles y Hernández Arce, 2001) Esto resulta análogo al equilibrio estático sugerido por Etkin y Schvarstein (2005). En tal situación, el sistema económico está condenado al ostracismo.

El ostracismo es la base de la mayor crítica Keynesiana a la economía Neoclásica. Debido a ello, los críticos keynesianos reemplazan el concepto de equilibrio estático por el concepto de crecimiento desequilibrado. Según Keynes (1963;2001) el Estado debería enfocar sus esfuerzos en la potencialización de un sector de la economía que apalanque los restantes, el estímulo del gasto privado a través de

políticas expansivas y la remoción de los recursos inutilizados. En otras palabras, el equilibrio es una rareza temporal para los keynesianos.

El traslado de la visión macroeconómica del equilibrio hacia el EO tiene problemas en la inclusión de los elementos sociales no programables que se presentan a diario en las organizaciones. Estos son, juegos de poder, intereses opuestos, organización informal, entre otros. Tales elementos llevan a que la argumentación sobre el equilibrio en la Economía, bien se trate de la visión Neoclásica o de la visión Keynesiana, resulte insuficiente para entender el EO a plenitud.

Por su parte, el equilibrio tiene su versión microeconómica asociada a la producción. Este se refiere a la mínima cantidad de artículos terminados que garantiza que la organización no incurra en pérdidas (Porlles, 2005; Reuben Soto, 2023). Al igual que el enfoque anterior, este equilibrio no incluye los aspectos irracionales característicos de la organización. Debido a ello, se trata de un equilibrio que es útil como herramienta para la evaluación de proyectos pero que no es pertinente para el entendimiento de la plenitud de la organización.

El cierre de este repaso sobre el equilibrio en la Economía se completa con la visión económica Neoinstitucional que se aleja de la tradicional indiferencia de la Economía frente a la complejidad de la organización. Su particular concentración en el equilibrio y las organizaciones amerita un tratamiento más amplio que se plantea más adelante

En el terreno propio de la TO y el Management, el estudio de equilibrio se ha nutrido de varias fuentes. Inicialmente, puede hablarse de la teoría del comportamiento desarrollada en la psicología por Watson (1913) y adaptada en el contexto organizacional por Barnard (1938) y Simon (1997). Bajo esta óptica los individuos cooperan en la organización siempre y cuando sus actividades también contribuyan al logro de sus objetivos personales.

Para Simon, la organización es un sistema equilibrado. La explicación radica en que los participantes reciben, a cambio de su aporte, compensaciones en forma de incentivos u otros estímulos. El equilibrio según lo describe Simon aparece así:

Si una organización de negocios es tomada, por el momento, como tipo, tres clases de participantes pueden ser distinguidas: empresarios, empleados y clientes. Los empresarios se distinguen por el hecho de que sus decisiones controlan, en últimas, las actividades de los empleados. Los empleados, por el hecho de que ellos contribuyen con su tiempo y esfuerzo indiferenciados a la organización en retorno por los salarios. Los clientes por el hecho de que ellos contribuyen con dinero a la organización en retorno por sus productos [...]. Cada uno de estos participantes tiene sus propios motivos personales para involucrarse en las actividades organizacionales (p. 14).

El equilibrio refleja el éxito de la organización. Este se configura a partir de a) la remuneración a los participantes en cuantías adecuadas y b) la incentivación para que continúen vinculados a la organización. La incentivación opera a través de la consecución y transmisión de la información necesaria para que los participantes revelen y coordinen sus preferencias (Ménard, 1997).

La información juega un papel crucial en la conformación del EO. Ella es el insumo principal para la toma de decisiones y el diseño de la estructura organizacional. Sus fuentes son tanto internas, procesos al interior de la organización como externas, la dinámica del sistema socio económico. Por lo tanto, el EO es resultado del encuentro entre la estructura organizacional, constituida a partir de la información, y la capacidad de adaptación de la organización al entorno. Esto es, la conjunción entre el formalismo de las reglas internas y la información externa (Ménard, 1997). Sin embargo, Menard (1997) advirtió que la información que rota en la organización tiene características diferenciadas y cada una de sus dependencias la interpreta de manera distinta.

Los economistas neoclásicos asumieron que la información con la que trabajan los agentes económicos es perfecta. Esto significa que todos tienen acceso, en las mismas condiciones, a información exhaustiva y verídica. Tal supuesto resulta útil para el análisis teórico pero no se corresponde con lo fáctico (Cataño, 2004; Chapman et al., 2021; Thaler, 2023). En respuesta a ello, los economistas neoinstitucionales afirmaron que algunos agentes obtienen ventajas sobre la base de la información asimétrica e incierta que está disponible en el mercado.

En el caso concreto de la TO, Tello-Castrillón (2009) se acogió a Menard. El autor asumió la convicción según la cual el EO nace sobre la base de la información. De esta forma, el EO parece ser tácitamente tratado como un banco de la información que surge y fluye en todos los sentidos entre el interior y el exterior de la organización (Tello-Castrillón, 2009). Este banco se referencia en la organización misma tal como lo propone la dinámica de la autoorganización (Etkin y Schvarstein, 2005; Luhmann, 1997a; Morín, 1994).

A manera de conclusión Tello-Castrillón (2009), en adelante, TC2009, se acogió a la información como elemento totalizante para entender el EO. Por lo tanto, es menester la definición de sus equilibrios interno y externo y la asignación equitativa de su flujo. Para este autor, el flujo de información hace que la lógica del EO se asemeje a la lógica del equilibrio químico y, en razón de ello, plantea los *parámetros implícitos en el concepto de EO*:

[El EO es] una abstracción multivariada, parcial, dinámica y temporal, la cual se refiere a intercambios que sentencian posiciones de poder y decisión sobre los recursos materiales e inmateriales por parte de los agentes de la organización. Esta misma idea aplica para las relaciones entre la organización y sus similares (Tello-Castrillón, 2009, p. 86).

El Equilibrio Organizacional (EO) en la teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann

La propuesta de TC2009 puede ser enriquecida desde la Sociología. En especial, resulta relevante la obra de Niklas Luhmann quien construyó un marco general donde se pueden contrastar *parámetros implícitos en el concepto de EO de Tello-Castrillón (2009)* frente a la teoría de los sistemas sociales.

Para Luhmann los sistemas son autorreferenciales por naturaleza, Estos cuentan “[...] con la capacidad de establecer relaciones consigo mismos y de diferenciar estas relaciones con su entorno” (Luhmann, 1997b, p. 44). Aquí, el concepto de *diferencia* es fundamental puesto hace que el sistema se autogenera:

Los sistemas [...] se constituyen y se mantienen a través de la producción y el mantenimiento de una diferencia con respecto al entorno, y utilizan sus límites para regular esta diferencia. Sin la diferencia respecto al entorno ni siquiera existiría la autorreferencia, pues la diferencia es la premisa para la función de las operaciones autorreferenciales (Luhmann, 1997b, p. 50).

Para Luhmann (1997b) los sistemas se clasifican según su función. Estos son, *sistemas vivos* (biológicos), *psíquicos* (de la conciencia) y *sociales*. El autor alemán dedicó su obra a los últimos y los definió como “[...] una operación social porque presupone el concurso de un gran número de sistemas de conciencia [y] [...] como unidad, no puede ser imputada a ninguna conciencia sola (Luhmann citado por (Arriaga, 2003, p. 290).

Los sistemas sociales surgen como un proceso de comunicación. Esta es la única operación que pueden generar y tiene por objeto la perpetuación del sistema social. Si esta se detiene, se deja de sustentar la diferenciación sistema/entorno y el sistema muere. La diferenciación exige que los sistemas interpreten la realidad compleja

de su entorno. Para ello, las operaciones del sistema social se ordenan en torno a un código *binario y funcional*. Por ejemplo, el sistema jurídico se rige por el código *legal/no legal*, el sistema económico por el código *pago/no pago*, el sistema político por el código *con poder/sin poder*. Al interior de los sistemas sociales se desarrolla una estructura de comunicación que ayuda a soportar este código.

Los sistemas, en tanto autopoieticos, cuentan con la *clausura operativa* como uno de sus rasgos principales. Una postura que remite a Maturana y Varela (2004) y, en lo organizacional, es compartida por autores como Thompson (1967). La *clausura* hace inviables los intercambios o intervenciones del entorno sobre el sistema.

Con este concepto se indica el hecho de que las operaciones que llevan a la producción de elementos nuevos de un sistema dependen de las operaciones anteriores del mismo sistema y constituyen el presupuesto para las operaciones ulteriores [...] es la consecuencia de la tesis mediante la cual ningún sistema puede operar afuera de sus propios límites (Corsi et al., 1996, p. 32).

A pesar de ello, el entorno imprime ciertos efectos indirectos sobre el sistema que llevan a que este responda con el desarrollo de estructuras sensibles a tales *irritaciones*. Este proceso es conocido como *acoplamiento estructural*

El medio ambiente solo puede influir sobre el sistema produciendo irritaciones [...] que son procesadas internamente; también las irritaciones son construcciones internas que resultan de la confrontación de los sucesos con las estructuras propias del sistema (Corsi et al., 1996, p. 32).

Adicionalmente, existe un tipo especial de acoplamiento conocido como *interpenetración* (Luhmann, 1997b). El mismo consiste en la posibilidad de que dos sistemas sociales compartan sus estructuras para la conservación y desarrollo de su identidad.

Las organizaciones son sistemas sociales con características específicas. Su posición particular en los sistemas sociales se articula con sus equilibrios interno y externo (Luhmann, 1997a). Entre las características, hay dos que merecen ser señaladas -que son lugares comunes de autores como Simon (1997) o Chandler (1962). En primer lugar, las decisiones en tanto únicas operaciones posibles al interior de las organizaciones. En segundo lugar, a diferencia de los sistemas sociales, las organizaciones crean subsistemas específicos a través de la racionalización.

Para Luhmann, las decisiones cumplen en los sistemas organizacionales el papel que la comunicación cumple en los sistemas sociales y se caracterizan por

[No tener] [...] su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en la elección entre varias posibilidades (alternativas), que sólo se documenta en la alternativa elegida (pero que no consiste en la alternativa elegida) [...] mediante la decisión es traspasada la unidad de la diferencia de alternativas a la alternativa escogida, de tal manera que, en el resultado de la decisión como historia y contingencia, aparece y es constatada como tal. En este sentido puede describirse el decidir como la conversión de la incertidumbre en riesgo (Luhmann, 1997a, p. 15).

La organización selecciona la toma de decisiones que le permiten su supervivencia. Este proceso se desarrolla como un flujo constante donde las decisiones presentes se ligan con las futuras en forma de premisas. Así, una decisión presente es también la premisa para las decisiones futuras. El resultado es que el sistema organizacional asegura la continuidad de su identidad. La toma de decisiones para la selección de otras decisiones constituye un mecanismo de equilibrio con el entorno bajo la forma de *boundary maintance*.

Tal mecanismo opera a través de la *transitividad*. Según esta, el sistema mayor se transforma en el entorno inmediato de los

subsistemas contenidos. Los subsistemas aparecen por medio de “un esquema básico de diferenciación -ya sea por segmentación, ya por estratificación, ya por diferenciación funcional-” (Luhmann, 1997b, pp. 56-57) y replican la racionalidad del entorno mediante una característica única de las organizaciones: las reglas formales.

Es posible que algunas decisiones organizacionales causen perturbaciones que obliguen la toma de otras decisiones internas que lleven a un nuevo estado de equilibrio interno. El resultado no necesariamente es mejor -o peor- que el anterior. El equilibrio dinámico de Etkin y Schvarstein (2005) es consonante con tal razonamiento y en él puede notarse que un sistema se abre cuando necesita del entorno para su prolongación en el tiempo, sobre esta base surge equilibrio externo de la organización.

La organización produce en su interior decisiones propias -ajenas al entorno- que incorporan su esencia. Es decir, aquello que la diferencia del entorno y que, por lo tanto, la perpetúan. En este proceso, la organización amplía su comprensión de la realidad por medio de nuevas decisiones.

Como resultado, se aumenta la complejidad interna del sistema. Luhmann definió lo complejo como “un conjunto interrelacionado de elementos cuando ya no es posible que cada elemento se relacione en cualquier momento con todos los demás, debido a limitaciones inmanentes a la capacidad de interconectarlos” (Luhmann, 1997a, p. 69). La complejidad del sistema organizacional está relacionada con el aumento de las decisiones debido a la influencia de dos componentes normativos a) el proceso de *racionalización* que consiste en la descomposición de las decisiones para mejorar su comprensión e implementación y b) el proceso de *democratización* que supone que los integrantes no relacionados directamente con el proceso decisorio acepten o rechacen las decisiones que se toman.

La manipulación de la complejidad en favor de la organización, debe ser el objeto de los esfuerzos teóricos (Luhmann, 1997a). De ahí emergerían indicios sobre la constitución del equilibrio interno en los sistemas organizacionales. Para Luhmann (1997a) la organización lidia con la complejidad a través de:

1. *Planteamientos basados en la teoría de grupos.* Ciertas decisiones pueden ser tratadas de forma similar y ser relacionadas con otras decisiones específicas. Así, es válido afirmar que las decisiones pueden clasificarse según sus características específicas: por ejemplo, decisiones gerenciales, financieras, erradas o rutinarias. Por tanto, se reduce la selectividad, entendida como la necesidad interconexión de decisiones, y a su vez, la complejidad interna del sistema.

2. *La burocratización a través de la formalización y la regulación de las relaciones.* La constitución de subsistemas dentro de los sistemas organizacionales reduce y aumenta, simultáneamente, la complejidad. La comprensión de esta paradoja remite a la diferencia sistémica de Luhmann y en especial a su concepto de jerarquización:

Jerarquía significa más bien que los subsistemas pueden llegar a diferenciar otros sistemas y que, de esta manera, aparece una relación transitiva del contenido en el ser contenido. Depende, sin embargo, de que otros subsistemas se pueden formar solo en el interior de subsistemas. Esto, no obstante, es una suposición poco realista. Quizá sea muy válida para organizaciones, ya que puede garantizarse mediante reglas formales (Luhmann, 1997b, p. 56). Este proceso de jerarquización y anidación de sistemas y subsistemas aumenta la complejidad del sistema organizacional. Por ejemplo, una organización matricial es mucho más compleja que una microempresa. Sin embargo, esto permite que el observador estudie los subsistemas como si fueran sistemas independientes. Para el decisor, significa que algunas decisiones pueden contenerse en subsistemas específicos que en el caso de una empresa se convierten

en decisiones por departamento o líneas de producto y en el caso de organizaciones matriciales o conglomerados, en decisiones por actividad económica.

El proceso decisonal coproduce e incrementa su complejidad. Para enfrentarlo, la organización utiliza la *constitución* de las decisiones. Esto, es una relación selectiva donde solo se toman decisiones sobre la base de otras decisiones tratadas como supuestos. Sin embargo,

Constitución [...] no quiere decir que todo el volumen de las decisiones, que construye el sistema, son fácticamente producidas y al mismo tiempo relacionadas [...] el proceso de constitución no provoca, por lo tanto, que todas las decisiones sean decididas [...] (Luhmann, 1997a, pp. 43-44).

Bajo esta óptica la organización establece *mecanismos de amplificación* que hacen probable lo que se decidirá. Al respecto, Luhmann (1997a) postuló tres *mecanismos*: la *suposición* de decisiones, la *probabilidad* de las decisiones y el *decidir mismo*.

La organización no crea todas las decisiones necesarias para llevar a cabo una nueva. Sin embargo, la nueva decisión supone que las decisiones que configuran las premisas ya han sido tomadas. De igual forma, se supone que las decisiones futuras ligadas a la decisión presente también serán tomadas. En esto consiste la esencia de la *suposición de decisiones* que posibilita la constitución de las organizaciones aun en escenarios en los que el número de decisiones reales sea escaso.

La creación de todas las decisiones impulsadas por la racionalización y la democratización resultaría en una complejidad exagerada. Por lo tanto, el verdadero proceso de constitución de las organizaciones se presenta como un “proceso selectivo particular de ignorar, olvidar, de la percepción selectiva y sobrevaloración” de las decisiones (Luhmann, 1997a, p. 45). En tal sentido, la decisión y la suposición de las decisiones permiten procesos de *autosimplificación* de la complejidad.

De otra parte, la *probabilidad de la decisión* se basa en el manejo de los riesgos asociados a las decisiones consideradas. Cada organización, según su grado de burocratización es más o menos susceptible a riesgos provocados natural o artificialmente (Luhmann, 1997a). Con este *mecanismo*, las decisiones asociadas a riesgos, y aún con pocas posibilidades de ocurrencia, tienen una alta probabilidad de transformación en premisas de decisiones futuras.

El último *mecanismo* hace posible la reflexión sobre el *decidir mismo*. Se decide sobre las decisiones. Esto es, se toman decisiones de cuándo y cómo se va a decidir. La reflexividad permite mayor flexibilidad y control sobre el decidir en la organización. La reflexión sirve como conclusión de los mecanismos de amplificación referidos a la lógica del equilibrio: “los contenidos de la decisión son, por lo tanto, esencialmente codecididos por la forma en que son *equilibradas la presión y la descarga* en el campo libre de las posibilidades vistas y la atención aplicadas” (Luhmann, 1997a, p. 52).

En este sentido, el *equilibrio interno* depende de encontrar un balance entre los mecanismos de amplificación. Si no se establece un nivel mínimo de riesgo a partir del cual deba tomarse una decisión, la *presión*, la organización afrontaría una avalancha de toma de decisiones aun para situaciones cuya *probabilidad de riesgo* sea muy baja. Por su parte, la *descarga* está directamente relacionada con la suposición de decisiones. Significa que solo se deben materializar los procesos decisorios que tendrán un impacto relevante en el sistema organizacional. Cabe advertir que llevar la *reflexividad sobre la decisión* al extremo, politiza los procesos decisorios toda vez que funcionarían por fuera de cualquier control normativo.

En síntesis, la decisión es el resultado de la depuración de las contingencias que se presentan dentro del sistema organizacional. La reducción de la complejidad a través de la *suposición de decisión* dota a la organización capacidad de maniobra y análisis sin comprometer los límites de procesamiento de la información mientras que la

probabilidad de la decisión prioriza las alternativas de decisión que en un futuro significan un riesgo a la identidad de la organización. Finalmente, la *reflexión sobre el decidir* escapa al control burocrático y, por tanto, permite la manipulación de los procesos decisorios.

Los aportes de la teoría de los sistemas sociales definen dos tipos de equilibrios en los sistemas organizacionales. Un equilibrio *externo* o *con el entorno* y un equilibrio *interno*. El primero consiste en el mantenimiento de la relación de intercambio de elementos entre el sistema y su entorno y se logra mediante el *acoplamiento estructural del sistema* cuya bondad tiene sentido a partir de la identidad sistémica. El segundo tipo de equilibrio se refiere a la capacidad que tiene el sistema para controlar, reorganizar y reflexionar sobre los elementos que produce. Debido a ello, el sistema mantiene su identidad aun cuando su relación con el entorno le obligue a tomar decisiones que de otra forma no hubiera tomado.

Lo anterior deja ver la importancia de la teorización de la organización como un sistema complejo (Tello-Castrillón, 2018). Los planteamientos de Luhmann enriquecen el EO en contraposición a las visiones simplistas encontradas (Guerrero Sánchez et al., 2021), por ejemplo, en las ideas de equilibrio en la producción, en el mercado y en la motivación.

La Sociología de Edgar Morín: los Sistemas, la Complejidad y el Equilibrio

El concepto amplio del EO puede ser complementado con los aportes de Edgar Morin. Esto es, la propuesta del autor sobre la complejidad y la teoría sistémica.

El francés consideró los sistemas como asociaciones combinatorias de elementos diferentes que se clasifican en abiertos y cerrados. Morin (1994) relacionó el concepto de sistema abierto con el encontrado en la Termodinámica y lo definió como aquel que requiere de una

fuerza externa de energía para mantener su existencia. En contraste, un sistema cerrado es aquel que no requiere de este intercambio de energía con su entorno.

Sin embargo, el concepto de sistema cerrado manejado por Morin es distinto al encontrado en Luhmann. Para el primero, los sistemas cerrados no tienen interacciones con el entorno, son sistemas inertes. En razón de ello, “un sistema cerrado, como una piedra, una mesa, está en estado de equilibrio es decir que los intercambios de materia y energía con el exterior son nulos” (Morín, 1994, p. 43). Por su parte, el autor alemán se refería a los sistemas organizacionales como sistemas cerrados que, sin embargo, no excluyen la posibilidad de entrar en contacto con su entorno.

El contacto se produce a través del *acoplamiento estructural* que aparece cuando la supervivencia organizacional lo exige. Este acoplamiento no obsta para que Luhmann considerara tales sistemas como cerrados. En contraste, Morin los vería como sistemas abiertos. Sobre esta base, puede decirse que para Morin el estudio del equilibrio solo tiene sentido en los sistemas abiertos (Salazar Duque, 2023).

La relación entre las organizaciones y su entorno parte de su consideración como sistemas autoorganizados. En este sentido, la autoorganización cuenta con la capacidad “crear neguentropía, a partir de la entropía misma” (Morín, 1994, p. 53) y opera bajo la forma del mantenimiento de las estructuras sistémicas sin importar los cambios en sus elementos constituyentes.

Sin embargo, tal capacidad es temporal puesto que la organización, tanto biológica como social, es eminentemente entrópica. Los ciclos vitales de toda organización conducen inevitablemente a la muerte, aunque esto no elimina la posibilidad momentánea de renovación negentrópica. Así, los sistemas organizacionales desarrollan nuevos procesos, incorporan nuevo personal y diseñan nuevos productos.

Por esta razón, las organizaciones pueden alcanzar una longevidad que desafía todo supuesto biológico. No obstante, con el pasar del tiempo las necesidades de energía incrementan y se hace cada vez más difícil el mantenimiento del funcionamiento adecuado del sistema. Inevitablemente, el momento del deceso llega ya sea por bancarrota, integración, fusión o adquisición por parte de otra organización.

Los sistemas autoorganizados a su vez mantienen una relación con su entorno -en contraposición a los sistemas cerrados- es decir, son auto-eco-organizadores. Que la organización sea un sistema auto-eco-organizado significa que

[...] Tiene su individualidad misma ligada a relaciones muy ricas, aunque dependientes, con el ambiente. Si bien autónomo, está menos aislado. Necesita alimentos, materia/energía, pero también información, orden [...] (Morín, 1994, p. 57).

Las empresas se autoorganizan en torno al mercado. En este espacio se presentan orden y desorden y aleatoriedad y organización, al mismo tiempo. Se produce una dinámica en la que no hay certeza alguna de lo que sucederá como, por ejemplo, saber cuáles oportunidades habrá o cuales posibilidades de venta se transformarán en ventas efectivas. En tal dinámica, el mercado provee a la empresa información importante para la toma de decisiones con lo que ayuda a conservar la identidad de la organización. En otras palabras, el mercado ayuda a conservar el orden organizacional.

En tanto se hable de sistemas complejos, cabe destacar el concepto de complejidad utilizado por Morin. El autor concordó con Luhmann (1997b) en la afirmación según la cual la complejidad surge a partir del creciente número de interacciones entre las unidades del sistema. Morin añadió que lo complejo “comprende también incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar” (Morín, 1994, p. 60).

El *equilibrio* concebido por Morin se relaciona con el concepto de *equilibrio externo* extraído de Luhmann. Para el primero, el equilibrio está condicionado por un flujo constante de información que puede consistir en materia, energía, dinero o decisiones. De esta manera, el sistema continúa con la creación y renovación de sus elementos constitutivos mientras mantiene vigentes sus estructuras. Por otra parte, Luhmann (1997b) consideró que los sistemas sociales se esfuerzan por mantener su identidad a través de la producción propia y la incorporación, desde el exterior, de los elementos que le permiten la reafirmación y el mantenimiento de su *diferencia* frente al entorno. De todas formas, en ambos casos siempre tienen presencia las operaciones de conservación de estructuras y *de diferencia* que se consideran propias de un sistema cerrado, esto es, con *clausura operativa*.

Tanto Luhmann como Morin utilizan el concepto de *clausura operativa* como nomenclatura del de cierre del sistema. Sin embargo, en este término se presentan diferencias entre los autores. Para Morin, el término se refiere a la capacidad del sistema para mantener el cierre sobre sus estructuras primarias, aunque sea de forma parcial.

El sistema [...] no puede más que degradarse si queda librado a sí mismo, es decir, si hay clausura del sistema [...] el conjunto permanece aparentemente estable y estacionario. En un sentido, el sistema debe cerrarse al mundo exterior a fin de mantener sus estructuras y su medio interno (Morín, 1994, p. 44).

En este sentido, el no comparte sus estructuras con el entorno, y con ello conserva su identidad, al mismo tiempo establece un flujo regularmente constante de información que, en últimas, resultará en la renovación de sus elementos constitutivos. Por otra parte, Luhmann considera la *clausura operativa* como una limitación según la cual un sistema no puede operar por fuera de sí mismo, está confinado a sus límites y a sus operaciones pasadas y futuras.

Los planteamientos de Luhmann se centran en la reafirmación de la condición auto-poietica de los sistemas, mientras que los planteamientos de Morin resaltan la necesidad del sistema de intercambio a su entorno como medio de supervivencia.

En suma, las posturas sobre el equilibrio de Morin y Luhmann se circunscriben en el concepto de *equilibrio dinámico*. Morin consideraba que los criterios de organización de un sistema complejo “no son de equilibrio; sino de desequilibrio, retomado o compensado, de dinamismo estabilizado (Morin, 1994, p. 44). Igual sucede con la postura de Luhmann (1997a) que se acoge a la figura del *equilibrio dinámico*, a partir de sus planteamientos sobre la dinámica y complejidad creciente de los sistemas sociales auto-poieticos, los constantes cambios en sus elementos de comunicación y de decisiones y su necesidad permanente de diferenciación sistema/entorno.

Barnard y el Equilibrio en la Teoría Organizacional

La propuesta de Barnard es una reivindicación de la importancia mutua entre el individuo y la organización. En este autor pueden encontrarse influencias de Pareto, Weber, Dewey, Dante, la literatura alemana, Durkheim (Wolf y Schaefer, 1971), Whitehead, Buber, Lewin, From y Koffka (Smith, 1998), por reportar los más interesantes.

La mayor influencia de Barnard proviene del filósofo norteamericano Whitehead (Smith, 1998). Conforme a ello, el ex CEO de ATT pensaba que “el mundo está en un constante flujo, un proceso que tiende naturalmente hacia la unidad” (Smith, 1998, p. 55) donde la unidad representa la forma genérica del *equilibrio*. En tal sentido, Smith (1998) agregó que Barnard reforzó la convicción en el equilibrio por medio de su actividad profesional: “el constante cambio y una tendencia hacia la unidad o hacia el equilibrio fueron las conclusiones que Barnard había alcanzado, de su experiencia a través de los años” (p.55).

En su nivel más general, Barnard parecía cercano a la concepción de la organización semejante a un sistema físico. Tal pensamiento responde a su cercanía con el naturalismo de Pareto (Kitzberger, 2003) y el estructuralismo de Weber (2004). Debido a ello, los rasgos generales de la visión del EO de Barnard coinciden con las generalidades del equilibrio en un sistema termodinámico. En las *Funciones del ejecutivo* (LFDE) (1938) se encuentra una afirmación del autor que sentencia la cercanía entre la organización y el sistema termodinámico.

Una organización es un constructo análogo al campo de gravedad o campo electromagnético como se usa en la ciencia física [...] [esto es] un campo de fuerzas personales tal como un campo electromagnético es un campo de fuerzas magnéticas o eléctricas” (Barnard, 1938, p. 75).

El alcance que tienen las fuerzas personales incorporadas en la organización determina el campo organizacional. Esta expresión, aunque igual, no guarda el mismo significado de la correspondiente a Powell y Dimaggio (1999) y Meyer y Rowan (1977). Barnard parecía referirse a la organización en sí misma mientras que los profesores citados definían el campo organizacional en términos de un arreglo institucional reconocible como un conjunto de actividad social.

Para Barnard (1938) “las personas son las fuentes objetivas de las fuerzas de la organización que ocupan el campo organizacional. Tales fuerzas derivan de las energías que se encuentran solamente en las personas” (p. 76). Por lo tanto, la “organización resulta de la modificación de la acción de los individuos a través del control o influencia sobre [...] [sus motivaciones] y las alternativas externas de acción que el individuo reconoce como disponibles” (Barnard, 1938, p. 17). Las fuerzas de los individuos se convierten en fuerzas de la organización por medio del lenguaje y los resultados imputables a ellas.

El individuo es reconocido como el elemento primario de una organización (Smith, 1998). A partir de la influencia del filósofo

alemán Martín Buber (Smith, 1998), Barnard mostró su interés por la situación vital de las personas y, de ahí, por la conciliación entre la individualidad y la acción cooperativa. En especial, el autor retomó la creencia en la vida compuesta por las relaciones entre el yo-y-el-otro y entre el-yo-y-las-cosas. En consecuencia, el desarrollo personal depende del vínculo entre unos-y-otros y el entorno (Smith, 1998).

El individuo en Barnard es tratado conforme a su visión sistémica. Las personas siempre son el resultado de sus relaciones -por ejemplo, un bebé es resultado de la relación con sus padres-. Por lo tanto, tienden, por naturaleza, a la cooperación. Con esta, aparecen los beneficios representados en el logro de objetivos que individualmente no serían alcanzables.

Es por ello que los sujetos hallan satisfactorio sacrificar su individualidad en aras de pertenecer a ese sistema cooperativo llamado organización. En el interior del sistema, los sujetos “[encuentran] que esos beneficios no [son] solamente pecuniarios, sino sociales e intelectuales” (Smith, 1998, p. 53).

Los individuos aceptan su participación en el sistema cooperativo a través de dos elementos. De una parte, un elemento que se puede considerar objetivo, la estructura formal de la organización (Wells, 1963) donde se diseña el arreglo para la comunicación en la que el sujeto se involucra. De otra parte, un elemento subjetivo que consiste en el grado de comprensión de la comunicación y de aceptación de los elementos de motivación que el individuo tiene. Tal grado lo predispone a aceptar las órdenes sin cuestionamiento y configura lo que Barnard llamó la *zona de indiferencia* que funge como la base la participación del individuo en el sistema.

Barnard identificó el concepto de sistema cooperativo con la organización. La ampliación de su comprensión demanda el establecimiento de los dos tipos de fines que albergan las personas: físicos y sociales.

Los bienes físicos son condiciones materiales y condiciones físicas tales como la calidad del aire, la luz, la sombra, etc. [...] [que] se encuentran frecuentemente en conjunción con entornos sociales. Los fines sociales son contactos, interrelaciones y comunicaciones con otros hombres (Barnard, 1938, p. 20).

Los bienes físicos ocasionalmente implican algunas consecuencias sociales no previstas mientras que los fines sociales siempre involucran consecuencias físicas no previstas (Barnard, 1938, p. 20). Las consecuencias no previstas constituyen una de las piezas configurativas del EO.

Efectividad y Eficiencia: la Micro Dinámica del EO de Barnard

Las consecuencias no previstas aparecen asociadas a dos términos que resultan familiares aun para quienes no conocen al autor de LFDE: la efectividad y la eficiencia. Esta vez, han sido redefinidos en tanto asociados con la cooperación y no en la forma tradicional del pop management. Cuando se consigue un fin deseado “se dice que la acción es efectiva” (Barnard, 1938, p. 19). Por su parte, la eficiencia aparece cuando “cuando las consecuencias no previstas son no-importantes o triviales”. Por lo tanto, “cuando las consecuencias no previstas de la acción son más importantes que el logro del fin deseado, y son insatisfactorias, la acción efectiva es ineficiente” (Barnard, 1938, p. 19). Así como la eficiencia y la efectividad se estiman con relación a las *consecuencias no previstas* también responden a los fines específicos de cada persona.

La eficiencia de un sistema cooperativo es la resultante de las eficiencias de los individuos que trabajan en los esfuerzos constitutivos. Esto es, de la manera en que es vista por ellos. Si el individuo encuentra que sus motivos están siendo satisfechos por las acciones que el ejecuta, el continuará con su esfuerzo cooperativo, de lo contrario no lo hará (Barnard, 1938, p. 57).

Las eficiencias individuales se miden en los grados de satisfacción que logran las personas con su aporte al sistema. Ese grado varía conforme a la intensidad de las consecuencias no previstas y se encuentra ligado a la repartición de los resultados y de los beneficios entre tales personas. Ello implica que “la eficiencia depende en parte del proceso distributivo en el sistema cooperativo [y] para el individuo es un intercambio satisfactorio” (Barnard, 1938, p. 58). Este intercambio representa para el sistema “su capacidad de equilibrio, el balance de cargas a través de las satisfacciones que resultan en la continuidad” (Barnard, 1938, p. 57). Cuando el individuo no aporta, se dice que el sistema es ineficiente.

En el caso contrario, un sistema eficiente es aquel que brinda satisfacción a sus individuos. No obstante, la eficiencia es una cuestión de grado toda vez que la satisfacción individual tiene distintos niveles de intensidad.

En general, un sistema cooperativo se encuentra en equilibrio si las cargas y beneficios están bien distribuidos en relación con las aspiraciones de cada individuo. De esta manera, el sistema se mantiene en funcionamiento, es eficiente y, por tanto, se halla en equilibrio.

La eficiencia de un sistema de esfuerzo cooperativo depende de la contribución marginal o es determinada por el contribuyente marginal. Esto significa que la única medida de eficiencia de un sistema cooperativo es su capacidad para sobrevivir (Barnard, 1938, p. 44).

De la intensidad de la eficiencia depende la efectividad. Sin embargo, sólo la primera parece ser importante para el EO en Barnard. La segunda se posiciona como una suerte de consecuencia secundaria. Una eficiencia individual de baja intensidad puede llevar a que no haya efectividad del sistema. Complementariamente, la efectividad también depende de las condiciones del entorno.

Las condiciones ideales para que se mantenga la efectividad son un caso raro (Barnard, 1938). Debido a ello, las organizaciones lidian con desequilibrios frecuentes que surgen de los cambios en las condiciones del entorno. Tales cambios imponen condiciones de forma tal que relaciones que antes fueron efectivas, ahora dejan de serlo. La “efectividad de la cooperación es el logro de los objetivos reconocidos de la acción cooperativa, el grado de cumplimiento indica el grado de efectividad” (Barnard, 1938, p. 55).

El sistema de cooperación funciona por medio de un objetivo común. Este objetivo surge de los miembros del sistema y requiere de la efectividad de las partes. Por lo tanto, es válido que se asignen objetivos artificiales a cada individuo (Barnard, 1938, p. 56). De esta forma, cada miembro de la acción cooperativa asume una proporción de lo que se debe hacer tanto para llegar a lo efectivo como para conseguir el EO.

El Equilibrio Organizacional (EO) de Barnard: el sistema en funcionamiento

Barnard estableció que la organización es

Un complejo de componentes físicos, biológicos, personales y sociales que se encuentran en una relación sistemática específica en razón de la cooperación de dos o más personas para al menos un propósito definido (Barnard, 1938, p. 65).

En esta visión se reconoce que el sistema cooperativo hace parte de un sistema más grande que involucra la sociedad misma. A su vez, el sistema cooperativo incluye varios subsistemas que configuran una estructura que define la organización.

El sistema cooperativo implica tres aspectos que hacen que la organización exista: “1) comunicación 2) voluntad para servir y 3) propósito común” (Barnard, 1938, p. 82). Dicho de otra manera, la

organización emerge cuando se encuentran personas que se comunican entre sí para poder actuar juntos en pos de un propósito común.

Entre aquellos aspectos, se destaca la comunicación en tanto esencia del funcionamiento organizacional. Ella es el elemento que fluye a lo largo de la organización y es el principal objeto de interés de los ejecutivos. Para tal fin, los ejecutivos se encuentran ubicados a lo largo de la organización y se desempeñan como nodos de transmisión.

De esta manera, las funciones del ejecutivo “sirven para mantener el sistema de esfuerzo cooperativo” (Barnard, 1938, p. 216) por medio del manejo de la comunicación. Nótese la vinculación de Barnard con la visión sistémica tradicional según la cual el primer propósito de un sistema es el mantenimiento de su identidad.

Esto es, la vigencia de las rutinas que lo identifican y lo diferencian de su entorno. Es decir, la vigencia del campo organizacional. “El trabajo ejecutivo no es el de la organización, si no el trabajo especializado de mantener la organización en operación” (Barnard, 1938, p. 215). Las funciones del ejecutivo consisten en sostener la existencia misma de la organización.

Por lo tanto, la configuración del EO de Barnard se aproxima a las visiones sistémicas de Luhmann y Morin. La organización depende del equilibrio complejo en la circulación continua de materiales físicos, biológicos y sociales. En general, se trata del flujo de elementos y fuerzas que llaman al reajuste de los procesos organizacionales internos que a su vez ajustan la organización de la mejor manera a su entorno. LFDE están presentes en los ejecutivos de cualquier nivel por lo que la responsabilidad del EO no recae exclusivamente en la alta gerencia.

De todas formas, LFDE no logran el EO por sí solas. Existen otras funciones de la organización que trabajan más allá del sistema cooperativo como, por ejemplo, algunas funciones técnicas. Por

tanto, LFDE son complementadas por otras funciones de la misma forma en la que trabajan los sistemas simpático y parasimpático en el cuerpo humano (Barnard, 1938). El primero corresponde a las funciones conscientes de la organización.

El ejecutivo se concentra en tales funciones de coordinación consciente. Es decir, en la organización formal. Al mismo tiempo, una buena parte de la actividad organizacional corresponde a funciones no coordinadas: las rutinas y los ajustes de las operaciones (Wells, 1963). Las funciones coordinadas y no coordinadas configuran otro aspecto del EO en Barnard, para quien

La organización formal es vista como uno de los componentes de un sistema cooperativo complejo. Ella está encima y entrelazada en una red de trabajo de sistemas relacionados como son las personas, los sistemas físicos, los sistemas biológicos, los sistemas sociales, etc., los cuales afectan a la organización formal (Wells, 1963, p. 165).

El control total del ejecutivo sobre estos sistemas es limitado. En especial, sobre la disposición de obediencia del individuo.

El EO se mantiene gracias a la constante alineación de la organización a su entorno. Esto es, una organización que logra que se presente un aporte de sus miembros tal que la prepara para ajustarse al entorno.

Así los elementos establecidos variarán cada uno de acuerdo a los factores externos [...] cuando uno cambia compensará las variaciones que deben ocurrir en el otro. Así, el sistema del cual ellos son componentes permanece en equilibrio. Esto es, que el sistema persiste o sobrevive (Barnard, 1938, p. 83).

En síntesis, el EO de Barnard se compone de la eficiencia, el flujo de la información y la relación entre las funciones coordinadas y las no coordinadas. Todos estos reajustan permanentemente la organización a su entorno y le permiten continuar con su existencia.

Instituciones y Equilibrio Organizacional

En esta sección se expone el Neoinstitucionalismo para completar la presentación sobre el EO en la Economía. Esta rama de la Economía se encarga del estudio del comportamiento de los actores en relación con un conjunto de reglas formales e informales establecidas por la sociedad, estas son, las instituciones.

La escuela Neoinstitucional se da a la tarea de construir una versión más elaborada del concepto de organización. En efecto, la organización es considerada como un ordenamiento jerárquico para la asignación de recursos que merma los costos de transacción pero que genera costos de gobernación. Desde esta perspectiva, el equilibrio es un resultado de la asignación óptima de recursos entre estos dos costos.

La relevancia de las instituciones radica en que ellas configuran las condiciones por las cuales las organizaciones guían sus actividades y sus relaciones con otros actores (Reza Granados y Ascencio López, 2021). De esta forma, establecen los límites de la organización, sus potencialidades de maximización y su equilibrio. Al respecto, los aportes de Douglas North (2006) son de especial importancia.

Para North, las organizaciones son jugadores en un escenario delimitado por las instituciones. Las organizaciones son “grupos de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos” (North, 2006, p. 15). Ahí se incluyen actores políticos, económicos, sociales y educativos. Por otra parte, las instituciones son “las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (North, 2006, p. 13). La función principal de las instituciones consiste en reducir la incertidumbre a través de un marco de actuación que propicie relaciones más o menos estables y seguras. Esto resulta en una reducción de los costos de implementación de los acuerdos suscritos entre varios actores.

Organizaciones e Instituciones guardan una relación compleja: a) las primeras son creadas para la maximización de los beneficios de sus propietarios mediante el aprovechamiento de las oportunidades resultantes de las limitaciones en el marco institucional existente b) las instituciones propician el aprendizaje en la organización por medio de la restricción de su conducta. De ahí resulta la aparición de decisiones rutinarias producto del aprender mientras se hace c) el contexto institucional determina la anatomía interna de las organizaciones de forma tal que tal que “afecta el grado de la integración vertical, la estructura de gobierno y brinda mayores márgenes de maximización de los objetivos organizacionales” (North, 2006, p. 104) d) las organizaciones afectan al marco institucional toda vez que son parte activa en los procesos de cambio institucional.

Se trata de un proceso que surge de la convicción según la cual un cambio en las condiciones existentes traería mayores réditos a ciertas organizaciones. Con base en ello, los empresarios y los políticos presionan por la aparición de nuevas instituciones. Tales cambios son incrementales, lo que da cierto sentido de continuidad y no fragmentación en las limitaciones institucionales. “Las organizaciones con fuerza de negociación suficiente usarán la política para alcanzar objetivos cuando el resultado de la maximización en esa dirección excede al resultado de invertir dentro de las limitaciones existentes” (North, 2006, p. 106).

Se destaca que las limitaciones institucionales pueden ser formales e informales (Romero, 1999). Las primeras son códigos escritos, usualmente de origen político o judicial, de carácter rígido y pueden sustituirse rápidamente a un determinado costo. Por su parte, las limitaciones informales son códigos de conducta establecidos por la sociedad, las costumbres y los elementos culturales presentes en la interacción humana. Estos códigos actúan como calificativos de las limitaciones formales y su cambio es un proceso lento y difícil. El

balance entre los dos tipos de limitaciones permite que los arreglos institucionales sean aceptados y estables.

La estabilidad del marco institucional configura el desenvolvimiento normal de las actividades individuales y organizacionales. Sin embargo, la estabilidad no asegura la eficiencia de las instituciones. Debido a ello, es permitido el cambio institucional inducido por los empresarios -agentes de cambio- a partir de la modificación de los precios relativos de los bienes. Tal hecho modifica, a su vez, los incentivos para la interacción humana. En palabras de North, “Cambios fundamentales en los precios relativos a lo largo del tiempo alterarán la pauta conductual de la gente y su racionalización de lo que constituyen las normas de conducta” (North, 2006, p. 113). Dado el aparente estado constante de cambio, la búsqueda de una estabilidad, en la que las interacciones humanas y organizacionales puedan ocurrir, remite al concepto de *equilibrio institucional* que para North (2006) es

una situación en que dada la fuerza negociadora de los jugadores y el conjunto de operaciones contractuales que componen un intercambio económico total, ninguno de los jugadores consideraría ventajoso dedicar recursos a reestructurar los acuerdos (pp. 113-114).

Esto es posible cuando el costo de llevar a cabo las modificaciones en el marco institucional y contractual supera los beneficios que la parte interesada espera obtener a partir de la reestructuración. Por otra parte, si se indujera a un cambio en esta situación, se llegaría a un estado de desequilibrio puesto que existe un desbalance originado por el hecho según el cual las limitaciones informales no pueden ser modificadas al mismo ritmo que las formales. En palabras de North (2006)

[...] Un cambio en las reglas formales o en su cumplimiento obligatorio resultará en una situación de desequilibrio

porque lo que crea un contexto teórico correcto y estable es el paquete total de limitaciones formales e informales y los aspectos de cumplimiento obligatorio (p. 116).

El equilibrio institucional tal como ha sido definido ocurre ante todo en situaciones de intercambio. El EO con relación a las instituciones surge cuando la organización opera dentro de los límites establecidos por el marco institucional y no tenga incentivos, o no perciba oportunidades, que induzcan un cambio en su actividad para una nueva maximización.

Discusión

El EO es un concepto multivariado y complejo al grado que se puede dudar de su existencia. Para facilitar su comprensión, las posturas de los autores consultados pueden ser entendidas en las categorías EOI y EOE.

El EOI cobija a varios de ellos. Clásicos como Barnard (1938) y Simon (1997); el enfoque de la simplicidad expuesto por Etkin y Schvarstein (2005) y la mayoría de los autores administrativos como Armstrong y Kotler (2012) y Porter (2015). Esta categoría explica que el logro de un balance entre los componentes de la organización hace *que funcione bien*. Esto es, le permiten sobrevivir y perpetuarse. Desde este panorama, los actores estiman el valor de los componentes y las relaciones de la organización y, conforme a ello, generan fuerzas internas que se neutralizan mutuamente. Esta forma de razonamiento parece que cubre también a los *parámetros implícitos en el concepto de EO* citados en Tello-Castrillón (2009).

Tal definición se enriquece con el aporte de Luhmann. Podría decirse que la consideración luhmanniana del EOI es la de un constructo cuyo fin es reducir la complejidad del sistema organizacional a unas proporciones manejables. Se trata de unas proporciones donde no se

afecta la productividad ni se cae en la burocratización excesiva. Por tanto, una redefinición del EOI cimentada sobre las bases propuestas por Tello-Castrillón (2009) podría ser la presentada en (1) y (3).

Para Tello-Castrillón el concepto de EO también “aplica para las relaciones entre la organización y sus similares” (2009, p. 86). Así, se puede pasar al EOE. Por su parte, el grueso de los autores consultados consideró que, si bien la organización es un ente complejo, el entorno presenta una complejidad mayor. En tal sentido, North (2006) se refirió a la relación organización-instituciones mientras que Luhmann y Morin lo hicieron respecto a la relación organización-complejidad.

Cada uno de ellos aportó a la visión del EOE. De North se desprende la existencia organizacional en un entorno limitado por normas sociales y legales que moldean el accionar y la identidad de la organización mientras restringen la información a utilizar. Luhmann planteó que la organización se encuentra en EOE en tanto configura su existencia como un ente distinguible del entorno. Para Morin, tal existencia viene acompañada de un flujo constante de información, incorporada o desincorporada en artefactos materiales, que va desde el entorno al sistema y le permite conservar su identidad. A partir de dichos autores, se puede llegar a la definición de EOE propuesta en (4).

La amplitud del EO establece que el concepto total solo puede ser definido a partir de la complejidad. La definición de EO es ambigua por naturaleza, dada la multiplicidad de variables, relaciones y actores involucrados. No obstante, la utilidad del ideal de EO parece residir en la forzada reducción de la complejidad del análisis de la organización.

Valga decir, el EO simplifica la referencia a cualquier momento en el que el sistema organizacional opere dentro de los parámetros autodefinidos como *normales* o *estables* que la mantienen en funcionamiento. La precisión de estos dos términos rebasa los objetivos del presente escrito. Sin embargo, por ahora se entienden desde su perspectiva estadística: denotan la situación más repetida.

Bajo las anteriores consideraciones, como resultado de esta investigación se propone una definición de EO configurada en cuatro partes que facilitan su comprensión:

El EO es una abstracción multivariada, parcial, dinámica y temporal, impulsada por la satisfacción individual que gira en torno a la continuidad en la afiliación de los individuos a propósitos, de grupo y sociales, más complejos. El EO tiene como fin principal disminuir la inherente complejidad de la organización cuya influencia hace imposible el logro del ideal de maximización (1).

La afiliación de los individuos se manifiesta en la forma de flujos constantes de información en ambientes de creciente complejidad y puede ser entendida en dos niveles inexorablemente imbricados (2).

Un primer nivel corresponde al interior de la organización donde el EO se refiere a intercambios de información que los actores perciben como justos y que sentencian posiciones de poder sobre los recursos organizacionales (3).

En un segundo nivel, se establece una relación estable, constante y distinguible entre el sistema organizacional de complejidad reducida y su entorno inmediato de complejidad superlativa. El entorno moldea la organización a través de normas sociales y legales, las posibilidades de acción organizacional y su relación con otros sistemas similares (4).

Conclusiones

La teoría organizacional y la disciplina Administrativa son objeto de amplias discusiones conceptuales. El trabajo en los conceptos y supuestos que subyacen en ellas trasciende el acuerdo tácito alrededor de categorías esencialmente aplicadas. Sin embargo, tal trabajo es una tarea ardua que parece complejizarse en la medida que se exploran nuevas fuentes.

En consecuencia, puede pensarse que el acuerdo tácito se corresponde con una posición de confort que elude las desafiantes formas de pensamiento que sustentan los constructos subyacentes. En tal sentido, esta investigación desveló la complejidad del concepto de EO y planteó nuevas preguntas sobre tales constructos.

Nuevas investigaciones podrían estudiar el EO en un contexto decisional donde se tengan en cuenta el efecto dotación y la heurística. La economía conductual ha asumido este tema y la emergencia de sus implicaciones en el EO aún son borrosas. Otro escenario investigativo remite al esclarecimiento de la forma en la que la revolución industrial 4.0 y el ascenso de la inteligencia artificial redefinen las expectativas de los sujetos organizacionales y, de ahí, el EO.

Estos son especialmente necesario toda vez que la racionalidad limitada individual es subsanada por parte de los sistemas de inteligencia artificial mejor dotados para el trabajo con base en las rutinas y presupuestos que configuran la esencia de la organización,

Referencias

Allais, M. (1989). Las teorías del equilibrio económico general y de la eficacia máxima: Recientes callejones sin salida y nuevas perspectivas. *El Trimestre Económico*, 56(223 (3), 657-728.

Armstrong, G., y Kotler, P. (2012). *Marketing* (Onceava ed). Pearson Education.

Arriaga Álvarez, E. G. (2003). La teoría de Niklas Luhmann. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 2003, 277-312.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive* (Primera). Harvard University Press.

Cataño, J. F. (2004). La teoría neoclásica del equilibrio general. *Apuntes críticos. Cuadernos de economía*, 23(40), 175-204.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (reprinted). Beard Books.

Corsi, G., Esposito, E., Baraldi, C., y Luhmann, N. (1996). *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann* (M. Romero Pérez, Trad.; ilustrada, reimpresa, Vol. 9). Universidad Iberoamericana.

Destinobles, A. G., y Hernández Arce, J. (2001). El modelo de crecimiento de Solow. *Aportes: Revista de la Facultad de Economía*, VI(17), 147-152.

Etkin, J. R., y Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio* (sexta reimpresión). Paidós.

Guerrero Sánchez, P., Guerrero Grajeda, J., y Pérez Mayo, A. R. (2021). Las organizaciones como sistemas complejos. *Política y Cultura*, 56, Article 56. <https://doi.org/10.24275/NBYT2746>

Hammer, M., y Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution* (3rd Revised edition). Nicholas Brealey Publishing.

Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1967). System Concepts: Pervasiveness and Potential. *Management International Review*, 7(4/5), 87-96. JSTOR.

Katz, D., y Kahn, R. L. (1970). Open systems theory. En O. Grusky y G. A. Miller, *The Sociology of Organizations: Basic readings* (First Ed, pp. 13-32). Free Press.

Keynes, J. M. (2001). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* (E. Hornedo, Trad.; Tercera edición, Vol. 4). Fondo de Cultura Económica.

Kitzberger, P. (2003). *La concepción de la política en la obra de Vilfredo Pareto* [Tesis Doctorado en Filosofía]. Universidad de Buenos Aires.

Luhmann, N. (1997a). *Organización y decisión: Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo* (D. Rodríguez Mansilla, Trad.; Ilustrada, Vol. 27). Anthropos.

Luhmann, N. (1997b). *Sociedad y sistema: La ambición de la teoría* (S. López Petit y D. Schmitz, Trads.; Reimpresión). Paidós.

Maturana, H., y Varela, F. (2004). *De Máquinas y Seres Vivos. Autopoiesis: La organización de lo vivo* (Quinta ed.). Editorial Universitaria.

Ménard, C. (1997). *Economía de las organizaciones* (Primera ed.). Norma.

Meyer, J. W., y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo* (M. Pakman, Trad.). Gedisa.

North, D. C. (2006). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (A. Bárcena, Trad.; Tercera reimpresión). Fondo de cultura Económica.

Porlles, J. A. (2005). Gestión del costo operativo en una empresa con productos múltiples. *Revista Peruana de Química e Ingeniería Química*, 8(1), 55-63.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (M. E. Rosas Sánchez, Trad.; Segunda Edición reformada). Grupo Editorial Patria.

Powell, W. W., y DiMaggio, P. J. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (R. R. Reyes Mazzoni, Trad.; Primera). Fondo de Cultura Económica.

Reza Granados, R., y Asencio López, N. A. (2021). *Racionalidad, Neoinstitucionalismo y Teoría de las Ambigüedades: Alcances y*

limites en el Análisis Político. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 14(55), Article 55. <https://doi.org/10.26457/recein.v14i55.2599>

Romero, J. J. (1999). Los nuevos institucionalismos: Sus diferencias, sus cercanías. En R. R. Reyes Mazzoni (Trad.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (Primera, pp. 7-29). Fondo de Cultura Económica.

Salazar Duque, O. (2023). El pensamiento complejo frente a las rupturas epistémicas requeridas en la gerencia pública del siglo XXI. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13094>

Senge, P., Roberts, C., y Ross, R. (2005). *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini, Trad.; 1 ed, 2 reimpresión). Ediciones Granica S.A.

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. Free Press.

Smith, E. B. (1998). Chester Barnard's fourth door. *International Journal of Organization Theory y Behavior*, 1(1), 45-61. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-01-01-1998-B003>

Tello-Castrillón, C. (2009). *Abordaje de conceptos sobre la organización* (Primera ed.). Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Tello-Castrillón, C. (2018). El concepto de organización, tan cerca y tan lejos. En C. Tello-Castrillón, E. F. Pineda-Henao, J. Londoño-Cardozo, I. Hernández Madroñero, M. A. Salcedo Serna, y M. S. Ortega González, *Conjeturas organizacionales: Fundamentos para el estudio de la organización* (Primera Edición, pp. 79-102). Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Thaler, R. H. (2023). Nudging is being framed. *Behavioral and Brain Sciences*, 46, e177. <https://doi.org/10.1017/S0140525X23000973>

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory* (First Ed.). McGraw-Hill.

Watson, J. B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological review*, 20(2), 158. <https://doi.org/10.1037/h0074428>

Weber, M. (2004). *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva* (J. Medina Echavarría, J. Roura Farella, E. Ímaz, E. García Máñez, y J. Ferrater Mora, Trads.; tercera reimpression). Fondo de Cultura Económica.

Wells, L. M. (1963). The limits of formal authority: Barnard revisited. *Public Administration Review*, 23(3), 161-166. <https://doi.org/10.2307/973841>

Wolf, W. B., y Schaefer, T. (1971). C. I. Barnard: Manager, SI; Philosopher ??? *The Academy of Management Journal*, 14(3), 402-405. <https://doi.org/10.5465/255086>