

LA ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL

*Jorge A. Rumbo**

¿Qué estudia la ecología? En el mundo actual ha proliferado la preocupación por los temas ecológicos. Ello se debe al avance de la acción destructiva del hombre sobre su hábitat, la naturaleza, a la cual debería preservar y respetar tanto como a todo tipo de vida que exista sobre la corteza terrestre.

Para evitar males irreversibles, tanto sobre la faz de la Tierra como a niveles atmosféricos, aparece una creciente tendencia de concientización que busca atenuar las causas que provocan la paulatina destrucción del equilibrio natural que afectarán irreversiblemente el medio ambiente del hombre.

El medio ambiente

La ecología trata de preservar el medio ambiente y sus distintos componentes vegetal, animal, terrestre y niveles más altos de la superficie de la

* Universidad Nacional de La Matanza.

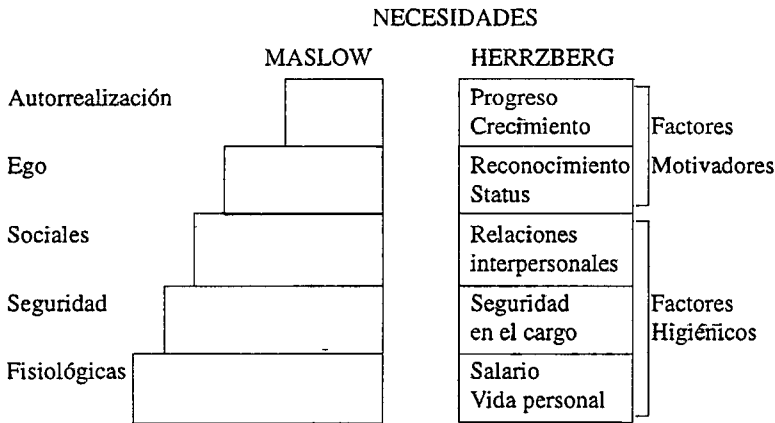
Tierra, como es por ejemplo el peligro que constituye actualmente la destrucción de la capa de ozono. Así como para el ser humano, tanto para el presente como para el futuro, se trata de preservar dicho medio ambiente, también algunos estudiosos de la administración tratan de asimilar el estudio del medio ambiente a los temas organizacionales.

Las organizaciones como sistemas vivientes

Diversos autores han comenzado hace algún tiempo a pensar en las organizaciones como sistemas vivos, que existen en un entorno del cual dependen para poder satisfacer sus diversas necesidades. En tal sentido, se ha observado que distintas clases de organizaciones se adaptan a determinados contextos, mientras que otras no pueden sobrevivir a ellos. Así como existen animales que de acuerdo con su naturaleza pueden soportar fríos intensos o calores tórridos, observamos también como fenómeno organizacional que aquellas denominadas instituciones burocráticas tienden a trabajar eficazmente -o sea, sobreviven- en medios en los cuales se encuentran protegidas o en ambientes estables; esto está indicando que cuando la situación deviene de estable a turbulenta las organizaciones pueden mostrar principios de decadencia y quizá también hasta de extinción.

De la mecánica a la biología

Así, se pasó a buscar en la biología una posible fuente de ideas para pensar en la organización, abandonando la vieja concepción, para la cual las organizaciones funcionaban como máquinas. A partir de ahí, en que los principales temas, que eran los relacionados con las metas y objetivos, las estructuras y la eficiencia, pasan a un rol secundario ante los problemas de supervivencia, ya que se considera que las organizaciones eran entes más completos donde no sólo existían las necesidades de la organización, sino que también dentro ellas existían otros actores intervinientes. Estos eran el personal ocupado en su interior, que a su vez necesitaba satisfacer sus necesidades. Desde las experiencias de Hawthorne, conocida por la Escuela de las Relaciones Humanas, dirigida por Elton Mayo, se desplegó un campo fértil de investigaciones, en las cuales se detectó que había distintas necesidades que satisfacer. El primero que estudió este tema fue el psicólogo Maslow, que describía las necesidades de acuerdo con una jerarquía piramidal.



La teoría de Maslow constituyó un importante avance en el conocimiento de las motivaciones o necesidades de los individuos que integran una organización. Sin embargo, dicha teoría fue perfeccionada posteriormente por nuevas investigaciones de otros psicólogos como Herrzberg, que dividía las necesidades en higiénicas y motivadoras, o como McClelland, que dividió las necesidades en motivadoras y no motivadoras.

Las organizaciones como sistemas abiertos

El hecho de tener que reconocer que los integrantes de la organización, que provienen del entorno, tienen también sus necesidades, profundizó el estudio de las organizaciones, a partir de los trabajos de Von Bertalanffy, aplicando la teoría de sistemas en el estudio de las organizaciones. Recordamos que la teoría de sistemas, fue iniciada con el objeto de descubrir una teoría para enfocar el estudio de todas las disciplinas, las cuales tienen rangos en común y entre ellos jerarquías o rasgos en todos los casos. Mediante la teoría general de sistemas se trató de conseguir una integración interdisciplinaria tomando como modelo el organismo viviente para comprender los complejos sistemas abiertos. Recordemos que el iniciador de esta teoría era un biólogo y a partir de su especialidad se pudo establecer o tratar de establecer bases en común para unir las distintas disciplinas científicas.

Una de las fases de la teoría de sistemas consiste en estimar que todas las ciencias constituyen sistemas; los sistemas serán cerrados cuando no tienen vinculación con lo exterior, o abiertos -como es la generalidad de los casos- porque están vinculados con el medio ambiente.



Desde un nivel práctico los sistemas abiertos se centran en: 1) poner énfasis en el entorno en el cual la organización existe; 2) definir una organización en términos de subsistemas interrelacionados, y 3) identificar y eliminar disfunciones potenciales.

La teoría de la contingencia

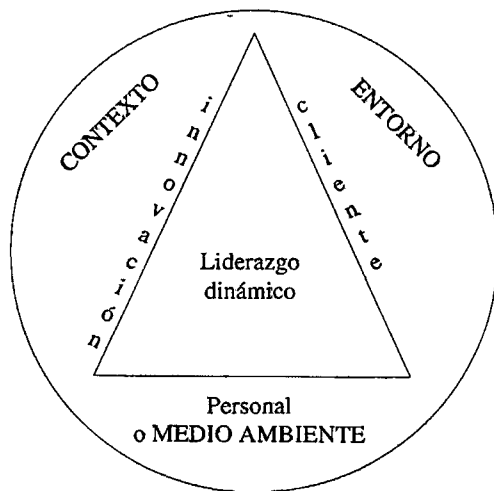
Ante la situación existente, algunos autores comenzaron a establecer que las organizaciones son sistemas abiertos, que no hay ningún modo óptimo de organización y, en consecuencia, una forma adecuada de ser diagramadas depende de la tarea que van a desarrollar o del entorno con el que están relacionadas.

Esta teoría indica que distintos factores: edad, tamaño, estructura y tecnología, son determinantes para configurar una organización. En ese sentido se reconoce a Mintzberg como el que mejor describe la configuración estructural de distintas organizaciones, de acuerdo con los puntos mencionados precedentemente. De allí, después de estudiar las denominadas estructuras simple, profesional, burocrática profesional, burocrática mecánica y divisional, aparece indicando que la estructura adhocrática (con características matriciales) sería la que mejor responde a las necesidades del medio.

En Woodward, que destacó el tipo de tecnología y su repercusión en el diagrama de la estructura, siguió predominando la idea de la contingencia, también llamada por otros autores teoría de la dependencia. Veremos a continuación otros enfoques sobre este tema.

El enfoque de la excelencia

Una idea más reciente es la que aparece en el libro *En busca de la excelencia*, donde un mismo concepto entra a tomar cuerpo, que es el de estructuras orgánicas, en contraposición con lo que se conoce como estructuras de tipo mecánico. Los libros de Peters, como otros posteriores de Kanter, contribuyeron en la práctica con un valioso aporte a la idea de la dependencia; se basan en una investigación de varios años sobre empresas exitosas. La mayor parte de tales organizaciones son innovadoras, orientadas al mercado y se desenvuelven en contextos dinámicos.



La salud de la organización y su desarrollo

Como en el caso de los seres vivos, uno debe pensar respecto de las organizaciones qué deben hacer para estar en forma, o sea, estar en buenas condiciones de salud para afrontar las contingencias diarias de la vida. Se ha hablado bastante sobre la necesidad de que las organizaciones tienen que estar adaptadas a su entorno y además sobre la necesidad de asegurar que las relaciones internas de la organización sean adecuadas y estén equilibradas. Debemos traducir todo esto a términos prácticos.

Para eso debemos efectuar algunas preguntas para lograr un diagnóstico sobre cómo evaluar las relaciones existentes entre el entorno y la organización.

ENTORNO DE LA ORGANIZ.	TIPO DE ESTRATEGIA	TIPO DE TECNOLOGIA	PERSONAL Y CULTURA ORGANIZ.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZ.
------------------------	--------------------	--------------------	-----------------------------	---------------------------

¿Cómo es el entorno de la organización?

¿Qué tipo de estrategia se está utilizando en la organización?

¿Qué tipo de tecnología se está empleando?

¿Qué clase de personal tenemos y cuál es la "cultura dominante" o carácter dentro de la organización?

¿Cuál es la estructura de la organización y cuál es la filosofía dominante de la dirección?

Las respuestas que se obtengan a este presunto cuestionario de tipo tentativo que hemos delineado, permitirán darnos una idea acerca de los subsistemas interrelacionados que existen dentro de ella.

El tipo de diagnóstico que surgirá del esquema presentado con el cuestionario anterior está direccionado principalmente a toda una organización, pero de igual forma podría aplicarse a un departamento de la organización en particular.

Una visión ecológica de las organizaciones o la selección natural

En general, la supervivencia está planteada como un proceso de adaptación y en el caso de la teoría de la dependencia organizacional ésta se ofrece como una manera de plantear formas mediante las cuales los entes pueden mantenerse vivos y determinar cómo ello puede conseguirse.

La supervivencia de las organizaciones se ha presentado como un problema de adaptación y en este sentido la denominada teoría de la dependencia se ofrece como un medio de identificar cuáles son las formas de estar preparados para enfrentar los problemas del entorno y cómo lograrlo.

Esta puede ser considerada como una visión ecológica de la organización y trae directamente al centro de su estudio la teoría de la evolución de Darwin. Digamos que la teoría de este autor está vinculada también al aspecto organizacional, dado que muchos quieren saber los motivos por los cuales las organizaciones sobreviven o tienen éxito o bien, por el contrario, no pueden mantenerse y en consecuencia fracasan; esto, dicho en otra forma, es algo así como la selección natural en el sentido del mantenimiento de los competidores más aptos y robustos y la eliminación de los más débiles.

Esta perspectiva nos hace plantear diversas incógnitas que podemos exponer de la siguiente forma:

¿Por qué existen distintas clases de organizaciones?

¿Qué factores influyen en su cantidad y en su distribución?

¿Qué factores influyen también en la habilidad de la población para adquirir o mantener una porción de los recursos, habitualmente escasos?

De acuerdo con la influencia de este enfoque, algunos estudios están tratando de catalogar especies o poblaciones organizacionales y en consecuencia determinar las fechas de su nacimiento, de su desaparición,

crecimiento, declinación y otros factores que influyen en el ciclo de vida organizacional. Cuando escuchamos decir, por ejemplo, que en el caso de las pequeñas y medianas empresas, la primera generación es la que las crea, la segunda es la que la desarrolla y la tercera es la que la hunde, estamos en presencia de un enfoque de esta naturaleza. Asimismo, cuando existen estudios en los que se observa que el lapso de vida promedio en los pequeños comercios en nuestro país tienen una duración del orden de los siete años también estamos en presencia de autores que tienen la visión ecológica, determinista o darwinista de la selección natural de las especies.

Tomando en cuenta las circunstancias del medio ambiente o entorno vemos que realmente distintos tipos de organizaciones crecen, se desarrollan y van declinando o desaparecen con el tiempo.

Dos puntos importantes de los ecologistas organizacionales son:

- La importancia de los límites de los recursos en la configuración del crecimiento, desarrollo y debilitamiento de las organizaciones, y
- El papel de la innovación y creatividad en la conformación de nuevos tipos de organizaciones.

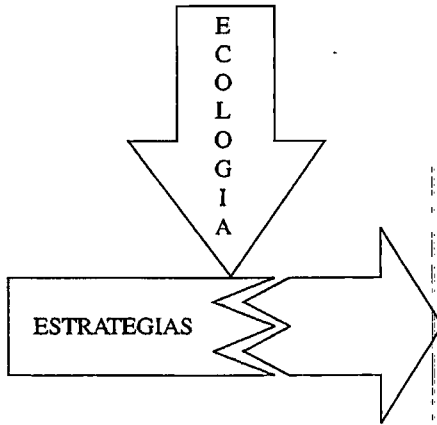
Uno de los ejemplos más a mano y más visibles de lo que estamos mencionando tuvo lugar en el Silicon Valley en el caso de la industria de las computadoras. En dicha región se ha instalado una población de empresas productoras de ordenadores que surgieron por la propagación de innovaciones y de nuevas prácticas en materia administrativa, organizacional y tecnológica.

Los futuros compartidos

La visión de algunos ecologistas derivaría en que de nada servirían las mejores estrategias de los directores de organizaciones, si finalmente fuera acertado el determinismo de los ecologistas organizacionales, que expresan que el entorno selecciona las instituciones que han de sobrevivir, pues por dicha teoría se esterilizarían las mejores tomas de decisiones de sus líderes.

Sin embargo, se comienza a reconocer que las organizaciones están en condiciones de influir en su entorno. Se observa que en el mundo organizacional -al igual que en la naturaleza- colaboración y competición no resultan concepciones totalmente antagónicas.

La denominación de “alianzas estratégicas” es el equivalente a la cooperación entre productores y distribuidores, que representa un caso concreto de lo enunciado anteriormente. En esta situación, en lugar de la competencia destructiva sobre otros integrantes del entorno, se unen esfuerzos -para reducir costos y mejorar los beneficios recíprocos- mejorando también las posibilidades adquisitivas de los consumidores y logrando economías para toda la sociedad. Este es un ejemplo de la preservación del equilibrio ecológico en el que la cooperación beneficia a



los actores de las organizaciones, evitando la destrucción paulatina del entorno de ellas.

Una perspectiva ecológica basada en la cooperación está siendo desarrollada por numerosos autores. Al igual que los ecologistas naturales, están preocupados por los devastadores efectos de la polución sobre el medio ambiente. El sociólogo Trist entiende que la teoría de la organización está amenazada por líneas de acción que tratan de convertir el mundo social en algo totalmente inmanejable.

El concepto de ecología -aun con limitaciones- está comprendido como una nueva forma de pensar y accionar en relación al tema organizacional, con grandes implicaciones prácticas para la organización y dirección.

BIBLIOGRAFIA

HALL, R.H., *Organizaciones, estructura y proceso*, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 3a edición.

HODGE, B.J., JOHNSON, H.J., *Administración y organización*, El Ateneo, Buenos Aires, 1987.

KOONTZ, H., WEINRICH, H., MC GRAN HILL, *Administración - Una perspectiva global*, Interamericana de México S.A., México, 1994.

MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1984.

MORGAN, G., *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México, 1991.

STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E., *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994.