

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA PROACTIVIDAD ORGANIZACIONAL

M^a BEGOÑA ETXEBARRIA ROBLEDO

Dpto.: Organización de Empresas (UPV/EHU)

FRANCISCO SÁNCHEZ FUENTE

Dpto.: Organización de Empresas (UPV/EHU)

RESUMEN

La situación del entorno actual, marcado por el efecto de la globalización, conduce a buscar nuevos enfoques organizacionales para ofrecer soluciones prácticas a la creciente dinamización del mercado.

Clientes, proveedores, subcontratistas, competidores, centros de investigación, universidades... tienden a interrelacionarse configurando el concepto de “empresa extendida”: red de nodos ágiles, flexibles, con conexiones mundiales y con capacidad de reconfiguración permanente, características vitales para mantenerse competitivo.

En este artículo se ha realizado una labor de estudio y análisis de teorías organizacionales consideradas seminales y se ha evaluado su idoneidad en el contexto competitivo actual. El resultado ha sido el diseño de un modelo de gestión basado en un enfoque proactivo que se sustenta en la gestión del conocimiento organizacional y que aboga por valores como el desequilibrio constante, la relación con otras organizaciones buscando efectos sinérgicos y la compartición del saber, entre otros.

Palabras clave: Conocimiento, organización extendida, enfoque proactivo.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, al enfrentarlas al mercado en el que operan, pueden adoptar tres enfoques¹: un enfoque proactivo, un enfoque adaptativo o un enfoque indiferente. Las organizaciones indiferentes pueden serlo por diferentes causas: vivir el “síndrome del éxito”, ignorar las características del nuevo mercado, o incluso no conocer dichas características. Cualquiera de estas causas puede generar el efecto de indiferencia, haciendo que el efecto de la globalización se convierta en una amenaza. Las recomendaciones para dichas organizaciones se orientan hacia un análisis de los mercados en los que operan, analizando sus competidores, clientes, proveedores, posibles productos sustitutivos de los propios, etc.

Las organizaciones adaptativas han adquirido características de adaptación a los cambios de mercado, basando su competitividad en la variable “rapidez de adaptación al mercado”. Conseguir dichas características es una labor ardua, ya que supone generar dentro de la organización dinámicas tendentes a conseguir cambios internos para seguir a aquellos que innovan (organizaciones proactivas).

Las organizaciones proactivas son las que tienen como eje competitivo la búsqueda de la innovación. Buscan de modo continuo el liderazgo en sus mercados, mediante el proceso de innovación en productos, servicios o procesos. Son conscientes de su papel de líderes, y de que en un breve espacio de tiempo sus innovaciones serán aprovechadas por las organizaciones adaptativas, aunque esto servirá para que continuamente busquen la innovación con el fin de aprovechar los beneficios iniciales del lanzamiento del producto o servicio.

El enfoque proactivo conlleva una serie de cambios profundos en las organizaciones, todos ellos para intentar conseguir una organización flexible, inestable, en desequilibrio constante. Estos adjetivos, que hace unos años eran evitados en cualquier organización, en la actualidad son buscados por aquellas que se pueden considerar proactivas².

En los entornos actuales están surgiendo nuevos enfoques organizacionales tendentes a dar soluciones prácticas a la creciente dinamización del mercado. Puesto que cada vez resulta más inhabitual que la organización, de forma aislada pueda responder a las necesidades de los clientes, éstas se están constituyendo en una red de nodos ágiles, flexibles, con conexiones mundiales y con capacidad de reconfiguración permanente.

1. Adaptado de Hamel, Gary y Prahalad. *Compitiendo por el Futuro*. C.K. Editorial HBS 1996.

2. Adaptado de Paul Schönsleben y Alfred Büchel “Organizing the Extended Exterprise”. Chapman & may (1997).

La empresa extendida es un concepto que pretende romper los límites tradicionales de la organización, extendiéndolos a otros agentes externos. La empresa que se identifica con este concepto genera entornos de entendimiento y cooperación entre organizaciones, entes, centros, etc, que aportan una respuesta rápida, flexible y económica al cliente.

Si en su momento la gestión por procesos resultó una fórmula eficaz frente a la forma tradicional de trabajo por departamentos, puesto que se centró en la gestión de los procesos que aportan valor al cliente frente a la gestión de áreas organizacionales, en la actualidad, es necesario extender dicha filosofía a otros agentes que diariamente trabajan con la organización, es decir, la gestión por procesos no termina en los confines de la organización sino que se extiende a aquellos agentes que colaboran con la organización en procesos externos.

Clientes, proveedores de materia prima, subcontratistas, competidores, centros de investigación y universidades son algunos de los diferentes nodos que es necesario conocer para definir los nuevos límites de la empresa extendida. En definitiva, se trata de diseñar una empresa virtual³ con un conjunto de entes que son considerados vitales para la futura competitividad de la organización.

Una vez definidos los límites de la empresa extendida, nos encontramos ante un nuevo paradigma organizacional: cambian los roles del trabajador y tienen importancia las TICs (consideradas como un medio) y la gestión del conocimiento, siempre bajo un enfoque sistémico.

El enfoque sistémico permite poseer una visión de conjunto, en donde es necesario controlar y rediseñar las interrelaciones entre los distintos nodos. En este contexto cobran especial importancia aquellas TICs que permitan la interconexión, transmisión de datos y coordinación entre las organizaciones que componen los límites de la empresa extendida.

Si en la actualidad se habla de la sociedad como la sociedad del conocimiento, en el contexto de la empresa extendida precisamente es la gestión del conocimiento lo que constituye el hilo conductor intangible (el tangible lo constituyen las TICs) entre los nodos constituyentes, tanto a nivel intraorganizacional como interorganizacional.

La correcta gestión del conocimiento entre las organizaciones que conforman la empresa extendida será clave para:

- o Definir tecnologías orientadas a la innovación de productos y procesos.

3. CAMARINHA-MATOS, L.M.Luis M. "Infrastructures of Virtual Enterprises". Klumer Academic Publishers (1999)

- o Diseñar productos adaptados a las necesidades de los clientes.
- o Fabricar productos de manera coordinada (“producto extendido”).

En los siguientes epígrafes se profundizará en el concepto de empresa proactiva como nuevo paradigma organizacional, explicando la aplicación de la gestión del conocimiento y su importancia en el enfoque de organización extendida.

2. ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS QUE RELACIONAN LA EMPRESA CON SU ENTORNO. RETROSPECTIVA HISTÓRICA

En un principio, se realiza un estudio de los modelos de gestión seminales derivados de teorías surgidas desde 1900 hasta la actualidad ofreciendo una recopilación y análisis del estado del arte de los paradigmas básicos generados hasta el momento.

Para realizar una categorización de las teorías que relacionan la empresa con el entorno se siguen los análisis de Scott⁴ sobre los paradigmas básicos que han dominado a lo largo del siglo pasado: la organización entendida como un sistema racional, natural o abierto. Ante la insuficiencia de estos criterios para establecer una clasificación adecuada y comprensiva de las distintas aportaciones, se propone una nueva clasificación con vocación de integración y que está fundamentada en la combinación de cuatro criterios (Tabla 1):

- o La organización concebida como un sistema racional (orientado hacia fines predeterminados) o como un sistema natural (una colectividad de personas que comparten un interés común por la supervivencia del sistema).
- o La organización concebida como un sistema cerrado (aislado de su entorno) o como un sistema abierto (en permanente interacción con el entorno).
- o El momento y el período temporal en el que las diferentes aportaciones surgen y se mantienen (Scott concede cierta relevancia al considerar que existe relación entre las teorías y las características que definen al momento en el que aparecen. Sin embargo, se señala que los periodos de tiempo definidos no son absolutos sino que de hecho, las distintas líneas de trabajo teórico siguen activas en la actualidad).

4. SCOTT, W.R. y BLAKE, J. Eds.: “Annual Review of Sociology”, Annual Reviews, Inc. Palo Alto (1.992).

- o El nivel de análisis. Se distinguen tres posibles niveles o centros de atención de los problemas organizativos: social-psicológico, estructural y ecológico.

La combinación de estos cuatro criterios origina cuatro categorías en las que se engloban las distintas aportaciones sobre el pensamiento organizativo:

Tipo I. Modelos de sistemas racionales cerrados.

Tipo II. Modelos de sistemas naturales cerrados.

Tipo III. Modelos de sistemas racionales abiertos.

Tipo IV. Modelos de sistemas naturales abiertos.

Tipo I. Modelos de sistemas racionales cerrados

Bajo esta denominación se agrupan un conjunto de planteamientos que se desarrollan en las primeras décadas del siglo pasado y que son conocidos también como escuelas clásicas de organización. El marco histórico y sociológico en el que nacen y se desarrollan las escuelas clásicas, está caracterizado por la influencia de la revolución industrial, en la que se produce una expansión del capital financiero así como notables avances y progresos tecnológicos en el campo productivo. Ello va a traer como consecuencia, junto a otros factores, una fuerte expansión de las empresas y la aparición de la gran empresa industrial, la cual exige soluciones específicas tanto para su organización como para su administración.

El elemento común de estas aportaciones está en la concepción de la empresa como un sistema racional y cerrado. Que la empresa se considere como un sistema racional implica que es vista como una colectividad orientada a la consecución de objetivos relativamente específicos, y que exhibe estructuras altamente formalizadas (Scott, 1992:23). Dos son, por tanto, las características que definen estos modelos:

- o La especificación de los objetivos (lo que permite fijar criterios claros para tomar decisiones ante diferentes alternativas).
- o La importancia atribuida a la estructura formal (como un mecanismo cuyo diseño eficiente permite conseguir los objetivos especificados).

Se incluyen dentro de la escuela clásica tres enfoques distintos:

- o El representado por Frederick W. Taylor, denominado administración científica (o dirección científica del trabajo).
- o El derivado de los trabajos de Henry Fayol, denominado escuela del proceso administrativo.
- o La teoría de la burocracia de Max Weber.

Tipo II. Modelos de sistemas naturales cerrados

El segundo grupo de teorías surge como continuidad y también como reacción a las escuelas clásicas analizadas anteriormente, centrando su atención en los aspectos de comportamiento de los individuos y de los grupos en las organizaciones.

Efectivamente, y en gran medida debido a la incapacidad de las escuelas clásicas para dar respuesta a muchos de los problemas de la organización, aparecieron una serie de líneas de pensamiento que tienen como ejes fundamentales la preocupación por el ser humano en la organización, por un lado, y la utilización de las ciencias de la conducta (sociológica y psicológica) para el estudio del comportamiento de los individuos, por otro (Kast y Rosenzweig, 1992:81).

De esta manera, en contraposición a la visión racional de las organizaciones, se desarrolla el enfoque natural. Esta perspectiva supone, siguiendo a Scott (1992:25), que las organizaciones son conceptuadas como colectividades, cuyos miembros comparten un interés común por la supervivencia del sistema, y están comprometidos en actividades colectivas informalmente estructuradas para asegurar dicho fin. Sin embargo, comparten con las escuelas clásicas la preocupación por aspectos internos.

Tabla 1. Categorización de aportaciones o paradigmas básicos que han dominado en las últimas décadas.

SISTEMAS CERRADOS		SISTEMAS ABIERTOS		
NIVELES DE ANÁLISIS	1900-1930 Racionales Tipo I	1930-1960 Naturales Tipo II	1960-1970 Racionales Tipo III	Desde 1970 Naturales Tipo IV
SOCIAL PSICOLÓGICO	DIRECCIÓN CIENTÍFICA Taylor (1911) TOMA DECISIONES Simon (1945)	RELACIONES HUMANAS Roy (1958) Whyte (1959)	RACIONALIDAD LIMITADA March y Simon (1958) TEORÍA DE LA AGENCIA Alchian y Demsetz (1972)	ORGANIZACIÓN Weick (1969) ORDEN NEGOCIADO Strauss y otros
ESTRUCTURAL	TEORÍA BUROCRÁTICA Weber (1968) TEORÍA ADMINISTRAT. Fayol (1919)	SISTEMAS COOPERATIVOS Barnard (1938) RELACIONES HUMANAS Mayo (1945). Dalton (1959)	TEORÍA DE CONTINGENC. Lawrence y Lorsch (1976) ESTRUCTURA COMPARATIVA Udy (1959), Blau (1970), Pugh y otros (1969)	SISTEMAS SOCIO- TÉCNICOS Miller y Rice (1967) CONTINGENC. ESTRATÉGICAS Hickson y otros (1971), Child (1972)

SISTEMAS CERRADOS		SISTEMAS ABIERTOS		
NIVELES DE ANÁLISIS	1900-1930 Racionales Tipo I	1930-1960 Naturales Tipo II	1960-1970 Racionales Tipo III	Desde 1970 Naturales Tipo IV
ECOLÓGICO			COSTES DE TRANSACCIÓN Williamson (1975), Ouchi (1980)	ECOLOGÍA DE LAS POBLACIONES HANNAN Y Freeman (1977), Aldrich (1979) DEPENDENCIA DE RECURSOS Pfeffer y Salancik (1978) TEORÍA MARXISTA Braveman (1974), Edwards (1979) TEORÍA INSTITUCIONAL Selznick (1949), Meyer y Rowan (1977), DiMaggio (1977) y Powell (1983) POSTMODERNIS. Foucault (1977), Cooper y Burrell (1988)

En comparación con el modelo de sistema racional, frente a la definición específica de los objetivos, los enfoques naturales destacan por la complejidad de los objetivos organizativos. Ello implica que no siempre coinciden los objetivos racionalmente definidos con los realmente perseguidos, y que los miembros de una organización siguen otros objetivos además de los oficialmente establecidos.

En función del énfasis otorgado al estudio del individuo, se pueden distinguir dos aportaciones diferenciadas dentro de esta categoría: la escuela de las relaciones humanas y la teoría de los sistemas cooperativos, cuyos principales aspectos se analizan a continuación.

La Escuela de las Relaciones Humanas, cuya la posición queda definida por los rasgos siguientes (Kast y Rosenzweig, 1992:86-87):

- o Se concibe a la empresa como un sistema social y tecnológico.
- o El individuo es motivado no sólo por incentivos económicos, sino por factores sociales y psicológicos muy diversos.
- o El grupo informal en el trabajo se convierte en una unidad de primera importancia.

- o Los patrones tradicionales de liderazgo deben modificarse para considerar factores psicológicos.
- o La satisfacción en el trabajo es la fuente principal de productividad.
- o La importancia de la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.
- o La administración requiere habilidades sociales y técnicas.
- o Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de ciertas necesidades psicosociales.

La Teoría de los sistemas cooperativos. La escuela de los sistemas cooperativos tiene en Chester Barnard⁵ su antecedente más destacado. En la misma época en la que E. Mayo estaba desarrollando sus experimentos en Hawthorne, Barnard planteó analizar la naturaleza de las organizaciones como sistemas cooperativos. Su obra, *The Functions of Executive*, es un trabajo seminal, ya que ha ejercido y aún sigue ejerciendo, una gran influencia sobre diversas teorías de la organización. Se reconoce como el germen de dos tendencias claramente diferenciadas, dentro de la teoría de la organización, que dominaron este campo de estudio durante las tres décadas siguientes.

La tesis central de Barnard se basa en la distinción entre sistemas conflictivos y sistemas cooperativos. Un sistema es conflictivo cuando los individuos tienen objetivos que no son conjuntamente consistentes. Un sistema es cooperativo cuando los individuos actúan racionalmente para el logro de un objetivo común. El principal problema organizativo consiste en conseguir transformar un sistema conflictivo (político) en un sistema racional cooperativo (racional). La organización formal es para Barnard (1959:4): “esa clase de cooperación entre los hombres que es consciente, deliberada e intencionada”.

Es decir, la existencia de las organizaciones se basa en el deseo de los participantes de hacer contribuciones al objetivo común, pero esos participantes deben ser motivados mediante diversos incentivos para que sus contribuciones sean suficientes para garantizar la supervivencia de la organización. Los esfuerzos de los ejecutivos deben estar dirigidos hacia “la inculcación de la creencia en la existencia real de un objetivo común”, con independencia del motivo específico que impulse al individuo a cooperar en la organización (Barnard, 1959:87).

5. CHESTER BARNARD “The Functions of The Executive” H.B.S. Div. of Research, 1938

Tipo III. Modelos de sistemas racionales abiertos

Las aportaciones procedentes de la teoría general de sistemas y otros enfoques similares, hicieron cambiar a mediados de siglo la perspectiva en el estudio de las organizaciones de manera importante. Frente a la concepción de la empresa como un sistema cerrado, donde el entorno era ignorado, se destaca a partir de este momento la inmersión de la empresa en un contexto exterior del que no se puede prescindir para su estudio.

Así, surgen una serie de planteamientos que es posible encuadrar dentro de la categoría de sistemas abiertos, en los cuales las organizaciones se conciben como sistemas de actividades interdependientes, vinculados por coaliciones cambiantes de participantes, y que están en permanente relación con el entorno. Si a este planteamiento se le añade la consideración de la empresa como un sistema racional (orientado hacia objetivos especificados) aparece una categoría de aportaciones, especialmente relevante en el ámbito de la teoría de la organización, como es la de los modelos de sistemas racionales abiertos. Dentro de esta categoría, se incluyen aportaciones como la de la escuela del comportamiento o de los sistemas sociales y la teoría de sistemas.

La Escuela del comportamiento o de los sistemas sociales. Los aspectos más destacados de esta teoría son la crítica a los principios clásicos de organización, la importancia dada al estudio de la autoridad y de la organización informal y, fundamentalmente, su concepción de la motivación del trabajador. En efecto, mientras los clásicos reducían esta motivación a la retribución percibida, y la escuela de las relaciones humanas otorgaba la primacía a los factores psicológicos, la escuela de los sistemas sociales sostiene que existen un mínimo de necesidades elementales (salario, estabilidad, etc.) que deben ser satisfechas como requisito imprescindible para que puedan entrar en consideración otro tipo de motivaciones de carácter psicológico, como la participación, la posición social, etc.

El planteamiento básico de esta teoría parte del hecho de que las organizaciones pueden considerarse sistemas sociales que se mantienen en equilibrio dinámico, cuyos principios se pueden enunciar de la siguiente forma:

- o Una organización es un sistema de conductas sociales, relacionadas entre sí, de cierto número de personas llamadas participantes.
- o Cada participante o grupo de participantes reciben alicientes del organismo en compensación a sus aportaciones.
- o Cada participante se mantendrá en la organización mientras los alicientes que perciba sean iguales o mayores que las aportaciones que se le exigen.
- o El conjunto de aportaciones de todos los participantes constituye la fuente de donde el organismo extrae los alicientes que ofrece a éstos.

- o Un organismo continuará existiendo mientras las aportaciones que recibe sean suficientes para crear los alicientes necesarios.

La Teoría de los Sistemas. La teoría general de sistemas constituye una escuela de integración, ya que propone la modelización y el análisis de los problemas de la empresa, considerando a ésta como un todo indisociable. Asimismo, este enfoque concede la importancia debida al carácter abierto de las organizaciones respecto a su entorno (Tena Millán, 1992:72).

El enfoque sistémico aplicado a la realidad empresarial consiste en considerar a la empresa como un sistema, y como tal, la empresa se caracteriza por ser un subsistema inserto en su medio y en constante intercambio de recursos con él.

Las empresas son consideradas como sistemas cibernéticos, es decir, sistemas dotados de autorregulación, entendiéndose que existen algunos objetivos o criterios que actúan como un termostato.

La empresa es un sistema abierto, que recibe del entorno sus inputs y que devuelve al exterior sus outputs. Se trata de un flujo de entradas-salidas que contribuye a que la empresa alcance un estado estable de equilibrio dinámico o de organización interna, y donde juega un papel fundamental el constante ajuste entre las fuerzas internas y el ambiente, conseguido mediante la implantación de un sistema de retroalimentación.

Las entradas y salidas propias de la actividad que desarrolla la empresa, se corresponden con los objetivos de la transformación (salidas, variables esenciales) y los criterios de dirección y gestión para alcanzarlos (entradas, variables de acción). Las normas que se establezcan para fijar y relacionar entradas y salidas, medidas por estos tipos de variables, representan las alternativas que la empresa sigue en el tiempo, es decir, su estrategia.

La riqueza informativa del medio exterior origina la necesidad de un regulador que compense sus perturbaciones. Este regulador amplía y completa la función a realizar por la unidad de control, para permitir conjuntamente, la consecución de los objetivos, la estabilidad y la supervivencia de la empresa. El sistema empresa puede evolucionar, por consiguiente, como un sistema inteligente, buscando situaciones sucesivas de equilibrio interno, adaptándose dinámicamente al entorno.

Tipo IV. Modelos de sistemas naturales abiertos. En las últimas décadas han proliferado los modelos que conciben a las organizaciones como sistemas naturales abiertos, y que amenazan la posición dominante de los modelos racionales abiertos en la comprensión de las organizaciones. En realidad, como señala Scott (1992), los modelos racionales abiertos no han sido reemplazados, sino que ambos tipos conviven actualmente.

Los modelos de sistemas naturales abiertos inciden de manera especial en la influencia que tiene el entorno en la determinación de la estructura, el compor-

tamiento y los cambios en la vida de las organizaciones, poniendo en cuestión el funcionamiento racional (orientado hacia objetivos específicos) de las mismas. Asimismo, en relación con las categorías de modelos anteriores, se ha producido un importante desarrollo del nivel de análisis ecológico (la organización en un contexto más amplio de relaciones). En el epígrafe siguiente se incide de manera extensa sobre alguno de los modelos de sistemas naturales abiertos.

3. LOS ENFOQUES PROACTIVOS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES EXTENDIDAS. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

El trabajo aportado en este artículo se centra en las características que han de tener aquellas organizaciones que en la actualidad deseen poseer una ventaja competitiva consistente y duradera. La hipótesis de partida se sustenta en la conveniencia de asumir enfoques proactivos dentro de estructuras extendidas, teniendo como base la gestión del conocimiento.

La hipótesis enunciada se basa en el análisis concienzudo de la realidad actual de los mercados y de la extrapolación de la misma a futuro. Asimismo, dicha hipótesis se sustenta en los modelos de sistemas naturales abiertos, de cuyas teorías se extraen pautas que convenientemente analizadas y contextualizadas dan lugar a la hipótesis formulada. A continuación se analizan brevemente las principales teorías enclavadas dentro de los modelos de sistemas naturales abiertos, ésto es;

- o La Ecología de las poblaciones.
- o La Teoría de la dependencia de recursos.
- o La Teoría Institucional.

La Ecología de las poblaciones. La ecología de las poblaciones o modelo de selección natural, trata de aplicar conceptos y planteamientos tomados de la biología o la ecología al estudio de las organizaciones. El desarrollo de esta teoría está asociado a los trabajos de Aldrich, Carroll, Freeman, Hannan y Pfeffer⁶. Desde esta perspectiva se mantiene que los factores ambientales seleccionan aquellas características de las organizaciones que mejor se adaptan a ese entorno.

Una de las principales características diferenciadoras de la ecología de las poblaciones es que toma como unidad de análisis la población, o conjunto

6. Amburgey y Rao (1996) resumen los distintos enfoque y desarrollos empíricos realizados en el ámbito de la ecología de las poblaciones.

de organizaciones altamente similares. Su idea central es que los recursos del entorno son limitados, y se distribuyen en forma de nichos; de manera que sólo sobrevivirán las organizaciones capaces de adaptarse a ellos, en virtud de la forma que hayan adoptado (Hannan y Freeman, 1977:188)⁷.

La aparición de una nueva especie surge como resultado de un proceso de tres etapas:

- o Variación o generación, intencionada o no, de cambios.
- o Selección de las mejores variaciones que supongan aprovechamiento de recursos.
- o Retención y difusión de las mejores variaciones.

Es en esta última etapa donde, según Aldrich (1979:33-51), se produce la auténtica selección natural. El resultado de este proceso desemboca en un conjunto de organizaciones homogéneas.

Por otra parte, el carácter limitado de los recursos determina que sólo sobrevivan las formas organizativas que sean capaces de aprovechar los recursos de la mejor manera posible. El entorno selecciona de forma natural a aquellas organizaciones más adaptadas y elimina el resto. Aunque la ecología de las poblaciones es una teoría evolucionista, la evolución no se identifica con progreso, es decir los cambios no se efectúan necesariamente en la dirección que conduce hacia organizaciones más complejas y mejores, sino que el cambio desemboca hacia un mejor ajuste con el entorno.

Una vez seleccionada una forma organizativa, tanto los factores del entorno como los ajustes estructurales internos, impedirán o frenarán las posibilidades de cambio. Cuando el entorno no proporcione los recursos para mantener esa forma organizativa, ésta desaparecerá y será sustituida por otra.

Las investigaciones en ecología han reconocido el hecho de que las organizaciones están inmersas en redes sociales, interesándose por descubrir cómo influyen estas relaciones en los ratios de supervivencia. También las organizaciones pueden pertenecer a grupos de empresas que pueden, a diferencia de las empresas individuales que dejan de existir por liquidación o absorción, dejar de existir cuando los enlaces entre la unidad central y las unidades constituidas se cortan, o pueden subsistir por sí mismas o integrarse en otro grupo. En estos estudios emergen, al menos, dos cuestiones: ¿cuándo será más probable que una organización se agregue a otros grupos? y ¿cuándo hay más probabilidad de que se forme otra red u otro grupo?

7. Un mercado de competencia perfecta es un ejemplo típico de población organizativa. Todas las empresas que actúan en él son similares y la que no se adapte a sus condiciones será eliminada.

A la hora de dar respuesta a las preguntas mencionadas, se debe considerar que en muchas ocasiones será difícil entender el comportamiento de una organización sin tener en cuenta el comportamiento de otras con las que se relaciona. Se han elaborado distintas tipologías de interacción (Astley y Fombrum, 1983; Brittain y Wholkey, 1988) que han sido analizadas empíricamente y que constituyen un nexo con la teoría institucional.

Las aportaciones de la ecología de las poblaciones al estudio de las organizaciones puede sintetizarse en los cuatro puntos siguientes (Scott, 1992; Hall, 1996):

- o Utiliza una estructura conceptual conocida de la biología que ha sido capaz de adaptar adecuadamente, tanto en sus conceptos como en sus formas de medición.
- o Ha permitido enfatizar el nivel de análisis poblacional y centrar la atención en una serie de aspectos hasta entonces ignorados.
- o Al tomar la supervivencia como un test último de eficacia organizativa (modelo de sistema natural) ha conducido a poder establecer una perspectiva histórica de las organizaciones.
- o Ha sensibilizado en cuanto a la importancia de los factores del entorno en el estudio de las organizaciones.

La Teoría de la dependencia de recursos. La teoría de la dependencia de recursos, al igual que la ecología de las poblaciones, pone un gran énfasis en el entorno y en las relaciones de la organización con el mismo. A diferencia del modelo anterior, se supone que las organizaciones no son entes inactivos que dependen de la acción del entorno para su “*selección natural*”, sino más bien entes activos capaces de actuar y responder. Se destaca así la idea de *adaptación* frente a la de *selección natural*. Las organizaciones tomarán decisiones estratégicas para adaptarse al ambiente, o para tratar de influir activamente en el mismo y así modelarlo a su propia conveniencia de modo que el papel que juegan los directivos en el proceso de toma de decisiones estratégicas es vital.

Otra idea fundamental de esta teoría es que las organizaciones tratan de reducir la dependencia que sufren respecto al entorno (o aumentar la que otros experimentan respecto a ellas). Para alcanzar este objetivo tienen dos opciones: adaptarse o modificar la naturaleza de su relación con el medio. Para ello, las organizaciones pueden elegir el nicho o segmento del entorno que van a ocupar, así como decidir entrar en nuevos segmentos o abandonar alguno de los actuales.

Una vez que la empresa alcanza el éxito (entendido como la adaptación continua al entorno) retiene la forma organizativa que lo ha proporcionado.

Para ello procede a la formalización del comportamiento organizativo (documentación y registro de actuaciones pasadas como patrón de comportamiento de políticas y procedimientos, estructuras jerárquicas de decisión, etc.), a la socialización formal e informal entre nuevos miembros de la organización, para que adopten la cultura y los valores establecidos, y a la promoción interna de los individuos, con lo que se tiende a mantener en el tiempo la estructura y estilo de liderazgo organizativo.

Tres afirmaciones ayudan a entender este modelo:

- o La primera es que los que toman las decisiones en las organizaciones tienen autonomía para decidir en qué nicho operar.
- o La segunda recoge el hecho de que los que toman decisiones intentan manipular el ambiente.
- o La tercera se refiere a que diferentes personas perciben y evalúan condiciones ambientales específicas de manera diferente, en función de sus antecedentes y valores.

Como conclusión, los que toman decisiones en la organización actúan sobre el ambiente con base en sus percepciones, interpretaciones y evaluaciones. Aunque pudiera existir una base común por la homogeneidad de antecedentes dentro de la organización, esta homogeneidad no será perfecta, y tampoco habrá una base común entre las organizaciones. De esta forma, las organizaciones actúan de forma diferente ante las mismas condiciones del entorno.

La Teoría institucional. La escuela institucional es la más próxima a la perspectiva sociológica de las organizaciones, y tiene su origen en las aportaciones de Selznick (1957). Para este autor, lo más importante de las organizaciones es que, aunque son herramientas al servicio del hombre, tienen vida por sí mismas, por lo que desde las estructuras formales no pueden olvidarse los problemas no racionales del comportamiento organizativo. Las fuentes de estos aspectos no racionales son dos:

- o Los individuos participan en la organización como un todo individual y no sólo en sus papeles formales.
- o Las estructuras organizativas incluyen también sistemas informales complejos.

Uno de los aspectos fundamentales de esta teoría es analizar la institución completa, esto es, el análisis detallado de los procesos específicos, y sobre todo el análisis detallado de los procesos específicos con el todo.

Se propone centrar la atención en aquellas decisiones clave, que provocan un cambio en la organización y cuyo patrón, visto a lo largo del tiempo, genera un tipo distinto de estructura para cada organización (algo así como

la personalidad individual en relación a las personas) y cuyo proceso de desarrollo se denomina institucionalización. Finalmente, Selznick cree que el líder puede jugar un papel clave en este proceso evolutivo mediante, por ejemplo, la definición de la misión y los valores de la organización. En resumen, Selznick, propone observar el proceso por el cual las organizaciones desarrollan estructuras y capacidades, es decir, propone una “historia natural de las organizaciones” (Scott, 1992).

A modo de síntesis, y de acuerdo con Perrow (1991), la contribución de la escuela institucional se produce en tres áreas:

- o Primero, el énfasis de la organización como un todo impone una concepción de la variedad de las organizaciones, esto es, existen características básicas de las organizaciones que hay que tener en cuenta, y éstas pueden llevar a un esquema clasificatorio para fines específicos.
- o Segundo, la teoría institucional apunta la posibilidad real de que, cuando menos, algunas organizaciones llevan una vida propia, al margen de los deseos de quien supuestamente las controlan.
- o Finalmente, la contribución más importante de la escuela institucional es, con toda seguridad, su énfasis sobre el entorno.

4. DEFINICIÓN DEL MODELO

Una vez formulada y razonada la hipótesis, en base a las teorías que la sustentan, se ha formulado un modelo propio que se apoya en algunas de las características de las mismas y disiente en otras.

Aparecen críticas (Hall, 1996) a la teoría de “La ecología de las poblaciones”:

- o No se especifican las fuentes de las variaciones originales (primera etapa del proceso evolutivo), es decir, se ignoran los procesos directivos internos de las organizaciones, las decisiones estratégicas así como los procesos mediante los cuales se consigue el ajuste entre la organización y el entorno.
- o La eficacia organizativa apenas se menciona en los modelos ecológicos, estando éstos demasiado pegados a las analogías de los sistemas biológicos, lo que no permite analizar adecuadamente las decisiones y motivaciones humanas.
- o Las organizaciones y los entornos no son entes inertes sino que están formados por personas que actúan y responden a las actuaciones de otros, es decir, no se tienen en cuenta variables tales como el poder, el conflicto o los procesos sociales.

Los autores de este artículo critican el aspecto inmovilista de esta teoría que concede al entorno un papel preponderante, y las organizaciones no poseen mucho margen de actuación para actuar sobre el mismo. No obstante, reconocen un gran valor en alguna de las ideas que defiende, como por ejemplo:

- o Que el entorno tiene un gran poder de influencia sobre las organizaciones, ejerciendo una acción de homogeneización, que hace que las distintas organizaciones que operan en un determinado mercado posean rasgos similares de actuación y gestión.
- o Que la generación de redes tiene una gran importancia en el futuro de las organizaciones.

En cuanto a “la Teoría de la dependencia de los recursos”, cabe destacar las importantes aportaciones que realiza en el análisis de las relaciones de las organizaciones con sus entornos, y las estrategias que éstas tienen para adaptarse a dichos entornos y tratar de cambiarlos. Su debilidad, proviene de la marginación total que hace de la existencia de objetivos organizativos que pueden ayudar a orientar la adopción de decisiones, no descansando éstas únicamente en procesos de poder y conflicto (Hall, 1996:307). Parece más adecuado complementar este enfoque con la idea de los sistemas racionales, donde se aceptaba el establecimiento de algún objetivo o meta organizativa.

Las críticas a esta teoría se basan en considerar que existe un proceso de búsqueda de la adaptación al entorno, y una vez alcanzado se institucionaliza mediante la burocratización. En la actualidad, consideramos que la búsqueda de dicha adaptación no es garantía de supervivencia para el futuro de la organización, sino más bien al contrario, es necesario la búsqueda del desequilibrio constante. Las ideas aprovechadas de esta teoría son:

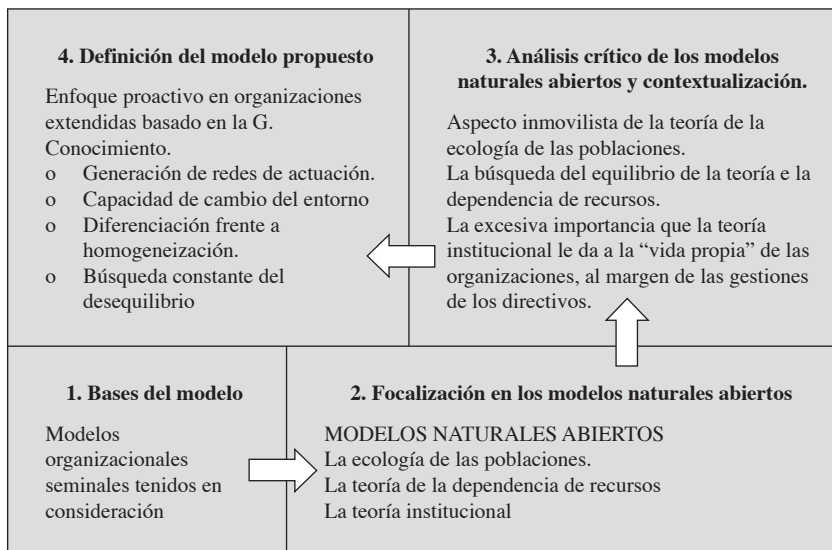
- o La capacidad que poseen las organizaciones para cambiar entornos, mediante la toma de decisiones estratégicas.
- o La importancia de la gestión directiva en la capacidad de cambio organizativo.

Finalmente, “la Teoría institucional” es criticada por Hall (1996:300-301) y señala cuatro problemas vinculados con el modelo institucional:

- o Un potencial razonamiento tautológico, en el que las variables se definen en términos de las demás, por lo que se hace difícil definir las causas y los efectos.
- o No se ha prestado suficiente atención a qué factores están institucionalizados y qué otros no.
- o Aunque la teoría institucional ha sido eficaz en la explicación de los mitos y símbolos organizativos, corre el peligro de convertir lo que fue la fuente del mito en el mito mismo.

- o Existe la tendencia a aplicar la teoría institucional a un conjunto de situaciones y organizaciones demasiado amplio.

Tabla 3. Proceso seguido en la definición del modelo.



En cuanto a las aportaciones de esta teoría al modelo generado se pueden apuntar las siguientes ideas:

- o La importancia que la teoría otorga al enfoque sistémico, analizando la organización como un todo.
- o La existencia de valores culturales que subyacen a la dinámica diaria de la organización y que imponen una inercia.

En la Tabla 3 se muestra un esquema del proceso seguido en la formulación del modelo, que en la actualidad se encuentra en fase de implementación para su validación práctica.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H.E. y PFEFFER, J. (1976): “Environments and Organizations”, *Annual Review of Sociology*, vol. 2.
- BARNETT, W.P., GREVE, H.R. y PARK, D.Y. (1994): “An Evolutionary Model of Organizational Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, nº 1.

- BARNEY, J.B. y OUCHI, W.G. (Eds) (1986): *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco.
- DOUMA, S. y SCHREUDER, H. (1992): *Economic Approaches to Organizations*, Prentice-Hall, Londres.
- DOZ, Y. y SHUEN, A. (1990): "From Intent to Outcome: A Process Framework for Partnerships", Working Paper, INSEAD.
- GREINER, L.E. (1972): *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, Julio-Agosto.
- GRINYER, P. H., YASSAI-ARDEKANI, M. y ALBAZZA, S. (1980): "Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies", *Academy of Management Journal*, vol. 23.
- GROSSMAN, S. y HART, O. (1986): "The Costs Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, N^o. 4.
- MINTZBERG, H. (1984): *La Estructuración de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York.
- MINTZBERG, H. (1999): "Reflecting on the Strategy Process", *Sloan Management Review*, Vol. 40, N^o. 3.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1991).- "La Organización por Unidades Estratégicas de Negocio ya no Sirve", Harvard-Deusto Business Review, Primer trimestre.
- PRATT, J.W.; ZECKHAUSER, R.J. (1985).- "Principals and Agents. The Structure of Business", Harvard Business School Press, Boston.
- PUTTERMAN, L. (1986): "The Economic Nature of the Firm. A reder", Cambridge University Press, Cambridge.
- SINGH, J.; LUMSDEN, C. (1990): "Theory and Research in Organizational Ecology", en SCOTT, W.R. y BLAKE, J. Eds.: "Annual Review of Sociology", Annual Reviews, Inc. Palo Alto.
- WILLIAMSON, O.E. (1996).- "The Mechanisms of Governance", Oxford University Press, Oxford.
- ZUCKER, L.G. (1987): "Institutional Theories of Organizations", *Annual Review of Sociology*, Vol. 13.