

## Diferentes miradas en la organización

Elvia Espinosa Infante  
Coordinadora



SERIE ESTUDIOS  
BIBLIOTECA DE  
CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo Azcapotzalco



## Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

ORCID: [0000-0002-7680-0229](https://orcid.org/0000-0002-7680-0229)

## Magali Pérez Camacho

ORCID: [0000-0002-5947-6666](https://orcid.org/0000-0002-5947-6666)

## Arturo Hernández Magallón

ORCID: [0000-0003-0683-173X](https://orcid.org/0000-0003-0683-173X)

## Las ecoaldeas: propuesta de agenda de investigación desde la perspectiva organizacional

Páginas 87-130

En:

Diferentes miradas en la organización / Elvia Espinosa Infante, coordinadora. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, 2017. 281 páginas. – (Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. Colección Administración. Serie Estudios)

ISBN de la obra: 978-607-28-1256-7

Relación: <https://doi.org/10.24275/uama.8599.8907>

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana



Casa abierta al tiempo Azcapotzalco

Universidad Autónoma  
Metropolitana  
Unidad Azcapotzalco

<https://www.azc.uam.mx>



División de  
Ciencias Sociales y Humanidades

<http://digitaldcs.h.azc.uam.mx>



Departamento  
de Administración

<https://administradorxs.digital/>

Área de Investigación  
Análisis y Gestión de las Organizaciones

<http://hdl.handle.net/11191/8598>



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como

Atribución-NoComercial-SinDerivadas

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## CAPÍTULO III

# LAS ECOALDEAS: PROPUESTA DE AGENDA DE INVESTIGACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Ayuzabet de la Rosa Albuquerque<sup>1</sup>

Magali Pérez Camacho<sup>2</sup>

Arturo Hernández Magallón<sup>3</sup>

## INTRODUCCIÓN<sup>4</sup>

La importancia del estudio de las ecoaldeas radica en que son alternativas sociales sobre cómo vivir en equilibrio con la naturaleza. Estas experiencias comunitarias sirven, no tanto como modelos ideales de la sociedad global, sino como modelos inspiradores de los que se pueden retomar prácticas para reestructurar estilos de vida que han impactado negativamente

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana–Azcapotzalco.

<sup>2</sup> Doctorante del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

<sup>3</sup> Profesor de Tiempo Completo del Centro de Estudios en Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>4</sup> Gran parte de las ideas y argumentos desarrollados en este trabajo fueron presentados para su discusión en el IV Congreso Internacional de la Red PILARES, celebrado en la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias, Colombia, los días 31 de agosto y 1 y 2 de septiembre de 2016.

en la naturaleza, e intentar mitigar o adaptarse a la crisis ambiental de hoy en día.<sup>5</sup>

Las ecoaldeas han venido gestándose a través de diversos movimientos sociales. De acuerdo con Bates (2003a), la ecoaldea más antigua se ubica en Islandia. Fue fundada por Sesselja Hreindis en 1931, en Sólheimar. En un principio funcionó como centro de cuidado medicinal antropofísico, bajo la filosofía de Rudolf Steiner y Karl Köning.<sup>6</sup> En dicho espacio se bañaban a niños enfermos en aguas termales, se cultivaban sus propios alimentos, y se daba, a cualquiera que lo pidiera, un trabajo útil en el centro. Estas actividades generaron controversia, por lo que se decretó su cierre, sin embargo, tras los conflictos bélicos de la Segunda Guerra Mundial no se ejecutó dicha orden. Sólheimar seguiría existiendo hasta evolucionar en la conformación de una ecoaldea.

De acuerdo con Bates (2003b), ideas simultáneas dieron nacimiento en diferentes latitudes a otras ecoaldeas. Por ejemplo, este autor expone que en 1975 la revista *Mother Earth News*, en Carolina del Norte, comenzó a construir sistemas experimentales de energía, así como jardines orgánicos cercanos a las oficinas de la publicación, que dieron forma a un centro educacional, que para 1979 se le llamó *eco-village* (ecoaldea). En la misma época, en Alemania, activistas antinucleares, basados en la perspectiva de la ecología, intentaron construir una

---

<sup>5</sup> Las ecoaldeas fueron reconocidas por las Naciones Unidas — UN-HABITAT *Best Practices*— en 1998 como soluciones probadas para resolver problemas económicos, ambientales y sociales.

<sup>6</sup> La antroposofía es una cosmovisión que permite descubrir las relaciones entre la naturaleza, el hombre y el cosmos. Por antroposofía su fundador Rudolf Steiner comprendía “una investigación científica del mundo espiritual, que tiene en cuenta tanto las unilateralidades del mero conocimiento de la naturaleza como las de la mística común, y que antes de intentar alcanzar un conocimiento del mundo suprasensible, busca desarrollar en el alma las fuerzas aún dormidas en la conciencia y en la ciencia común, pero las que, una vez despertadas, posibilitan tal conocimiento” (Sociedad Antroposófica de España, 2016).

pequeña aldea que llamaron *ökodorf* (ecoaldea), como una forma de resistencia contra la disposición de un tiradero nuclear en la localidad de Gorleben. A pesar de que el campamento fue removido por la policía, el concepto de ecoaldea cobró relevancia, y se continuaron algunos experimentos de ecoaldeas (Bates, 2003b).

A finales de los años setenta y principios de los ochenta del siglo xx, el movimiento ecologista tomó impulso y fue formalizando su participación en diversas reuniones de la Organización de las Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil. Los intereses de este movimiento se clarificaban paulatinamente: atender y dar solución a problemas ambientales. Su surgimiento eran síntomas de alarma respecto a las crisis ambientales (Pierri, 2005). Este movimiento y su formalización dieron pauta a diversos postulados y propuestas, que para el caso de la sociedad favorecieron la conformación de comunidades intencionales<sup>7</sup> con principios ecológicos, que fueron la base de las ecoaldeas, tal como se conocen en el presente.

A principios de la década de los noventa, en Seattle, Robert y Diane Gilman utilizaron su revista *In Context* para publicar casos sobre comunidades ecológicas, como una estrategia para crear una cultura sustentable. Esta revista atrajo la atención del matrimonio Hildur y Ross Jackson,<sup>8</sup> quienes apoyaron financieramente a los Gilman para que elaboraran

---

<sup>7</sup> De acuerdo con Shenker (2011), una comunidad intencional “es un grupo relativamente pequeño de personas, que han creado una completa forma de vida para la obtención de cierto grupo de metas” (capítulo 1), y que, a diferencia de otros tipos de comunidad que se desarrollan o surgen espontáneamente, la característica de intencionalidad en una comunidad, implica que éstas surgen como resultado de la conciencia y el propósito que tenga un grupo respecto a la realización de un conjunto de objetivos relacionados con crear una vida completamente distinta.

<sup>8</sup> Los Jackson se encontraban ante la decisión de realizar una vida como la que los cánones sociales esperaban o buscar alternativas de vida.

un reporte sobre los esfuerzos de la vida sustentable en comunidad alrededor del mundo.

El reporte realizado por Robert Gilman arrojó una síntesis de diferentes experiencias, que esboza, conforme a temas comunes y atributos, las características de un tipo de comunidades que podrían ser semilleros en la transición hacia una verdadera sociedad sustentable. Este trabajo, dio pie a la definición predominante de ecoaldeas en la actualidad: “un asentamiento a escala humana con funciones completas, en el cual las actividades humanas están inofensivamente integradas dentro del mundo natural, de forma tal que el desarrollo humano saludable y la supervivencia exitosa e indefinida en el futuro, son posibles” (Gilman, 1991, segundo párrafo). En esta definición las ecoaldeas tienen características específicas que las diferencian de otro tipo de comunidades o comunidades intencionales (Dawson, 2015).

A la distancia, el reporte empírico y la definición de las ecoaldeas de Gilman (1991), son de las escasas aportaciones sobre este tema en el campo académico en los últimos años. Al respecto, en un análisis documental, realizado para este trabajo, de las bases de datos de *Web of Science* y EBSCO,<sup>9</sup> y en algunos libros o capítulos de libros cuya temática principal son las ecoaldeas,<sup>10</sup> no se encontró presencia numérica importante de publicaciones. Asimismo, sobre escritos acerca de las ecoaldeas desde los Estudios Organizacionales, el abordaje es prácticamente nulo.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> *Web of Science* expone 36 artículos cuyo título o temática central es la ecoaldea, y EBSCO expone 225 artículos, de los cuales, 27 corresponden de acuerdo con su categorización a publicaciones académicas, 177 a revistas de divulgación, 20 a reseñas de libros y 1 a nota de periódico.

<sup>10</sup> Se encontraron ocho libros y dos capítulos de libros cuyo objeto de estudio eran las ecoaldeas.

<sup>11</sup> Se ha encontrado sólo un artículo directamente relacionado con la perspectiva organizacional elaborado por Ergas (2010), denominado “A Model of Sustainable Living: Collective Identity in an Urban Ecovilla-

La ausencia de investigaciones sobre la ecoaldeas desde la perspectiva organizacional motiva el presente escrito, que tiene como objetivo proponer una agenda de investigación que aliente el avance del conocimiento sobre este tipo de organización. Consideramos que el estudio de las ecoaldeas desde la perspectiva organizacional incentiva las discusiones sobre esquemas alternativos de ordenamiento social y favorece el desarrollo de conocimiento organizacional.

Para lograr dicha finalidad, fue necesario presentar a la ecoaldeas como organización. A partir de dicha caracterización, se identificaron algunos de sus problemas cotidianos, que al ser abordados mediante teorías y conceptos del campo de estudio de las organizaciones, pudieron ser considerados como problemas organizacionales. Ello derivó en una propuesta de agenda de investigación organizacional de las ecoaldeas.

De esta manera, en el primer apartado, se pretende establecer un panorama general sobre la naturaleza de las ecoaldeas que permita esbozarla como un objeto de estudio bajo la perspectiva organizacional, es decir, comprenderla idealmente como una organización. En el segundo apartado, se presentan algunas de las problemáticas cotidianas que enfrentan las ecoaldeas, identificadas a partir del análisis de la literatura sobre las ecoaldeas. Posteriormente, en el tercer apartado, dichas problemáticas se relacionan con corrientes teóricas organizacionales, que permiten, dependiendo de los intereses de investigación, generar explicaciones sobre su naturaleza organizacional. En el cuarto apartado, se propone una agenda para el desarrollo de proyectos de investigación sobre ecoaldeas, desde una perspectiva organizacional.

---

ge”, publicado en: *Organization & Environment*, y una tesis titulada “*Organizing for sustainability at small scale: a case study of an ecovillage*”, elaborada por Breton (2009), que si bien es realizada en el campo de los recursos naturales y los estudios ambientales, su análisis obedece a una perspectiva organizacional, pues su marco teórico se conforma por enfoques de teoría de la organización.

Este capítulo encuentra acogida en este libro al dar cuenta de una de las tantas miradas que sobre las organizaciones se pueden desarrollar, para reflexionar sobre sus problemáticas organizacionales y administrativas. En síntesis, en relación con los propósitos de esta publicación, el presente texto es una contribución a la línea de investigación *Problemática Organizacional y Administrativa*, a través del estudio de la ecoaldeas, una de las tantas bestias del zoo organizacional (Perrow, 1984), que consideramos vale la pena analizar.

## 1. LA ECOALDEA COMO ORGANIZACIÓN

En este punto se retoma de manera extensa el desarrollo del apartado tres del artículo *in extenso* titulado “Introduciendo a la ecoaldeas en el campo de estudio de las organizaciones: reflexiones preliminares” de: De la Rosa y Pérez (2014), con el objetivo de exponer de manera concreta las razones por las cuales la ecoaldeas puede ser asimilada como objeto de estudio organizacional. Lo anterior, permitirá evidenciar en los apartados posteriores la naturaleza organizacional de las problemáticas de la ecoaldeas, facilitando, por ende, la formulación de nuestra propuesta de agenda de investigación.

No resulta ocioso significar como organizaciones los objetos de estudio compartidos entre los Estudios Organizacionales y otras disciplinas, como por ejemplo, las empresas, las universidades, los partidos políticos, los reclusorios, los hospitales, entre otros;<sup>12</sup> con mayor razón, no lo será tampoco para el caso de objetos de estudio no compartidos entre los Estudios Organizacionales y otras disciplinas. Para poder re-

---

<sup>12</sup> En México, algunos intentos se han hecho para tratar de establecer la especificidad organizacional, de organizaciones como los partidos políticos (De la Rosa y Contreras, 2007), las bibliotecas (Contreras, Morales, Torres, De la Rosa y Escobedo, 2012), los municipios (De la Rosa, 2013) o las pequeñas empresas (De la Rosa, Montoya y Pomar, 2009).

flexionar sobre la pertinencia de reconocer a las ecoaldeas como objeto de estudio organizacional, es importante establecer qué se entiende por ecoaldeas y qué se entiende por organización y, posteriormente, empatar dichas nociones para establecer por qué las ecoaldeas son organizaciones.

Hay múltiples definiciones respecto a lo que se entiende por ecoaldeas; sin embargo, dadas las coincidencias entre algunas se retoma la definición propuesta por Gilman (1991), que señala que una ecoaldeas es “un asentamiento a escala humana con funciones completas, en el cual las actividades humanas están inofensivamente integradas dentro del mundo natural, de forma tal que el desarrollo humano saludable y la supervivencia exitosa e indefinida en el futuro, son posibles” (Gilman, 1991, segundo párrafo).

En cuanto al término organización, existen diversas definiciones y perspectivas que la significan. A manera de ejemplo, se cita a Scott (1981), quien presenta tres definiciones ligadas con lo que en su opinión han sido las tres principales perspectivas empleadas en el análisis organizacional: las organizaciones como sistemas racionales, naturales o abiertos; aunque Hatch (1997) considera también la perspectiva cultural o simbólica. Ante esta situación, en este capítulo se prefiere la definición de Hall (1996), pues recupera el conocimiento generado por la Teoría de la Organización y, por ende, permite destacar los elementos mínimos y básicos atribuibles a cualquier organización (participantes, estructura, metas, procesos, reglas, ambiente y fronteras):

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organi-

zación, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996: 33).

Así pues, si una ecoaldea cumple, en principio, con estos elementos, puede aseverarse que es una organización. Tras lo anterior, con los elementos generales que conforman una organización, se podría señalar como primer punto, que la ecoaldea implica una *colectividad*, pues es un tipo de comunidad intencional que ha sido creada con base en un objetivo común, una mejor vida dentro de la naturaleza y no sobre su dominación, pero sobre todo, ha sido creada para buscar armonía entre los individuos pertenecientes a un grupo humano estructurado (Gilman, 1991; Ergas, 2010; Fischetti, 2008).

Una particularidad de la ecoaldea es que la mayoría de sus miembros viven permanentemente en ellas, trabajo y vida se funden; mientras que en otro tipo de organizaciones la vida está claramente separada del trabajo.

Los *límites* o *fronteras* de la ecoaldea son relativamente identificables, debido al principio de escala humana que se refiere al tamaño de la ecoaldea, mediante el cual las personas son capaces de conocer y ser conocidas por otras. Esto no significa que la ecoaldea se conciba como un ente aislado, pues se reconoce su interacción con el ambiente que la rodea y las retribuciones y efectos que esto conlleva. Incluso, en algunos casos, los miembros de la ecoaldea trabajan fuera de ella; asimismo, otras personas ajenas a la ecoaldea pueden realizar labores dentro de ésta. Esto implicaría que sus límites o fronteras son permeables, se traspasan fácilmente, pero lo que mantiene esa noción de límite (tanto simbólico como físico) es la identidad de sus miembros y los límites territoriales donde se encuentra localizada (Gilman, 1991; Ergas, 2010).

El *orden normativo* implica en la ecoaldea una serie de principios establecidos en su propia definición, que corresponden a las metas de una mejor vida dentro de la naturaleza y armonía entre los individuos; principios que se traducen en un

sistema de reglas formales e informales con las cuales se conducen. Sin embargo, su orden normativo cae más en el ámbito de lo informal, sin que por ello se minimice la importancia de las reglas formales. Lo particular de este sistema de reglas formales e informales, es que se llega a su establecimiento por medio de mecanismos democráticos en los que se alcanza el consenso general.

Sobre los *niveles de autoridad*, resulta complicado dentro de esta definición de ecoaldea, encontrar el ejercicio de la autoridad para alcanzar la colaboración de los miembros, al menos en el sentido convencional representado por la figura del líder (el jefe). En las ecoaldeas, la figura emblemática del líder es suplida con la capacidad de todos los miembros de influir en la ecoaldea. No obstante, en algunas de las ecoaldeas se presentan consejos que guían la toma de decisiones. La autoridad, aunque distinta en sus formas convencionales, nunca deja de estar presente.

El *sistema de comunicación* de la ecoaldea tiene como característica que todos sus miembros pueden expresarse y ser escuchados. La comunicación, inherente a cualquier ente organizado, adquiere en la ecoaldea una particularidad relacionada con sus formas de autoridad: a través de ella —la comunicación— los miembros expresan su aprobación o desaprobación sobre la conducción y desarrollo de los proyectos insertos en la ecoaldea, a través de consensos y asambleas generales.

La *coordinación* en la ecoaldea se puede observar antes de su emergencia explícita, es decir, en la coordinación de movimientos sociales que dan lugar a la conformación o creación de ecoaldeas, y que, incluso, han permitido la construcción de redes globales de ecoaldeas. Pero una vez establecidas, la coordinación en las ecoaldeas se lleva a cabo fundamentalmente por medio del ajuste mutuo, y la normalización de resultados y habilidades (Mintzberg, 1999).

Respecto de la *continuidad*, ésta se relaciona con el principio de sustentabilidad, es decir, con la idea de *continuar exitosa*

*e indefinidamente en el futuro*, respetando el compromiso con la equidad y la no explotación hacia otras partes del mundo humano y no humano, y hacia toda la vida futura.

Respecto de las *metas*, es evidente que las ecoaldeas, independientemente de su variedad y fines particulares, convergen en el fin último (Simon, 1988), de potenciar la utilidad de los recursos ambientales evitando el uso excesivo de los mismos, así como de fomentar la interacción social de sus miembros (Gilman, en Ergas, 2010: 34).

Con relación al *ambiente*, las ecoaldeas reconocen de manera explícita que las actividades humanas que llevan a cabo, están integradas en el mundo natural (en el ambiente). Incluso, uno de los objetivos es incidir positivamente en él, por medio de una posición crítica, de la enseñanza y de la conciencia ecológica. Asimismo, el ambiente es un factor trascendental, porque implica un factor de restricción, tanto para sus actividades cotidianas como para su sobrevivencia. Por ejemplo, cuando los gobiernos (occidentales) menoscaban los esfuerzos de estilos alternos de vida, al frenar proyectos de este tipo, al no otorgar los permisos de obtención de tierras y de construcción (Jackson, 2004).

Como toda organización, las ecoaldeas, con sus acciones *obtienen resultados para los miembros de la ecoaldea, la ecoaldea misma y la sociedad*; resultados que, a diferencia de otros tipos de organización, generalmente son positivos, en el sentido de que pretenden incidir en el desarrollo humano y el mundo natural.

Una vez pasada la noción de ecoaldea por los vericuetos de la definición de Hall (1996), es posible reiterar y afirmar que en estricto sentido la ecoaldea es una organización, y puede, por ello, ser comprendida como un objeto de estudio organizacional.

## 2. ALGUNAS PROBLEMÁTICAS (O SITUACIONES EMPÍRICAS) GENERALES DE LAS ECOALDEAS

Para dar cuenta de las problemáticas generales que presentan las ecoaldeas, se realizó un análisis documental de textos re-

lacionados directamente con el tema. Para ello se usaron dos bases de datos: EBSCO (*Academic Search Complete*) y *Web of Science*. EBSCO es la base de datos que alberga la mayor cantidad de textos completos, índices y publicaciones académicas y periódicas en los diferentes campos de las ciencias y humanidades.<sup>13</sup> *Web of Science* también es una base de textos científicos que abarcan todos los campos de conocimiento. Dado que una tarea importante de este escrito es conocer qué se produce en el ámbito académico sobre ecoaldeas y su análisis desde los Estudios Organizacionales, la consulta de estas bases fue fundamental.<sup>14</sup>

Los criterios de búsqueda en EBSCO fueron encontrar el término *ecovillage* en el título o resumen (*abstract*) de los textos. Se hallaron 225 publicaciones que abarcaban el periodo de 1994 a 2015, de las cuales 27 eran publicaciones académicas y 177 publicaciones consideradas de divulgación, es decir, que no sustentan ningún tipo de investigación científica,<sup>15</sup> y en su lugar exponen un tema a partir de la experiencia de los autores. Además, se encontraron 20 reseñas de libros en publicaciones de divulgación y una nota periodística.

En el caso de *Web of Science* los criterios de búsqueda fueron encontrar el término *ecovillage* en el título y tema de los textos.<sup>16</sup> Se encontraron 36 publicaciones que abarcan desde 1994 a 2015, de las cuales 32 se pudieron obtener en texto completo; 26 pertenecen a artículos académicos y 10 son artículos *in extenso* o ponencias.

---

<sup>13</sup> Su contenido incluye más de 8,800 revistas a texto completo, casi 13,600 revistas indexadas y resumidas, y más de 7,700 revistas especializadas revisadas por pares (EBSCO, 2016).

<sup>14</sup> Si bien, en EBSCO también se encuentra un contenido de publicaciones en el ámbito académico, se encontraron un mayor número de referencias en: *Web of Science*, por lo que se tomó la decisión de también realizar una revisión a la misma.

<sup>15</sup> Que implique el desarrollo de una base teórica, una metodología y la presentación de resultados.

<sup>16</sup> La variación de los criterios de búsqueda en las bases de datos se debe a las opciones de rastreo que cada una ofrece en sus portales.

Se realizó, además, una búsqueda general en Internet, en la que se encontraron diversos tipos de documentos elaborados principalmente por organizaciones gubernamentales,<sup>17</sup> personas que viven o han vivido en ecoaldeas, organizaciones de la sociedad civil<sup>18</sup> y organizaciones académicas.<sup>19</sup>

De este análisis documental se recabó evidencia de 126 ecoaldeas, que han sido estudiadas o descritas. La evidencia recopilada proviene principalmente de las experiencias de quienes habitan o han habitado ecoaldeas, por lo que se vuelve un material fidedigno sobre problemas comunes y generales a los que se enfrentan las ecoaldeas, y permite derivar problemáticas determinadas. A continuación se exponen algunas de estas problemáticas y presentan ejemplos ilustrativos.

#### **A) El proceso de toma de decisiones y formas de gobierno en las ecoaldeas**

En general las ecoaldeas se organizan con base en principios de igualdad, y por ello utilizan prácticas como el consenso por medio de comités o del grupo entero para la toma de decisiones. Sin embargo, con el paso de los años o en sus primeras experiencias, las ecoaldeas pueden llegar a puntos en los cuales diversos miembros se vuelven bloqueadores de propuestas (Leafe, 2014; 2013), existe un cansancio referente a las múl-

---

<sup>17</sup> Se encontraron dos documentos, uno perteneciente al gobierno mexicano y el otro al gobierno estadounidense (véase Váldez y Ricalde, 2006; Arena y Faakye, 2015).

<sup>18</sup> Se encontraron ocho libros (Dawson, 2015; Liffin, 2014; Wimbush, 2012; Huehuecoyotl, 2012; Connelly, 2011; Leafe, 2007; Walker, 2005; Leafe, 2003). Por otra parte, se encontró un documento emitido por una organización civil relacionada con la Red Global de Ecoaldeas (GEN por sus siglas en inglés), titulado “Educación para el diseño de ecoaldeas de Gaia education” (2006).

<sup>19</sup> Se encontró un documento de investigación (Andreas y Wagner, 2012), un libro (Lockyer y James R. Veteto, 2013), dos capítulos de libros (Litfin, 2012; Litfin, 2009), y también se encontraron tesis para obtener algún grado de maestría (Breton, 2009; Fischetti, 2008; Holleman, 2011).

tiples reuniones para tomar decisiones, o se considera que el consenso toma mucho tiempo y en ocasiones las decisiones deben tomarse de una manera más rápida (Aristizabal, 2015; Cunningham y Wearing, 2013).

En el caso de la ecoaldea *Earthaven* en Estados Unidos, Leafe (2014) señala que durante mucho tiempo la ecoaldea utilizó el consenso por unanimidad, que implicaba que el 100% de las personas en una reunión deberían estar de acuerdo en la aprobación de las propuestas, sin embargo, no existía algún recurso para avanzar si alguien bloqueaba una iniciativa sin razones de peso. Esto generaba tensiones, pues existían miembros que previo a que se presentara cualquier propuesta ya tenían la intención de bloquearla. La actitud de un constante bloqueo por parte de algunos miembros, provocó que fueran adquiriendo una posición en la que podían ejercer poder en la comunidad, pues había que tomarles parecer antes de presentar la propuesta. La solución en *Earthaven* fue cambiar el método de consenso por unanimidad, por un método del 85% de aceptación, en el que un bloqueo sólo puede ser válido si ese porcentaje de los miembros presentes en las juntas consideran que la propuesta de ese momento viola la misión de *Earthaven*.

*Dancing Rabbit*, otra ecoaldea en Estados Unidos, se enfrentó a un cambio en su forma de gobierno, pues su sistema de reuniones, en las que participaba toda la comunidad, se transformó en un sistema de representación que utiliza como base el consenso (Leafe, 2014). Los problemas de *Dancing Rabbit* comenzaron tras un crecimiento en su población, pues las reuniones, que en los primeros años eran constantes, con el aumento de la población decayeron por inasistencia, existía un fenómeno de *burnout* en los individuos involucrados en la gobernanza, y las decisiones tardaban mucho tiempo en tomarse (Leafe, 2014). La solución en *Dancing Rabbit* fue establecer un sistema de representación que tiene como esencia la

sociocracia.<sup>20</sup> Además, han establecido una política clara sobre el bloqueo, por ejemplo: a) si la objeción se basa en valores personales y no en los valores compartidos de la comunidad, la persona que objeta una propuesta deberá hacerse a un lado respecto a la propuesta; y b) un bloqueo sólo se considera válido si está basado en alguno de los valores establecidos por la comunidad, y que al menos tres miembros puedan comprender el sentir del bloqueador (sin que necesariamente estén de acuerdo con él) (Leafe, 2014).

El caso de *Aldeafeliz* en Colombia es relativamente nuevo, pues la materialización del proyecto inició en 2006. La modalidad de la toma de decisiones que se había acordado era el consenso, pero lentamente se volvió cansado y estático, pues cualquier moción o propuesta tomaba mucho tiempo para su aprobación. Para generar una solución, en el 2014 promovieron un taller sobre sociocracia, en el que aprendieron los elementos básicos del sistema sociocrático y poco a poco los fueron introduciendo a sus prácticas. Un hecho importante fue cambiar a la modalidad de toma de decisiones por consentimiento (Aristizabal, 2015).<sup>21</sup> Los habitantes de *Aldeafeliz*, tras evaluar seis meses el establecimiento de la sociocracia y el modo de toma de decisiones por consentimiento, se sintieron satisfechos de los resultados y, de acuerdo con Aristizabal (2015), continúan con dicho modelo.

---

<sup>20</sup> La sociocracia implica la conformación de un conjunto de círculos de dominio con una semi-autonomía y un área específica de autoridad y responsabilidad, cada círculo se encarga de lograr un objetivo específico conforme al área que se encuentra bajo su responsabilidad y se toman cierto nivel de decisiones. Además, existe un círculo general en el que sus miembros discuten los planes estratégicos de la comunidad y que a su vez se vincula con los círculos de dominio de áreas específicas. En la estructura de cada círculo (general o de dominio), hay cuatro roles que desempeñan sus miembros que son: el facilitador, el administrador de la reunión, el líder operacional, y un representante, estos últimos serán los vínculos con los otros círculos y el círculo general.

<sup>21</sup> Esta modalidad de toma de decisiones por consentimiento implica ciertos pasos, entre los cuales se generan retroalimentaciones. En gene-

## B) Restricciones oficiales al establecimiento y operación de la ecoaldea

Para realizar la construcción de una ecoaldea o instalar algún tipo de tecnología enfocada en generar un efecto ambiental menor, al igual que cualquier organización formal, en las ecoaldeas se busca siempre obtener los permisos de las autoridades correspondientes. Sin embargo, en muchas ocasiones les es difícil la obtención de estos permisos porque existen vacíos legales respecto a sus prácticas, provocados por la ausencia de información e investigación sobre algunas de sus técnicas. Un punto importante, es la dificultad que tienen las ecoaldeas de formalizarse legalmente, pues deben adaptarse a las figuras que oficialmente son reconocidas<sup>22</sup> y que en muchos casos limitan el desarrollo de sus principios y objetivos.

Una de las experiencias sobre las dificultades que las ecoaldeas han tenido para legitimar sus proyectos frente a las autoridades la tuvo *Dandelion* en Indiana, Estados Unidos, donde se enfrentaron a restricciones en la zonificación, pues a diferencia de las ecoaldeas rurales que llevan una lógica inherente respecto al cultivo y la reconexión con la naturaleza, las ecoaldeas urbanas o semirurales<sup>23</sup> comúnmente se enfren-

---

ral, podrían señalarse seis fases del proceso y dos rondas, que son: 1) presentar la propuesta; 2) preguntas aclaratorias; 3) ronda rápida de primeras reacciones; 4) ronda de consentimiento; 5) resolución de objeciones; y 6) anunciar la decisión (Aristizabal, 2015). En este método de decisiones sólo existen seis razones para objetar, que son: 1) que uno o más aspectos de la propuesta entren en conflicto con algún círculo de dominio; 2) que existan imprecisiones o aspectos dejados por fuera y relacionados con el propósito del círculo; 3) consecuencias potenciales no deseadas al implementar la propuesta; 4) existen aspectos que no están bien pensados o son confusos; 5) existen aspectos que no permiten el desarrollo de tareas en el círculo; y 6) no existen criterios ni fechas de evaluación en la implementación.

<sup>22</sup> Como las empresas, las cooperativas, las compañías de responsabilidad limitada, las sociedades en nombre colectivo, entre otras.

<sup>23</sup> Que implica, aquellas que si bien no se encuentran en las ciudades tienen una cercanía a éstas.

tan a mayores restricciones en su desarrollo (Sullivan, 2012). Cuando los miembros de *Dandelion* presentaron su plan al departamento de planeación de Bloomington para desarrollar su ecoaldea, se encontraron con el hecho de que su proyecto no se correspondía con los requerimientos tradicionales de zonificación, y que Bloomington no tenía ningún código para proyectos de convivencia, por lo que, en su caso, se tendría que hacer una rezonificación a través de un plan de desarrollo (Sullivan, 2012). Por otro lado, parte del proceso para aceptar el proyecto consistía en realizar una presentación a la Comisión de Bloomington<sup>24</sup> y a los vecinos cercanos al lugar en el que se pretendía llevar a cabo el proyecto. Asimismo, los miembros de *Dandelion* se enfrentaron a cuestionamientos referentes a tener animales de granja cerca de un vecindario residencial; se advirtió de la necesidad de que el proyecto contara con planos desarrollados por un ingeniero certificado; también había preocupaciones de los vecinos sobre si serían una comuna *hippie* que traería al vecindario drogas; había además inseguridad sobre el espacio de aparcamiento para los autos y las inundaciones que comúnmente ocurrían en sus calles y que podrían incrementarse con el proyecto (Sullivan, 2012).

La estrategia de los miembros de *Dandelion*, posterior a la presentación, fue hablar con los vecinos, incluso de puerta en puerta, explicando a cada uno su proyecto y respondiendo sus preocupaciones, a tal grado que se involucraron y apoyaron en el relanzamiento de una asociación de colonos. Incluso en sus planes de diseño, *Dandelion* incorporó estructuras de retención de agua que los llevó a contratar a un ingeniero especialista en cuestiones hídricas, lo que permitió presentar planes profesionales a la Comisión. Además de ello, aceptaron negociar su densidad de población a 30 adultos y 10 niños que vivirían en diez casas pequeñas, y una construcción comunal

---

<sup>24</sup> Es encargada de dar la recomendación al Ayuntamiento de la ciudad de aprobar o no el proyecto.

grande que contendría 15 dormitorios, una cocina y un comedor grande. Si bien, en los planes originales las pequeñas casas no tendrían cocina y baños, al establecerse en los reglamentos del ayuntamiento que eso las clasificaría como un desarrollo comercial, provocó que en *Dandelion* se tomara la decisión de colocar esa infraestructura y abandonar la idea de tener baños secos. Con todo ello, al final obtuvieron el permiso para desarrollar el proyecto e incluso tener animales de granja (gallinas y cabras) y un granero (Sullivan, 2012).

Otro caso sobre los problemas de restricciones legales en la construcción de ecoaldeas es el de *SPACE* en Hawai. Una comunidad creada en 1987 que tenía como actividades el cultivo de frutas tropicales, se aprovechaba un 100% de energía solar, y contaba con un centro y escuela de arte. En el 2008 deciden hacer una transformación para convertirse en el proyecto de la comunidad “más sustentable de Estados Unidos” lo que implicaba transformarse en una ecoaldea (Ellis, 2005).

Su problema inició cuando el permiso especial del año 2000 sólo les permitía talleres de arte y actividades de granjas, y sólo se había autorizado la construcción de cuatro casas y un taller, pero la comunidad había construido más, lo que los alejaba de lo permitido, volviéndose vulnerables ante el ataque de cualquiera que no gustase de su desarrollo. Por ejemplo, un nuevo vecino presentó una queja formal debido al ruido, y el Departamento de Planeación del Ayuntamiento pidió a la comunidad de *SPACE* ceder respecto de la queja (Ellis, 2005). No obstante, casi inmediatamente un millar de personas firmaron una petición de apoyo al desarrollo de la ecoaldea *SPACE*, la mitad de ellas escribieron sus testimonios. Eso provocó que *SPACE* se convirtiera en un ejemplo sobre la legalización de las comunidades sustentables en la isla de Hawai, por lo que las autoridades tuvieron un mayor escrutinio para su legalización, ya que esta implicaba una gran responsabilidad, pues buscaban evitar demandas futuras que pudieran darse tras la legalización de este tipo de proyectos.

La estrategia de *SPACE* fue promover la visita a su ecoaldeas de cada oficial electo, para que conocieran su propuesta, esto les permitió el reconocimiento del gobernador estatal, senadores y representantes del Congreso, e incluso provocó que el jefe mismo del ayuntamiento testificara a favor de la ecoaldeas, y que la misma Comisión de Planeación visitara la ecoaldeas, evitando con ello la revocación de su permiso.

Hallsmith (2012), tras su experiencia en diversas ecoaldeas, ha identificado que la estructura legal llega a tener una gran influencia en el estilo de vida que se desea llevar en las ecoaldeas y en la manera de tomar decisiones. La estructura legal involucra dos aspectos: el primero, es el tipo de régimen jurídico<sup>25</sup> en el que se constituye una ecoaldeas, y que la obliga a contar con cierta estructura para dar cuenta de que obedece a ese tipo de régimen; el segundo aspecto, es la forma de propiedad<sup>26</sup> que se tendrá respecto de las viviendas en comunidad, y que en muchos casos constituye un factor importante sobre la toma de decisiones respecto a la construcción de infraestructura, incursión de nuevos miembros, herencias familiares, etcétera.

### **C) La construcción cultural frente a la diversidad existente en las ecoaldeas**

Un punto recursivo en los textos es que las ecoaldeas buscan ser incluyentes y aceptar una diversidad de creencias, pensamientos, edades, razas, y concepciones espirituales de sus miembros. Esto ha generado la conformación de culturas específicas con un sentido de comunidad particular, así como la promoción de la equidad.

---

<sup>25</sup> Las ecoaldeas, para el caso de Estados Unidos, pueden tener una personalidad como corporaciones, en las que se incluyen las sociedades de responsabilidad limitada, S-Corps, las organizaciones no lucrativas y las cooperativas.

<sup>26</sup> La propiedad puede establecerse en Estados Unidos como condominio, cooperativa o por fideicomiso de tierras en comunidad.

Por ejemplo, en la ecoaldea de *Belfast*, en Suiza, existe una comunidad multigeneracional con diferentes estilos de vida, pues en ella hay músicos, agricultores, maestros y naturalistas, los cuales han dado un significado particular a una granja comunitaria; el valor de cultivar su propia comida a través del trabajo común, provoca que dentro de toda esa diversidad de estilos de vida se generen valores comunes que dan sentido a sus relaciones ecoaldeanas (Lozanova, 2015). Otro ejemplo, es *Huebuecoyotl* en México, donde sus miembros son de distintas nacionalidades y tienen también estilos de vida diferentes; sin embargo, comparten el interés por el arte, pues cada casa es un trabajo artístico producido a través de la imaginación de la comunidad. Las manifestaciones artísticas han permitido un sentido de unidad en la ecoaldea. Además del arte, otro elemento que genera unidad en *Huebuecoyotl* es el reconocimiento y significado conjunto de ciertos elementos naturales que se encuentran en el terreno de la ecoaldea, como las cascadas y las cuevas, que para ellos representan lugares con poderes espirituales, así como un árbol de amate al que consideran su guardián (Ciarlo, 2007).

La diversidad también es relevante en las ecoaldeas, pues gracias a esta se reconoce la sabiduría y experiencia que las personas mayores o fundadores tienen sobre diversos temas. Tal es el caso de la ecoaldea *Sirius*, en Estados Unidos, que fue fundada en 1978 retomando el modelo de la ecoaldea *Findhorn* de Escocia, que promueve que la sustentabilidad no solamente radica en fomentar las dimensiones ambientales, sociales y económicas, sino también un desarrollo en términos espirituales. Dicho modelo se retomó gracias a la experiencia de dos de los miembros fundadores de *Sirius*, quienes habían vivido un tiempo en *Findhorn* (Pauley, 2013). Entre los aprendizajes de dicha experiencia se encuentra la reflexión acerca de la visión sobre los seres humanos, quienes deben ser vistos más allá de sus personalidades y ser considerados como almas llenas de vida, por lo que es importante observar la naturaleza interior de las

personas. Este aprendizaje fue retomado y transmitido en *Sirius*, por ello, esta ecoaldea se funda en bases espirituales que buscan que cada persona encuentre su propio camino en el corazón de todos los seres vivos y en la realidad (Pauley, 2013), lo que refleja la veneración por la vida y el deseo de vivir, de una manera similar a la concepción de *Findborn*.

En relación con el reconocimiento de género, se han desarrollado prácticas en ecoaldeas como *Twin Oaks*, que se han centrado en eliminar el uso de la distinción por género. Incluso, dicha ecoaldea ha desarrollado, como parte de sus reglas de comunicación y vocabulario, un pronombre neutral llamado “co”, que es utilizado cuando el género de la persona es irrelevante (Renwick, 2014). Además, esta ecoaldea ha adoptado culturalmente el uso de vestimenta sin distinción de género y moda. Un punto interesante es el desarrollo de un calendario menstrual colectivo en el comedor principal, pues para ellos es importante considerar el ciclo natural de las mujeres como parte de su esencia. Asimismo, en la ecoaldea se han creado cuentos alejados del género, que han provocado una formación cultural en los niños (Renwick, 2014).

#### **D) La congruencia entre los principios que rigen la ecoaldea y su actividad económica**

Una de las situaciones por las cuales atraviesa una ecoaldea es lograr la congruencia entre los principios que la rigen y la obtención de ingresos, mediante el desarrollo de empresas, relaciones económicas con el exterior y su concepción del valor.

Schaub (2014) menciona que muchas de las ecoaldeas tienen problemas en crear una base económica sólida para sus miembros, lo que implica que es muy raro para una comunidad proveer a sus miembros de un trabajo basado en una paga adecuada, horarios flexibles y alineados con sus propios valores, y dado que muchas ecoaldeas se encuentran localizadas en ciertas áreas alejadas de los grandes centros de negocio y comerciales, los sueldos en esas zonas tienden a ser bajos.

Por tanto, como Schaub (2014) señala, es necesario promover en la ecoaldea un espíritu emprendedor que permita generar nuevas corrientes de ingreso a través de la aceptación de miembros con personalidad y energía emprendedora. Sin embargo, ese tipo de personalidades y espíritus emprendedores tienden a mirarse con sospecha en un contexto de comunidad que busca la equidad, pues un deseo extremo por la ganancia en las finanzas personales y su tendencia a enfrentar riesgos, choca con ese valor. Así, se requiere evaluar, acorde con Schaub (2014), el grado de perspectivas acerca del dinero que puede existir entre los miembros de una comunidad, sin que con ello se generen tensiones.

Además del emprendimiento, existe también una búsqueda de congruencia entre la cooperación y competencia entre empresas pertenecientes a las ecoaldeas. Un caso es el de *Dancing Rabbit*, que cuenta con un grupo empresarial, Milkweed Mercantile,<sup>27</sup> el cual se enfrentó a la generación de competencia tras la apertura de una tienda de abarrotes a granel en la misma ecoaldea (Makita, 2014). El espíritu de competencia provocó que ambas empresas, y principalmente Mercantile, estuvieran motivadas a proteger su ingreso. Para ello, optaron por diversas estrategias: para competir, Mercantile se enfocó en una estrategia de precios, mientras la tienda de abarrotes optó por una diversificación de su negocio. Tras esta competencia, ambas empresas llegaron a ciertas reflexiones. Por un lado, Mercantile reconoció que los ingresos a granel le representaban más un desgaste en su compra y venta que en los ingresos obtenidos, dado que no era el principal giro de su negocio. Por otro lado, la tienda de abarrotes reconoció que Mercantile tenía una mejor instalación para servir a las personas que buscaban botanas o *snacks*, y que en realidad al no ser su giro ni contar con la in-

---

<sup>27</sup> Que es un conjunto de negocios perteneciente a miembros de la ecoaldea que había durado cuatro años albergando un hotel *Bed and Breakfast*, un bar, un café y una tienda.

fraestructura adecuada, no era conveniente seguir con su desarrollo de diversificación. Esta reflexión provocó que ambas partes decidieran llegar a un acuerdo: que Mercantile dejaría de vender a granel y que la tienda de abarrotes no vendería mercancías que estuvieran siendo ofrecidas por Mercantile. De esta manera, se estableció una especie de cooperación entre ambas partes, Mercantile se aseguró que otras mercancías que tradicionalmente vende no tuvieran competencia, y la tienda de abarrotes pudo enfocarse en su esencia, que es la venta a granel (Makita, 2014).

Respecto al valor y las relaciones con el exterior desde el punto de vista económico, las ecoaldeas han tenido dificultades para obtener los créditos suficientes para su desarrollo y construcción. En el caso de la ecoaldea *OUR*, en Canadá, se promovió un programa que busca la redefinición del valor, pues durante diez años esta ecoaldea no ha podido ser sujeto de financiamiento, por tanto, buscó una alternativa para invertir en su propio sustento. Creó una entidad que permite a sus integrantes invertir en su propia comunidad llamada *The Community Trust for Ethical Investment*, con lo cual buscan promover la inversión y la incursión de nuevos propietarios en la construcción de propiedades (Gallagher, 2011).

Otro ejemplo sobre la búsqueda de equilibrio entre los principios de la ecoaldea y su actividad económica, se encuentra en el sistema de moneda electrónica complementaria, llamada (ELM) (*Exchange Local Money*) utilizado en *Dancing Rabbit*. Su uso, a diferencia de otras monedas alternativas en otras ecoaldeas (Ithaca con *HOURS*, Berkshire con *BerkShares*), se ha interiorizado en dicha comunidad, lo que ha permitido un crecimiento geométrico de su moneda (ELM), aceptando, incluso, micro financiamientos para los negocios y organizaciones de la comunidad (Brown, 2014). Los principios de esta moneda hacen que no se puedan generar especulaciones, pues no se permite su acumulación o balanza negativa para los individuos, y sólo se permite un balance

negativo a aquellos negocios que compran bienes fuera de *Dancing Rabbit* y los venden en la comunidad. Dicha moneda no sólo se utiliza en la ecoladea, también en comunidades y negocios vecinos es usada para fomentar la economía solidaria (Brown, 2014).

### 3. ABORDAJE TEÓRICO DE PROBLEMÁTICAS ORGANIZACIONALES DE LAS ECOALDEAS

Las problemáticas presentadas pueden considerarse como organizacionales no sólo porque giran en torno a un tipo de organización, sino porque pueden ser interpretadas en función de marcos teóricos organizacionales.

Las problemáticas de las ecoaldeas evidencian ciertos fenómenos que son inherentes a los intereses de investigación de algunas corrientes teóricas en materia organizacional, los cuales permiten dar cuenta de una posible agenda de investigación sobre temas organizacionales relevantes en las ecoaldeas. Si bien, en la perspectiva organizacional existe un amplio abanico de corrientes teóricas, para este trabajo tomaremos como referencia las que consideramos de mayor representatividad, advirtiendo que pueden existir omisiones respecto de los autores ante la limitación del espacio para su exposición plena. Se hace también un reconocimiento de que es probable que una misma problemática organizacional pueda ser analizada por múltiples corrientes teóricas, e incluso, bajo la interrelación de varias de ellas, lo que va más allá de las posibilidades de este trabajo.

#### **A) Problemáticas organizacionales relacionadas con el proceso de toma de decisiones y formas de gobierno en las ecoaldeas**

Sobre la problemática referente al proceso de toma de decisiones y las formas de gobierno, por lo menos en los casos que

se han descrito, se identifican seis, problemáticas organizacionales a continuación.

1) *Las relaciones de poder en la toma de decisiones.* El proceso de decisión denominado consenso por unanimidad otorga un valor alto al voto de las personas, y a la vez ofrece una fuente de poder para el bloqueo de iniciativas a partir de los intereses individuales. En este sentido, las corrientes teóricas de la organización relacionadas a este tipo de fenómenos son el análisis estratégico (Crozier y Friedberg, 1990) y el poder en las organizaciones (Clegg y Hardy, 1996; Hardy, 1995; Mintzberg, 1992) porque, en general, estas corrientes se interesan, entre otras cuestiones, en las capacidades estratégicas de los actores para ejercer el poder, los juegos que se van estableciendo entre ellos, y el micropoder.

2) *El crecimiento de las estructuras organizacionales, sus efectos en la forma de gobierno y toma de decisiones.* Un ejemplo que describe este problema, es la ecoaldea *Dancing Rabbit*, donde el crecimiento de la población orilló a sus integrantes a realizar cambios en su forma de gobierno. Implementaron el modelo denominado sociocracia, que transformó su proceso decisorio, dado que se dificultaba la consulta de todos los integrantes. Establecieron un círculo general y múltiples círculos de dominio, en el primero se discutirían las decisiones estratégicas sin la necesidad de que participara el resto de la comunidad. Este tipo de fenómeno organizacional se puede analizar bajo la corriente teórica de la contingencia, que aborda la relación entre estructura<sup>28</sup> y variables contextuales<sup>29</sup> (Pugh, 1997; Pugh *et al.* 1968, 1969). Si bien, en el caso del *Dancing Rabbit* la variable contextual que ha influido en las variables estructurales ha sido el tamaño, es importante reconocer que el tipo de propiedad y la misión de la ecoaldea también pueden influir

---

<sup>28</sup> Esta incluye a la especialización, estandarización, formalización, centralización y tramo de control.

<sup>29</sup> Estas incluyen la historia, edad, tamaño, propiedad, misión, tecnología, localización, dependencia y mercado.

en su estructura, como lo ha expresado Hallsmith (2012), al exponer que los tipos de propiedad y entidad legal determinan en gran parte la forma en que las ecoaldeas pueden estructurarse.

3) *Conformación de reglas respecto a nuevos procesos de toma de decisiones que limitan el bloqueo de propuestas y legitiman una nueva estructura.* Estas reglas se han ido legitimando en diversas ecoaldeas debido a que a los miembros de las mismas les ha hecho sentido obedecerlas por considerarlas racionales. Por ello, podría aventurarse la existencia de un tipo particular de dominación legal-racional que ha dado origen a una forma de organización burocrática, igualmente particular (Weber, 1992; Crozier, 1974; Merton, 1984; Mouzelis, 1975); al respecto es necesario señalar que las ecoaldeas desarrollan un sistema legal de normas y reglamentos compatible con su principio de sustentabilidad.<sup>30</sup> Si bien, las ecoaldeas comparten ciertas características de la burocracia, en general, se destacan por su flexibilidad organizacional —por ejemplo, no necesariamente se encuentra un apego estricto a las reglas formales—, por lo que igualmente pueden ser analizadas desde la corriente de organizaciones posmodernas (Heydebrand, 1989; Clegg, 1990; Clarke y Clegg, 1998).

4) *Diseminación de modelos decisorios.* En el campo de las ecoaldeas, las modalidades de toma de decisiones (consenso o consentimiento) y formas de gobierno (sociocracia, asamblea), se han diseminado en diferentes latitudes, como ocurre con *Aldeafeliz*. Dicha diseminación de modelos de decisión entre ecoaldeas describe un isomorfismo mimético. En ese sentido, la corriente teórica de utilidad para analizar este tipo de fenómenos es el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) (DiMaggio y Powell, 1983).

---

<sup>30</sup> Para las ecoaldeas el principio de la sustentabilidad se fundamenta en cuatro dimensiones: la visión global, la ecología, la economía y el aspecto social.

5) *Toma de decisiones y comportamiento organizacional*. El comportamiento de una ecoaldea está sujeto en muchas ocasiones a la toma de decisiones de sus miembros y viceversa. Por ejemplo, en el caso del consenso por unanimidad de *Earthaven*, la toma de decisiones afecta el comportamiento de la ecoaldea; pero también el comportamiento de la ecoaldea afecta la toma de decisiones, como ocurre en las decisiones por consentimiento en *Aldeafeliz*. En principio, la corriente teórica que atiende este tipo de problemáticas es la del comportamiento (Simon, 1988; Cyert y March, 1963). Asimismo, los procesos decisorios también pueden ser analizados bajo la óptica del conflicto generado por la multiplicidad de metas, la incertidumbre y la ambigüedad, temas de interés de la corriente de la ambigüedad organizativa (Cohen y March, 1986).

6) *Cambio en los modelos de decisión y formas de gobierno*. Las distintas adaptaciones en los procesos de toma de decisiones, al igual que en las estructuras de gobierno, son resultado de esfuerzos por superar fases en su evolución o para afrontar su medio ambiente. Aquí, el enfoque teórico del cambio organizacional es la corriente ligada a este tipo de fenómenos (Poole y Van de Ven, 1995).

## **B) Problemáticas organizacionales relacionadas con las restricciones oficiales al establecimiento y operación de las ecoaldeas**

Es posible identificar tres problemáticas organizacionales: la determinación de la estructura respecto de los marcos legales existentes en cada localidad —como es el caso de la zonificación y los permisos para construcción—; la capacidad estratégica de los miembros de las ecoaldeas frente a las relaciones interorganizacionales, como fue el caso de las estrategias de *Dandelion* y *SPACE*; y la adaptación ante un ambiente legal rígido para comprender las particularidades de la ecoaldea.

1) *La determinación de la estructura conforme a los marcos legales existentes.* Como en el caso de *Dandelion*, esta ecoaldea tuvo que ceder a las exigencias respecto a la cantidad límite de integrantes y a las características de la construcción de su infraestructura. Dichas exigencias se basan en normas alejadas de los principios que rigen el funcionamiento de las ecoaldeas, es decir, buscar un menor efecto ambiental y generar por ellos mismos sus medios de subsistencia. Dicha problemática puede ser estudiada a través del NIS, en especial mediante la noción de mito racionalizado (Meyer y Rowan, 1977). Por otro lado, como lo señala Hallsmith (2012), el tener un límite en las estructuras legales en las que puede constituirse la ecoaldea, provoca que éstas, al menos en Estados Unidos, adopten sólo cierto tipo de estructuras organizacionales, lo que implica observar un fenómeno de isomorfismo coercitivo (DiMaggio y Powell, 1983), tema también abordado por el NIS.

2) *Los integrantes de las ecoaldeas como actores estratégicos.* Si bien es cierto que las ecoaldeas asumen marcos legales que modifican sus estructuras, eso no significa que sus miembros se vean restringidos totalmente en su conducta, pues son actores con capacidades estratégicas que les permiten obtener y negociar sus objetivos. Ello se puede apreciar en los casos de *Dandelion* y *SPACE*, donde sus integrantes actuaron de manera estratégica para lograr una mejor posición de negociación y libertades respecto de las reglas. Influyeron en la opinión del público para conseguir su apoyo y legitimarse ante la población, lo cual lograron, con ello generaron una fuente de poder. Este tipo de capacidades estratégicas son estudiadas bajo la corriente teórica del análisis estratégico (Crozier y Friedberg, 1990); mientras que el tipo de relaciones interorganizacionales, en las que están de por medio recursos estratégicos, son abordadas por la corriente de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978).

3) *La adaptación ante un ambiente legal rígido.* La manera en que las ecoaldeas, al menos en Estados Unidos, han logrado sobrevivir, ha sido mediante la adaptación de sus estructuras organizacionales y de propiedad. En otras palabras, han obtenido de las autoridades gubernamentales los permisos para asegurar su existencia o continuidad. El interés por la adaptación de las organizaciones pertenece a la corriente de la ecología de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1977). Esta corriente, siguiendo la lógica de la selección natural de Darwin, explica la evolución de las poblaciones de organizaciones, que son definidas como un conjunto, con una misma forma. De acuerdo a esta corriente, las poblaciones de organizaciones se adaptan a sus ambientes y sobreviven, a través de la eliminación de aquellas que no son aptas (Hannan y Freeman, 1997). Es por ello que las ecoaldeas tienden a adaptarse con base en la obtención de los permisos legales, pues estos, bajo esta corriente, representarían una especie de recurso escaso.

### **C) Problemáticas organizacionales relacionadas con la construcción cultural frente a la diversidad inherente en las ecoaldeas**

Con relación a la problemática sobre la diversidad y la construcción cultural, son identificadas tres problemáticas organizacionales.

1) *La identidad de las ecoaldeas.* A pesar de la diversidad cultural de los miembros de las ecoaldeas, en éstas se va conformando una identidad organizacional, como se aprecia en el caso de *Belfast* (Lozanova, 2015) y de *Huebuecoyotl* (Ciarlo, 2007); identidad que se construye mediante el desarrollo de significados y entendimientos comunes que los miembros le dan a sus prácticas, como el cultivo de la propia comida, las expresiones de arte y el cuidado de la naturaleza que les rodea. Es la corriente de identidad organizacional (Gioia, Schulz y Corley, 2000; Ashforth y Mael, 1989) la que explica esa cons-

trucción identitaria, de cómo se moldea a la vez la identidad individual de los miembros, y cómo se relaciona esa identidad con la construcción cultural.

2) *Género y cultura en las ecoaldeas*. En algunas ecoaldeas se han reconocido cuestiones referentes al género, por ejemplo, se buscan prácticas equitativas que dejen de lado los estereotipos que establecen imaginarios sobre los roles masculino y femenino, que desde su perspectiva configuran a las personas. En ese sentido, la línea de investigación capaz de explicar este tipo de problemáticas es el género en las organizaciones (Kumra, Simpson y Burke, 2014; Billing y Alvesson, 1994), pues se interesa en comprender los efectos que tienen los estereotipos de género en los procesos de la organización, la forma en que dichos estereotipos son percibidos en ciertos grupos de trabajo en las organizaciones, y las expectativas de desarrollo para cada género en las organizaciones.

Asimismo, las prácticas que se han desarrollado para la promoción de la equidad de género en las ecoaldeas pueden ser estudiadas por la corriente teórica de la comunicación organizacional y la cultura en las organizaciones. Por ejemplo, en el caso de la comunicación organizacional (Putnam y Mumby, 2014; Jablín y Putnam, 2001) se pueden abordar aspectos relacionados con la generación de un lenguaje con pronombres neutros. Por lo que se refiere a la cultura organizacional (Alvesson, 1993; Schein, 1997; Smircich, 1983), las prácticas que han implicado en las ecoaldeas la transformación de la vestimenta, que tradicionalmente se relaciona con un género específico, y la creación de cuentos infantiles sin una asignación de roles ligada al género, traen como resultado la construcción de valores, creencias y símbolos compartidos, que dan lugar a la construcción de una cultura e identidad particulares.

Por ejemplo, algunos estudios sobre la cultura organizacional (Dellinger, 2002; Van Wijk y Finchilescu, 2008) han prestado atención a la forma en que alrededor de la vestimen-

ta se han construido significados y códigos respecto al género en cierto tipo de organizaciones. Incluso, se ha estudiado cómo los códigos de vestimenta conforme al género determinan la credibilidad y competencia de las personas en las organizaciones (Maxwell, 2014). De ahí que analizar un caso en el que el uso de la vestimenta está alejado de los roles de género, puede resultar interesante para esta corriente respecto de los significados, valores y creencias que se pudieran construir alrededor.

El desarrollo de narrativas en las organizaciones permite ir construyendo valores, mitos y creencias compartidas; ayuda incluso, a explicar la vida en las organizaciones al generar tramas y contextos vividos en ellas. El hecho de que en las ecoaldeas se elaboren cuentos infantiles sin asignación de roles, provoca una influencia en sus miembros de menor edad que les estructura un mundo particular, que va determinando en ellos una manera de construir su propia realidad. En el caso de la cultura organizacional, uno de sus intereses es comprender cómo las historias que se van creando dentro de las organizaciones permiten la construcción de significados y un orden.

3) *Las relaciones intergeneracionales y el aprendizaje.* En diversas ecoaldeas hay un reconocimiento de la sabiduría y experiencia de las personas mayores o los fundadores. Sus enseñanzas son socializadas y llegan a influir en el aprendizaje de otros miembros asegurando la continuidad y funcionamiento de las ecoaldeas. La corriente teórica relacionada a un fenómeno como éste, el aprendizaje a partir de un conocimiento tácito, es la del aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999).

#### **D) Problemáticas organizacionales relacionadas con la congruencia entre los principios que rigen la ecoaldea y su actividad económica**

Finalmente, en el caso de la congruencia de los principios que rigen la ecoaldea y su actividad económica, se pueden rescatar al menos dos problemáticas.

1) *La complementariedad y contradicción de las lógicas de acción.* Los miembros de las ecoaldeas se enfrentan a la búsqueda de ingresos y ganancias económicas, balanceando sus principios sobre una vida simple y con menor impacto negativo al ambiente. Bajo la perspectiva organizacional, la complementariedad y contradicción de las lógicas de acción pueden analizarse a través de la corriente neoinstitucionalista de las lógicas institucionales (Thornton y Ocasio, 2008; Friedland y Alford, 1991).

2) *Los procesos de institucionalización.* En la conformación de las ecoaldeas ocurren diversos procesos de institucionalización, que han dado lugar a prácticas cotidianas entre sus integrantes que aseguran el adecuado ordenamiento y beneficio de la comunidad. Una muestra de dicho proceso, es la adopción y puesta en práctica de los principios de la economía solidaria, reflejada en el uso de monedas alternas, con el objetivo de mejorar la calidad de vida y los ingresos de sus miembros. Así, los procesos de institucionalización (Tolbert y Zucker, 1996) son un fenómeno que puede ser analizado a través del NIS.

#### 4. AGENDA DE INVESTIGACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Por cuestiones de espacio, y ante los planteamientos expuestos, en la Tabla 1 se propone una agenda de investigación de las ecoaldeas bajo una perspectiva organizacional. Esta agenda se construye en función de: 1) ciertas situaciones empíricas que ocurren en las ecoaldeas, 2) problemáticas organizacionales asociadas a dichas situaciones, 3) corrientes teóricas organizacionales ligadas a tales problemáticas, y 4) preguntas de investigación derivadas de dichas situaciones y problemáticas. Específicamente, este conjunto de preguntas y su vínculo con corrientes teóricas conforman la propuesta de una agenda de investigación para las ecoaldeas.

**Tabla 1.**  
**Propuesta de agenda de investigación sobre las ecoaldeas bajo una perspectiva organizacional**

Situación empírica	Problemática organizacional	Corriente teórica	Posibles preguntas de investigación
Consenso por unanimidad en la toma de decisiones y posibilidad de bloqueos constantes.	Sistema de acción concreto y ejercicio de poder en las organizaciones.	Poder en las organizaciones y Análisis Estratégico.	¿Cuál es la naturaleza del ejercicio de poder en las ecoaldeas?  ¿Cuáles son los principales mecanismos de regulación en las ecoaldeas?  ¿Qué prácticas disciplinarias desarrollan la ecoaldeas?
Transformación de la forma de gobierno debido al crecimiento de la población.	Cambio en la estructura organizacional.	Contingencia.	¿De qué manera la estructura de las ecoaldeas se ve afectada ante los cambios contextuales?  ¿De qué manera reaccionan las ecoaldeas ante los cambios ambientales?
El establecimiento de una nueva forma de gobierno como la sociocracia trae como consecuencia el establecimiento de nuevas reglas.	Las reglas y las formas de gobierno permiten cierto grado de burocratización.	Burocracia.	¿Qué características tienen las ecoaldeas que las hacen un tipo específico de forma de organización burocrática?  ¿Cuál es el grado de formalismo que desarrollan las ecoaldeas?  ¿Qué tipo de círculos viciosos se desarrollan en las ecoaldeas?
Flexibilidad en la toma de decisiones.	Características asociadas a formas de organización posmodernas.	Formas de Organización (posmodernas).	¿Cuáles son las características que idealmente definen la forma de organización de las ecoaldeas?  ¿En qué medida las ecoaldeas pueden ser consideradas formas de organización emergentes?  ¿Cuáles son las características que definen a la ecoaldeas en tanto posibles formas de organización emergentes?
Difusión a otras ecoaldeas de la modalidad de la toma de decisiones por consentimiento y la forma de gobierno de la sociocracia.	Mimetismo en toma de decisiones y forma de gobierno.	Nuevo Institucionalismo Sociológico.	¿Cuál es la naturaleza de los mecanismos isomorfos desarrollados por las ecoaldeas?  ¿Cuál es el grado de isomorfismo estructural en el campo organizacional de las ecoaldeas?
El comportamiento de las ecoaldeas está sujeto a la toma de decisiones de sus miembros.	Tipo específico de toma de decisiones.	Comportamiento.	¿Cómo se toman e implementan las decisiones estratégicas, tácticas y operativas en las ecoaldeas?  ¿Cuáles la naturaleza compleja específica del proceso decisorio de las ecoaldeas?

Continúa

**Tabla 1.**  
**Propuesta de agenda de investigación sobre las ecoaldeas bajo una perspectiva organizacional**

Situación empírica	Problemática organizacional	Corriente teórica	Posibles preguntas de investigación
Multiplicidad de metas, ambigüedad e incertidumbre en la toma de decisiones en las ecoaldeas.	Ambigüedad y toma de decisiones.	Ambigüedad organizativa	¿Qué tipo de ambigüedades se encuentran presentes en las ecoaldeas?  ¿Cuál es el grado de racionalidad/ambigüedad que distingue el proceso decisorio en las ecoaldeas?
Existen cambios respecto a la forma de tomar decisiones y a la forma de gobierno.	Cambio organizacional en toma de decisiones y formas de gobierno.	Cambio en las organizaciones.	¿Cómo se produce el cambio organizacional, en sus diversas facetas, en las ecoaldeas?
Existen marcos legales que obligan a las ecoaldeas a transformarse su forma de organizarse.	El marco legal como un mecanismo coercitivo.	Nuevo Institucionalismo. Sociológico.	¿Cuál es la naturaleza de los mecanismos isomorfos desarrollados por las ecoaldeas?  ¿Cuál es el grado de isomorfismo estructural en el campo organizacional de las ecoaldeas?
Existen estructuras legales que son reconocidas como las más adecuadas para el funcionamiento de la ecoaldeas.	Mitos racionalizados.	Nuevo Institucionalismo Sociológico.	¿Cuáles son los diversos mitos racionalizados que desarrollan las ecoaldeas?  ¿Cuál es impacto de los mitos racionalizados en la dinámica organizacional de las ecoaldeas?
Los miembros de las ecoaldeas implementan estrategias que les permiten una mejor posición respecto de las reglas legales que los afectan.	Capacidad estratégica y adaptación ambiental.	Análisis estratégico.  Dependencia de Recursos.  Contingencia.  Ecología de las organizaciones.	¿Ante ambientes altamente restrictivos, cómo es que logran sobrevivir las ecoaldeas?  ¿Qué tipo de respuestas implementan las ecoaldeas frente a ambientes altamente turbulentos?  ¿Por qué cierto tipo de ecoaldeas han podido tener un mayor tiempo de vida y grado de éxito, que otros?
Existe diversidad de personalidades, formaciones y creencias en las ecoaldeas.	Construcción de la identidad organizacional.	Identidad en las organizaciones.	¿Cómo se construye la identidad organizacional de las ecoaldeas?  ¿Qué rol juega la identidad organizacional de las ecoaldeas en su permanencia y en el cumplimiento de sus objetivos?

Continúa

**Tabla 1.**  
**Propuesta de agenda de investigación sobre las ecoaldeas bajo una perspectiva organizacional**

Situación empírica	Problemática organizacional	Corriente teórica	Posibles preguntas de investigación
Existe diversidad respecto al género y el desarrollo de prácticas para su reconocimiento y conformación de relaciones equitativas.	Prácticas equitativas respecto al género.	Género en las organizaciones.	¿Qué tipo de prácticas asociadas a la equidad de género se realizan en las ecoaldeas y cómo dichas prácticas contribuyen a la dinámica organizacional de las ecoaldeas?
	Generación de códigos lingüísticos específicos.	Comunicación en las organizaciones. Discurso en las organizaciones.	¿Cuál es la naturaleza y cómo se desarrollan los procesos de comunicación organizacional? ¿Cómo se va construyendo el discurso en las ecoaldeas?
	Generación de historias y costumbres propias.	Cultura en las organizaciones.	¿Cuáles son los componentes culturales de la ecoaldeas? ¿De qué forma las ecoaldeas construyen su cultura organizacional?
Existen relaciones intergeneracionales y se reconoce la sabiduría de las personas mayores.	Transmisión del conocimiento individual, grupal y organizacional.	Aprendizaje y conocimiento en las organizaciones.	¿Cómo se genera el conocimiento en las ecoaldeas? ¿Cómo sucede el proceso de aprendizaje organizacional en las ecoaldeas?
Existe probable incompatibilidad entre la generación de ganancias económicas y el impacto negativo de actividades económicas.	Complementariedad y contradicción de lógicas institucionales.	Nuevo Institucionalismo Sociológico	¿Cuáles son las lógicas institucionales asociadas a las ecoaldeas? ¿De qué forma se complementan y se contradicen las lógicas institucionales inherentes a las ecoaldeas y cómo ello impacta en su dinámica organizacional?
Uso amplio y regular de monedas alternas.	La institucionalización del uso de moneda alterna.	Nuevo Institucionalismo Sociológico	¿Cómo se desarrollan los procesos de institucionalización en las ecoaldeas? ¿Qué prácticas y procesos de las ecoaldeas pueden llegar a ser ampliamente institucionalizadas?

Fuente: elaboración propia

## REFLEXIONES FINALES

Los avances que han existido en la investigación sobre ecoaldeas bajo la perspectiva organizacional han sido casi nulos. Sin embargo, como se ha mostrado en este trabajo, el conjunto de problemáticas expuestas por los distintos actores —la mayoría de ellos con experiencias empíricas en las ecoaldeas—, al ser interpretadas con referentes teóricos organizacionales, ha hecho posible la construcción de una propuesta de agenda de investigación sobre la ecoaldea desde la perspectiva organizacional.

La propuesta de agenda de investigación se sustenta en las problemáticas que son recurrentes en el discurso de los diversos actores que las analizan. Por tanto, la agenda ofrece pautas sobre los fenómenos que mínimamente deberían ser considerados para la comprensión de la ecoaldea como una forma particular de organización, pero no necesariamente establece prioridades académicas respecto al estudio de las ecoaldeas como organizaciones. En este sentido, este trabajo es solamente el inicio, una guía para indagar sobre las ecoaldeas desde la perspectiva organizacional.

Por ello, la agenda propuesta no es inflexible, al contrario, el atender estos fenómenos organizacionales recurrentes puede dar paso a la reflexión y descubrimiento de otros fenómenos no registrados, ni por los actores que las han analizado o descrito con lentes distintos al organizacional, ni por los estudiosos de las organizaciones. Metafóricamente, esta agenda es una fotografía que puede motivar a diferentes artistas en el desarrollo de sus obras, conforme a sus propios intereses y observaciones. Es una primera imagen diagnóstica que en nuestra inmersión al zoo organizacional logramos obtener de la “bestia” llamada ecoaldea.

Esta propuesta de agenda también permite vislumbrar el amplio espectro bajo el cual pueden ser comprendidas las ecoaldeas organizacionalmente, es decir, muestra que el estu-

dio de la ecoaldea en la perspectiva organizacional comprende más de una corriente teórica, incluso, puede conllevar a que existan interrelaciones entre corrientes teóricas que permitan una comprensión de su complejidad.

El desarrollo de la agenda de investigación, es decir, su implementación, permitiría, además de comprender fenómenos, incidir en ciertos momentos en mejoras sobre el establecimiento, desarrollo y operacionalización cotidiana de las ecoaldeas. Como da cuenta este documento, gran parte de los problemas de las ecoaldeas obedecen a fenómenos que ya han sido reflexionados teóricamente en otros tipos de organización, y si bien cada tipo tiene sus particularidades, la base teórica construida facilita la comprensión de dichos problemas.

## REFERENCIAS

- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Andreas, M. y Wagner, F. (2012). *Realizing Utopia: Ecovillage Endeavors and Academic Approaches*, Alemania: RCC Perspectives.
- Arena, L. y Faakye, O. (2015). *EcoVillage: A Net Zero Energy Ready Community* (Reporte DOE/GO-102015-4550). National Renewable Energy Laboratory (NREL), U.S. Department of Energy. Recuperado de: <http://www.nrel.gov/docs/fy15osti/63173.pdf>.
- Aristizabal, A. (2015). "Sociocracy to the Rescue at Aldeafeliz Ecovillage: How Sociocracy Can Help Communities", *Communities*, núm. 166, pp. 53-76.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization", *Academy of management review*, núm. 14 (1), pp. 20-39.
- Bates, A. (2003a). "A 73 years old Ecovillage in the land of ice and fire", *Communities*, núm. 117, pp. 46-50.

- \_\_\_\_\_ (2003b). “Ecovillage Roots (and Branches); When, where, and how re-invented this ancient village concept”, *Communities*, núm. 117, pp. 25-30.
- Billing, Y. D. y Alvesson, M. (1994). *Gender, managers, and organizations*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Breton, P. (2009). *Organizing for sustainability at a small scale: A case study of an ecovillage* (Master thesis, Natural Resources and Environmental Studies, Université Laval).
- Brown, N. (2014). “Dancing Rabbit’s Exchange Local Money System”, *Communities*, núm. 163, pp. 18-71.
- Ciarlo, G. (2007). “We walk in beauty”, *Communities*, núm. 136, pp. 50-52.
- Clarke, T. y Clegg, S. (1998). *Changing paradigms. The transformation of management knowledge for the 21st century*, Londres: Harper Collins Business.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations, Organization studies in the postmodern world*, Londres: Sage.
- \_\_\_\_\_ y Hardy, C. (1996). “Some dare call it power”, en S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord, *Handbook of organization studies*, Londres: Sage, pp. 622-641.
- Cohen, M. D y March, J. G. (1986). *Leadership and ambiguity. The American college president*, 2a ed., Boston: Harvard Business School Press.
- Contreras, J. C., Morales, V., Torres, G. A., de la Rosa Alburquerque, A. y Escobedo, J. (2012). “Alcances y desafíos de la construcción de un proyecto y grupo de investigación interdisciplinarios para el estudio organizacional de las bibliotecas”. En: Rodríguez, H., Caldera, D. y Ortega, M. A. (Eds.) *El aprendizaje colaborativo en el análisis organizacional. Experiencias y avatares*, México: Pearson, pp. 193-210.
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*, T. 1 y 2, Buenos Aires: Amorrortu.
- \_\_\_\_\_ y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México: Alianza.

- Cunningham, P. A. y Wearing, S. L. (2013). “The Politics of Consensus: An Exploration of the Cloughjordan Ecovillage, Ireland”, *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, núm. 5 (2), pp. 1-28.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, Nueva Jersey: Prentice Hall Inc.
- Dawson, J. (2015). *Ecovillage. New Frontiers for Sustainability*, [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com (Trabajo original publicado en 2006).
- De la Rosa, A. (2013). “Reflexiones organizacionales sobre experiencias municipales de incorporación de tecnologías de la información y comunicación en la gestión municipal”, en: Morales, V. y Moreno J. E. (coord.). *Seminario Estrategias y metodología para el gobierno digital en municipios mexicanos*, México: INFOTEC, pp. 23-38.
- \_\_\_\_\_ y Contreras, J. C. (2007). “El partido político: entre la ciencia política y los Estudios Organizacionales”, *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, núm 3, (2), pp. 17-67.
- \_\_\_\_\_ y Pérez, M. (2014, mayo). “Introduciendo a la ecoaldea en el campo de estudio de las organizaciones: reflexiones preliminares”. Artículo in extenso presentado en XII Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional de la Red Mexicana de Investigadores de Estudios Organizacionales. Recuperado de: <http://www.remineo.org/index.php/2016-02-14-09-19-19/2016-02-15-16-19-04/ciao/xii-ciao>.
- \_\_\_\_\_ Montoya, T. y Pomar, S. (2009). “Análisis organizacional y micro, pequeñas y medianas organizaciones: estado actual y perspectivas”, en: De la Rosa, A., Montoya, T. y Pomar, S. (Coords.) *Pequeñas Organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, México: UAM y Juan Pablos Editor, pp. 23-54.

- Dellinger, K. (2002). Wearing gender and sexuality “on your sleeve”: Dress norms and the importance of occupational and organizational culture at work, *Gender Issues*, núm. 20(1), pp. 3-25. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s12147-002-0005-5>.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. (1983). “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, núm. 48 (2), pp. 147-160.
- Ellis, G. (2015). “My struggle to legalize Sustainable Living”, *Communities*, núm. 168, pp. 22-25.
- Ergas, C. (2010). “A Model of Sustainable Living: Collective Identity in an Urban Ecovillage”, *Organization & Environment*, núm. 23 (1), pp. 32-54. doi: 10.1177/1086026609360324.
- Fischetti, D. M. (2008). *Building resistance from home: Ecovillage at Ithaca as a model of sustainable living*, (Master thesis, Arts Geography and Environmental Studies, Department of Geography, University of Oregon). Recuperado de: [https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/8014/Fischetti\\_Diana\\_Michelle\\_MA\\_summer2008.pdf?sequence=1](https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/8014/Fischetti_Diana_Michelle_MA_summer2008.pdf?sequence=1).
- Friedland, R. y Alford, R. (1999). “Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales”, en: W. Powell y P. J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y UAEM.
- Gaia Education (2006). *Educación para el Diseño de Ecoaldeas*, Recuperado de: <http://www.gaiaeducation.org/docs/publications/EDE%20Curriculum%20v5%20Espanol.pdf>.
- Gallagher, B. (2013). “Making It Naturally Affordable: O.U.R. Ecovillage Breaks Regulatory Ground”, *Communities*, núm. 158, pp. 42-43.
- Gilman, R. (1991). “The Eco-village Challenge. The challenge of developing a community living in balanced

- harmony-with itself as well as nature- is tough, but attainable”, *Living Together*, IC, 29, Recuperado de: <http://www.context.org/iclib/ic29/>.
- Gioia, D. A., Schultz, M. y Corley, K. G. (2000). “Organizational identity, image, and adaptive instability”, *Academy of management Review*, núm. 25 (1), pp. 63-81.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall.
- Hallsmith, G. (2012). “Ecovillage Infrastructure: The Skeleton of Community”, *Communities*, núm. 156, pp. 22-74.
- Hannan, M. T. y Freeman, J. (1977). “The population ecology of organizations”, *The American Journal of Sociology*, núm. 28 (5), pp. 929-964.
- Hardy, C. (ed.) (1995). *Power and politics in organizations*, Gran Bretaña: Dartmouth.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Heydebrand, W. (1989). “New organizational forms”. *Work and Occupations*, núm. 16, (3), pp. 323-357.
- Holleman, M. (2011). *Individuality in Community at the Ecovillage at Ithaca* (Master thesis, University Amsterdam. Faculty of Social Sciences, Países Bajos) Recuperado de: <https://msuweb.montclair.edu/~franker/EVI/EVIDissertations/HollemanEVIDissertation2011.pdf>.
- Hollick, M. y Connelly, C. (2011). *Sustainable Communities. Lessons from Aspiring Eco-village* [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com.
- Huehucoyotl (2012). *Huehucoyotl. Raíces al viento*, México: Ecoaldea Huehucoyotl.
- Jablin, F. y Putnam, L. (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks California: Sage.
- Kumra, S., Simpson, R. y Burke, R. (2014). *The Oxford handbook of gender in organizations*, New York: Oxford University Press.

- Leafe, D. (2003). *Creating a Life Together. Practical tools to grow Ecovillages and Intentional Communities*, Canada: New Society Publishers.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Finding Community. How to join an Ecovillage or Intentional Community*, Canada: New Society Publishers.
- \_\_\_\_\_ (2013). Self-Governance with Circles and Double Links. How Sociocracy Can Help Communities, Part II, *Communities*, núm. 161, pp. 61-66.
- \_\_\_\_\_ (2014). “Radical Governance Changes in Two North American Ecovillages”, *Communities*, núm. 164, pp. 59-64.
- Litfin, K. (2009). “Reinventing the future. The global ecovillage movement as a holistic knowledge community”, en: Kitting, G. y Lipschutz, K. (Eds.). *Environmental Governance: Power and knowledge in a local-global world*, Routledge, pp. 124-142.
- \_\_\_\_\_ (2012). “A whole New Way of Life: Ecovillages and the Revitalization of Deep Community”, en: Ray De Y. y Princen, T. (Eds.). *Localization: A transition Reader Adapting to a World with Less Material, More Time*, MIT Press, pp. 129-140.
- \_\_\_\_\_ (2014). *Ecovillage. Lessons for sustainable community* [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com.
- Lockyer, J. y Veteto, J. (2013). *Environmental Anthropology Engaging Ectopia. Bioregionalism, Permaculture and Ecovillage*, Estados Unidos: Berghahn Books.
- Lozanova, S. (2015). “Belfast Ecovillage Produces Farm”, *Communities*, núm. 167, p. 46.
- Makita, S. (2014). “Cooperation and Competition in the Ecovillage”, *Communities*, núm. 163, pp. 20-23.
- Maxwell, K. (2014). Women’s organizational dress and perceptions of communication competence and credibility. (Order No. 1557261). ProQuest Dissertations & Theses Global. (1548332339). Recuperado de: <http://www.bidi>.

- uam.mx:8331/login?url=http://search.proquest.com/docview/1548332339?accountid=37347.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *The American Journal of Sociology*, núm. 83 (2), pp. 340-363.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*, Barcelona: Ariel.
- \_\_\_\_\_. (1999). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ariel.
- Mouzelis, N. P. (1975). *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Barcelona: Península.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Pauley, S. (2013). "Elders in Community: Bruce and Linda's Story", *Communities*, núm. 160, pp. 80-79.
- Perrow, C. (1984). "La historia del Zoológico o La vida en el arenal organizativo", en: Salaman, G. y Thompson, K. *Control e ideología en las organizaciones*, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 293-314.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Pierri, N. (2005). "Historia del concepto de desarrollo sustentable", en: Foladori, G y Pierri, N. (Coords.) *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*, México: H. Cámara de Diputados, Universidad Autónoma de Zacatecas, Miguel Ángel Porrúa, pp. 27-82.
- Poole, M. y Van de Ven, A. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, núm. 20 (3), pp. 510-540.
- Pugh, D. S. (1997). "Does context determine form?", en: Pugh, D. S. *Organization theory*, Londres: Penguin Books, pp. 16-35.

- \_\_\_\_\_, Hickson, D. J., Hinings, R. y Turner, C. (1969). "The context of organization structures", *Administrative Science Quarterly*, núm. 14 (1), pp. 91-114.
- \_\_\_\_\_, Hickson, D. J., Hinings, R. y Turner, C. (1968). "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, núm. 13 (1), pp. 65-105.
- Putman, L. y Mumby, D. K. (2014). *The SAGE handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, Los Angeles: Sage Publications.
- Renwick, V. (2014). "Gender-Bending on the Commune", *Communities*, núm. 162, pp. 24-25.
- Schaub, L. (2014). "The Entrepreneurial Dilemma", *Communities*, núm. 163, pp. 24-25.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*, 2a ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, R. W. (1981). *Organizations. Rational, natural and open systems*, New Jersey: Prentice Hall.
- Shenker, B. (2011). *Intentional Communities. Ideology and Alienation in Communal Societies*, [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com (Trabajo original publicado en 1986).
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Buenos Aires: Aguilar.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, núm. 28 (3), pp. 339-358.
- Sociedad Antroposófica en España (2016). *Antroposofía*. [Publicación en internet] SAE. Recuperado de: [www.sociedadantroposofica.es/antroposofia/](http://www.sociedadantroposofica.es/antroposofia/) [Fecha de revisión 14/06/2016].
- Sullivan, M. (2012). "Dandelion Village: Building an Ecovillage in Town", *Communities*, núm. 156, pp. 47-77.
- Thornton, P. H. y Ocasio, W. (2008). "Institutional logics", en: Greenwood, R., Oliver, C. Sahlin, K y Suddaby, R.

- The sage handbook of organizational institutionalism*, London: Sage, pp. 99-129.
- Tolbert, P. S. y Zucker, L. G. (1996). "The institutionalization of institutional theory", en: Clegg S., Hardy C. y Nord W., *Handbook of organization studies*. Londres: Sage, pp. 175-190.
- Váldez, L. y Ricalde, A. (2006). *Ecobábitat. Experiencias rumbo a la sustentabilidad*, México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales SEMARNAT.
- Van Wijk, C. H., y Finchilescu, G. (2008). "Symbols of organisational culture: describing and prescribing gender integration of navy ships", *Journal Of Gender Studies*, núm. 17 (3), pp. 237-249. doi: 10.1080/09589230802204266.
- Walker, L. (2005). *Ecovillage at Ithaca. Pioneering a Sustainable Culture* [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com
- Weber, M. (1992). *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva*. Argentina: FCE.
- Wimbush, P. (2012). *The Birth of an Ecovillage. Adventures in an alternative world* [Kindle DX Versión] Recuperado de Amazon.com.