

Unidad 5. Escuela estructuralista. Aportaciones y limitaciones

Temario

5. Escuela estructuralista. Aportaciones y limitaciones
 - 5.1. Características generales
 - 5.2. Max Weber: principales aportaciones
 - 5.3. Renate Maytz: principales aportaciones
 - 5.4. Amitai Etzioni: principales aportaciones
 - 5.5. Chester I. Barnard: principales aportaciones
 - 5.6. Análisis comparativo y crítico
 - 5.7. Aplicaciones actuales en las organizaciones

El Estructuralismo toma como base una serie de estudios llevados a cabo por destacados sociólogos –con respecto al análisis de las relaciones sociales, el sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones–, quienes llegan a concretizar y caracterizar una serie de elementos afines a todas las entidades. Esta serie de estudios se centra en cinco puntos fundamentales:

1. Objetivos de la organización. Es importante la participación de los miembros al definir y analizar los objetivos. Además, deben tomarse en cuenta los objetivos abstractos (ideales implícitos de los miembros, por ejemplo, laborar en un ambiente propicio y entusiasta) y los concretos (definidos en el plan de la organización).
2. Tipología de las organizaciones. Hay diferentes tipos de organización, según sus objetivos, estructura, lugar dentro del sistema global, social y económico, etcétera.
3. Las relaciones sociales dentro de la organización. En las organizaciones hay múltiples interrelaciones: entre individuos, entre éstos y grupos, entre grupos y entre éstos y organizaciones. Estas relaciones determinan la estructura de la unidad económica, ya que reflejan intereses, actitudes y necesidades de cada uno de los miembros y grupos de la entidad.

4. La organización y su relación con el medio ambiente social. Las entidades están situadas en un contexto social y económico determinado, por eso, el administrador debe entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización y su entorno.
5. Los conflictos en la organización. Dentro de las aportaciones prácticas y concretas de la corriente estructuralista, se encuentra la teoría del conflicto. Los conflictos son como termómetro de las condiciones dentro de la organización, y reflejo de las contradicciones sociales. Además, el conflicto es un producto social, resultado del choque entre el capital y la fuerza de trabajo; como no es posible superarlo, por lo menos hay que suavizarlo.

5.1 Características generales

El Estructuralismo relaciona, a diferencia de Taylor y Mayo, la empresa con el sistema social que la rodea. El enfoque de estudio, en este caso, es básicamente sociológico –se integra la Sociología al análisis de las organizaciones–:

1. Analiza los elementos formales e informales de la organización y la relación entre ellos.
2. Observa los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización; es decir, toda la dinámica social que se produce en la entidad o unidad productiva.
3. Estudia todos los niveles de la organización (superan a Taylor y a Mayo, que son más específicos).
4. Considera los estímulos: materiales, sociales y ambientales, y su interdependencia e influencia mutuas. Hace una síntesis de las teorías de incentivos económicos y de incentivos sociales y ambientales, de Taylor y Mayo, respectivamente.
5. Analiza las relaciones de intercambio e influencia entre las organizaciones y su medio ambiente. Deja atrás el concepto de empresa como un ente aislado. Define los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes que se producen dentro de la estructura formal e informal de una unidad productiva.
6. Su estudio no sólo es crítico, sino también comparativo.

5.2 Max Weber: principales aportaciones

Weber no considera la burocracia como un sistema social, sino como un tipo de poder principalmente. Para comprender mejor la burocracia, estudia los tipos de sociedad y los de autoridad.

Tipos de sociedad

Según Weber hay tres modelos de sociedad:

1. Tradicional. Predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, el clan, la sociedad medieval...
2. Carismática. Dominan rasgos místicos, arbitrarios y personalistas. En este modelo son comunes los grupos revolucionarios y partidos políticos, por ejemplo.
3. Legal, racional o burocrática. Predominan normas impersonales y una racionalidad en la selección de medios y fines. En este tipo están las grandes empresas, estados modernos, ejércitos, etcétera.

Tipos de autoridad

A cada tipo de sociedad corresponde un patrón de autoridad. Ésta representa el poder institucionalizado. Poder significa, para Weber, la probabilidad de imponer la propia voluntad –independientemente del fundamento que la justifique– dentro de una relación social, aun en contra de cualquier forma de resistencia.

La autoridad proporciona poder, tener autoridad es tener poder. Sin embargo, poder y autoridad no siempre coinciden, porque están condicionados por la legitimidad. Ésta es el fundamento que explica por qué determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. Con otras palabras, la autoridad es legítima cuando es aceptada. Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación.

Weber establece una tipología de autoridad basándose no en los tipos de poder empleados, sino en las fuentes y modelos de legitimidad aplicados:

Autoridad tradicional. Los subordinados aceptan sin más las órdenes de los superiores, porque “así siempre se han hecho las cosas”. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan o del despotismo real representa el paradigma más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional puede ser transmitido por herencia y es extremadamente conservador.

Autoridad carismática. Los súbditos acatan las disposiciones del superior, debido a la influencia de la personalidad y el liderazgo superior con el que se identifican. Weber y otros usaron el término carisma referido a una cualidad extraordinaria e indefinible en la persona. El poder carismático no tiene base racional, es inestable y fácilmente adquiere características revolucionarias, por eso, no puede ser delegado ni heredado, como el tradicional. El líder se impone por ser alguien fuera de lo común y no debido a su posición o jerarquía. Además, la legitimación de la autoridad carismática está condicionada por las características personales del líder y la devoción y el arrebató que impone a sus seguidores.

Autoridad legal o burocrática. Los subordinados obedecen las órdenes de los superiores, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimo y del cual deriva el mando. Se basa en la promulgación: las leyes pueden ser establecidas y reglamentadas libremente por procedimientos racionales, formales y correctos. La obediencia se explica por un conjunto de reglamentos legales previamente establecidos.

La burocracia es considerada como la organización típica de la sociedad democrática moderna y de las grandes empresas. La autoridad legal no sólo abarca la estructura moderna del Estado, sino también las organizaciones no estatales, particularmente las grandes empresas. A través del "contrato" o instrumento representativo de la relación de autoridad dentro de la empresa capitalista, las relaciones de jerarquía en ellas pasan a constituir esquemas de autoridad legal.

Weber identifica tres factores principales que favorecen el crecimiento de la burocracia moderna:

1. El desarrollo de una economía monetaria. La moneda no sólo facilita, sino que realiza las transacciones económicas.
2. El aumento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno. Sólo un tipo burocrático de organización podría soportar la enorme complejidad y tamaño de tales tareas.
3. La superioridad técnica en términos de eficacia. El tipo burocrático de administración se convierte en fuerza autónoma interna e impone su prevalencia; es decir, el desarrollo tecnológico hace que las tareas administrativas que implicaba tendieran a su perfeccionamiento.

Según Max Weber, la burocracia tiene las siguientes características principales:

1. Carácter legal de normas y reglamentos. La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito.
2. Carácter formal de las comunicaciones. La burocracia es una organización ligada por comunicaciones escritas.
3. Carácter racional y división del trabajo. La división del trabajo atiende una racionalidad, esto es, se adecua a los objetivos por alcanzar.
4. Impersonalidad en las relaciones. La distribución de actividades se hace en función de términos y cargos, y no de las personas involucradas.
5. Jerarquía de la autoridad. La jerarquía se basa en el orden y la subordinación, la gradación de autoridad correspondiente a las diversas categorías de participantes, funcionarios, clases, etcétera.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados. Toda estructura burocrática se proyecta intencionalmente de acuerdo con principios racionales. La disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo son asegurados por un conjunto de reglas y normas que intentan ajustar completamente al funcionario a las exigencias del cargo y la organización: máxima productividad.
7. Competencia técnica y meritocrática. La selección de las personas está basada en el mérito y la competencia técnica y no en preferencias personales.
8. Especialización de la administración. La burocracia es una organización que se basa en la separación entre propiedad y administración. El dirigente no es

necesariamente el dueño del negocio o un gran accionista de la organización, sino un profesional especializado en su administración.

9. Profesionalización de participantes. Un funcionario de la burocracia es profesional porque:

- a) Es especialista.
- b) Es asalariado.
- c) Es ocupante de un cargo.
- d) Es nominado por un superior jerárquico.
- e) Su mandato es por tiempo indeterminado.
- f) Sigue una carrera dentro de la organización.
- g) No es propietario de los medios de producción y administración.
- h) Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.

10. Completa previsibilidad del funcionamiento. El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que todos los miembros se comportarán conforme a lo establecido. Los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

5.3 Renate Mayntz: principales aportaciones

Según Mayntz, la sociedad es un ente multifacético, puesto que se integra de muchas estructuras. En su obra más importante, *Sociología de las organizaciones*, este autor hace un estudio concienzudo desde el concepto de organización y su influencia en el entorno social hasta el manejo de una tipología o clasificación de las sociedades. Mayntz dice que la organización es un elemento de la estructura social. No es una superestructura que descansa sobre una estructura definida por las relaciones sociales concretas, sino reflejo de un sistema imperante, con formas modernas de organización (por ejemplo, orden y función administrativos).

Renato Mayntz, al definir y delimitar el concepto de organización, dice que es una formación social de totalidades, articuladas en un círculo preciso de miembros y una diferenciación interna de funciones; que están orientadas de

manera consciente hacia fines específicos. Asimismo, el pensador menciona algunas características de las organizaciones:

- a. Están orientadas hacia un objetivo común.
- b. Se manifiestan en acción recíproca con el medio ambiente.
- c. Buscan autopreservación.
- d. Se integran, en su funcionalidad, con las demás organizaciones y la sociedad.

Además, dentro de su estudio organizacional, Mayntz considera tres aspectos fundamentales:

1. El individuo. La pertenencia del mismo a diferentes grupos, sus móviles y la medida de su participación. Su comportamiento en la organización y sus reacciones ante la situación social. Estudiado desde un punto de vista psicosociológico.
2. Análisis sociológico de la organización. Es necesario considerar las formas sociales que prevalecen dentro de la entidad, estructura, procesos y relaciones con el medio circundante.
3. La significación de las relaciones entre el individuo y la sociedad o el Estado. Es importante analizar qué grado de libertad tiene el individuo con respecto de la sociedad y el Estado.

Asimismo, este autor detecta ciertos peligros para las organizaciones en la sociedad:

1. Cuando han perdido independencia como centros de poder social, controladas con un grupo dominante.
2. Que la racionalidad interna de la organización no tenga que ver nada con la razón ni con la calidad moral de sus objetivos. Una organización puede alcanzar tanto fines loables como disparatados.

Por otro lado, en su análisis histórico y social de la organización, Mayntz considera las siguientes organizaciones:

- Empresas. Este tipo de organizaciones, producto de la industrialización y sus condiciones tecnológicas, son las más modernas.
- Iglesia. Es de las instituciones más antiguas, formales y burocratizadas.
- Escuela, hospital y prisión. Son organizaciones con alto grado de difusión, a veces poco independientes, pero también muy burocratizadas. En las escuelas es más claro el proceso de crecimiento.
- Ejército. Es una de las instituciones más importantes. Su forma de organización ha sufrido, desde luego, cambios significativos.
- Administración. Ha experimentado cambios radicales a partir del concepto burocracia, de Max Weber.
- Asociaciones. Las asociaciones económicas y patronales se desarrollaron juntamente con la industrialización, pero también fueron producto de los primeros grupos o sindicatos. No se conciben sin una evolución de la sociedad.

Mayntz dice que la empresa es reflejo de la relación básica dentro de la estructura social y elemento fundamental de la división de clases. No es un componente superestructural como otros; es el contexto donde se producen las relaciones fundamentales de producción capitalistas que determinan las estructuras sociales de las sociedades modernas (donde se genera la división de clases, característica del Estado burgués).

De acuerdo con su estructura y con los elementos que la integran, la empresa tiene las siguientes características:

1. Estructura funcional. Se definen, en primera instancia, los papeles que desempeñan todos los miembros que la forman.
2. Formalización y burocratización. La formalización expresa en qué medida las actividades de una organización son determinadas por reglas. Las organizaciones burócratas, por su parte, se caracterizan por un ordenamiento de reglas y una delimitación precisa de competencias.
3. Estructura de las comunicaciones. La información es vital para decidir. La comunicación es un elemento importante para la estructuración.

4. Estructura de la autoridad. Se le llama así a las facultades de decisión y mando establecidas en reglas y papeles, por una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, por otra.

5.4. Amitai Etzioni: principales aportaciones

En su obra principal, *La organización moderna*, Etzioni hace hincapié en la importancia de las organizaciones en la sociedad: nacemos, nos desarrollamos y morimos siempre en una organización. Además, explica, las organizaciones constituyen un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de actividades. También, las entidades combinan personal y recursos: reúnen líderes, especialistas, operarios, máquinas y materias primas; asimismo, evalúan continuamente sus tareas y buscan ajustarse para alcanzar sus objetivos. Por eso, piensa Etzioni, entre menos enajene una organización a su personal, más eficiente será, ya que los trabajadores satisfechos producen más que los frustrados.

Etzioni considera los siguientes elementos dentro de las organizaciones:

1. División del trabajo, poder y responsabilidades.
2. Centros de poder.
3. Sustitución de personal.

Además, nos indica que los medios de control aplicados por una organización pueden ser clasificados en tres categorías:

1. Control físico.
2. Control material.
3. Control normativo.

Existen tres tipos de interés o relación de los participantes dentro de toda organización:

1. Alienatorio. El individuo no está psicológicamente interesado en participar, pero es coaccionado a permanecer en la organización.

2. Calculador. El sujeto está interesado en seguir en la organización en la medida en que sus esfuerzos tengan compensación económica inmediata.
3. Moral. El individuo atribuye valor a la misión de la organización y a su trabajo dentro de ella.

Unificando los elementos antes mencionados (poder, interés y control) con otros como la motivación, implicación, permanencia..., Etzioni elabora una tipología de las organizaciones:

1. Coercitivas. En éstas el poder es impuesto por la fuerza física o mediante controles basados en premios o penas. Por ejemplo, prisiones o campos de concentración.
2. Utilitarias. En éstas el poder se basa en el control de los incentivos económicos. Por ejemplo, el comercio y las corporaciones de trabajo, por ejemplo.
3. Normativas. En éstas el poder se basa en un consenso sobre los objetivos y métodos de la organización. Utilizan el control moral. Por ejemplo, iglesias, universidades, hospitales, organizaciones políticas y sociales.

Considerando los factores antes expuestos, a continuación resumimos, en un cuadro, los detalles de la tipología de las organizaciones, de Amitai Etzioni:

Tipos de organización	Tipos de poder	Control utilizado	Ingresos y permanencia de los participantes a través de:	Implicación personal de los participantes	Motivación
Coercitivas	Coercitivo	Premios y castigos	- Coacción - Imposición - Fuerza - Miedo - Amenaza	Alienante	- Negativa - Castigos
Normativas	Normativo	Moral y	- Convicción	Moral y	Auto-

		ético	- Fe - Creencia - Ideología	motivacional	expresión
Utilitarias	Remunerativo	Incentivos económicos	- Interés, - Ventajas percibidas	Calculador	Beneficios y ventajas

Fuente: Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, MacGraw Hill, 1998.

5.5. Chester I. Barnard: principales aportaciones

Chester I. Barnard es considerado un hombre talentoso. Funge como presidente de la sociedad Bach, en Nueva Jersey; es buen pianista – improvisa en la música clásica– y sobresale como gran conferencista. Estudia en la Academia de Mount Hermon, posteriormente, continúa sus estudios en Harvard, en 1906. Después de tres años de estudios, abandona la universidad sin haber obtenido algún grado académico; no obstante, se caracteriza por ser alumno sobresaliente. En 1909, trabaja en American Telephone and telegraph como traductor e ingeniero; en 1922, adquiere su primera experiencia en administración general, en Pennsylvania Bell Telephone: en 1927, es nombrado presidente de la New Jersey Bell Telephone Company; en 1938, publica su obra maestra *Las funciones del ejecutivo*.

Es su obra, Barnard plantea la teoría de cooperación y de organización, asimismo, presenta una descripción del proceso ejecutivo. La organización formal la describe como “esa clase de cooperación entre las personas, que es consciente, deliberada y tiene un propósito”, y la define como sistema de actividades o fuerzas, conscientemente coordinadas, de dos o más personas. Además, indica que el ejecutivo o la capacidad ejecutoria es el factor más estratégico en sistemas cooperativos u organizacionales.

La razón por la cual Barnard asegura que el ejecutivo es de vital importancia para la organización, es por que desempeña tres funciones básicas:

1. Proveer un sistema de comunicación para los sistemas cooperativos.
2. Promover la adquisición de esfuerzos necesarios para la operación del sistema.

3. Formular y definir objetivos o propósitos del sistema.

Gracias a las investigaciones de carácter científico, Barnard formula una estructura lógica de definiciones y conceptos, aplicando términos sociológicos a la administración de las organizaciones. Además, conceptualiza la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y sociales. A pesar de que su análisis administrativo tiene un enfoque ampliamente sociológico, pone énfasis repetidamente sobre el individuo, ya que lo considera como factor básico de estrategia organizacional, por lo tanto, debe de ser siempre motivado a la cooperación. A partir de esta referencia, Barnard analiza las funciones de los individuos que intervienen en los procesos organizacionales, específicamente, las del ejecutivo.

5.6. Análisis comparativo y crítico

Mientras que las corrientes clásicas, científicas y de relaciones humanas de la administración conciben las organizaciones como sistemas cerrados, la estructuralista establece que deben interrelacionarse entre sí y con la sociedad misma. Además, la empresa no es el único tipo de organización –como lo conciben los estudios de administración en las primeras teorías–, sino que hay una variedad tipológica de las mismas.

Ver a las organizaciones como gran familia trae consigo ventajas considerables; pero difícilmente puede lograrse este sueño, ya que entran en juego intereses internos y externos que lo impiden, como el conflicto. El estructuralismo no es un estudio a fondo del individuo, ni de los papeles que juegan dentro de las organizaciones, mucho menos el análisis técnico de la eficiencia o productividad dentro de las mismas: es un ensayo sociológico de la dinámica social y a la vez un análisis profundo de las organizaciones en el llamado entorno social. Específicamente, Max Weber no hace ninguna diferenciación en el comportamiento humano dentro de la organización ni considera la organización informal.

A diferencia de los humano-relacionistas, los estructuralistas permiten que el conflicto se manifieste, para poder comprender sus causas y evitar sus consecuencias, pero la idea principal es controlar la situación. Realmente no nos hablan de soluciones y en ocasiones se exige a las organizaciones un buen equiparamiento, a través de una distribución formalmente estructurada, recompensas y sanciones que apoyan la sujeción de los miembros a las normas, reglamentos y órdenes, para lograr un buen control.

La escuela estructuralista marca una etapa importante en la administración e inicia una perspectiva integral y sistemática, y de mayor amplitud en el análisis de toma de decisiones. Es un cambio de paradigma hacia la globalización de los negocios.

5.7. Aplicaciones actuales en las organizaciones

Actualmente, se habla de fenómenos organizacionales, internacionales y locales, como globalización, alianzas estratégicas o mercados comunes. Todas estas prácticas sociales, organizacionales y administrativas tienden a crear un mejor escenario de trabajo. Hoy día, es imperante la necesidad de abrir nuestro negocio a las verdaderas exigencias de una sociedad. Cada organización es un ente abierto obligado a crear una buena relación con sus clientes, proveedores, gobierno, consumidores y demás entorno nacional e internacional. Finalmente, conocer la cultura organizacional de las empresas de los diferentes países con los que tenemos contacto político, económico y social es de suma importancia, ya que esto contribuye a crear un lenguaje universal.

Direcciones Electrónicas

<http://www.gwu.edu/~ccps/etzioni/index.html> AMITAI ETZIONI

<http://www.criticism.com/md/weber1.html> Max Weber

<http://www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Weber/Whome.htm>

<http://www.ne.jp/asahi/moriyuki/abukuma/> Max Weber

<http://cmg-uv.tripod.com/FUN1.htm> Chester Barnard

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/tema13.htm> Chester
Barnard

http://www.ens.cetys.mx/venezia/lae2/tema04_b.html Chester

Bibliografía de la Unidad