

TEORÍA ESTRUCTURALISTA

INTRODUCCIÓN

La administración científica fue la vía por la cual los precursores de la administración transitaron hacia la escuela clásica. Las investigaciones de Hawthorne representan el paso de la escuela clásica a la perspectiva de las relaciones humanas. En esta evolución, el estructuralismo encarna una nueva visión del campo administrativo, de la que surge una escuela llamada sistémica.

El investigador más conocido del estructuralismo es Amitai Etzioni, quien debe su preeminencia al hecho de que se ocupó de analizar los fundamentos de las corrientes conocidas hasta entonces (clásica, científica, de la burocracia y de las relaciones humanas), a los cuales consideró insatisfactorias, por lo que elaboró una síntesis de las que consideraba válidas y las llamó estructuralismo, perspectiva que marcó una época en el campo de la administración porque implicó el estudio de las organizaciones en un sentido más amplio e integral, pues tomó en cuenta todos los hechos que influían sobre ellas, tanto internos como externos, y los sometió a un análisis comparativo y global.

Este enfoque significó reconocer que los fenómenos organizacionales se interrelacionan, entremezclan e interactúan, de modo que la modificación que ocurre en una parte de la organización afecta a todas las demás.

El estructuralismo fue, quizá, el primer enfoque que reconoció la importancia del concepto de sistema abierto, es decir, de la interacción entre las instituciones humanas y el ambiente en el cual se insertan.

Entre los cuestionamientos de Etzioni relativos a las corrientes anteriores cabe señalar que sostenía que la escuela de las relaciones humanas carecía de suficientes variables de estudio e ignoraba la relación que existía entre ellas y otras muy importantes para las organizaciones.

Además, criticó dos postulados fundamentales del conductismo y de la dinámica de grupo, a saber:

- a. La participación en las decisiones, en el enfoque conductista, no pasaba de ser un medio para conseguir conformidad y consentimiento, visto el grado de autoridad delegada, conferida sólo para resolver cuestiones de escasa importancia.
- b. Los grupos pequeños fueron estudiados sin tomar en cuenta su importancia relativa ni sus relaciones con los aspectos formales del ambiente ergo lógico, sea como fuere, investigaciones posteriores demostraron que esos grupos son bastante menos importantes que lo que suponía la dinámica de grupos

Organizaciones y poder

Etzioni desarrolló una tipología de las organizaciones y estudió cómo la participación individual en una organización y el tipo de poder que predomina en su interior interactúan y explican el porqué de su sometimiento al poder. Le interesaba conocer las razones por las cuales las personas responden en las organizaciones, más de lo que confían en el concepto de su **derecho de propiedad**.

En esencia, Etzioni estableció que el tipo de poder que da por resultado el sometimiento guarda relación con la naturaleza de la organización y con las razones por las cuales las personas se mantienen en ella

No enfocó la autoridad en el sentido tradicional, sino que prefirió desarrollarla de forma más completa, como parte de la idea de la estructura de la conformidad.

El sometimiento es la forma en que se comportan los individuos en respuesta al poder, y éste puede adoptar muchas formas, por ejemplo, material, (privación) y otras. Amitai Etzioni sostiene que la visión de la autoridad legítima como razón que explica la sumisión de las personas es muy estrecha, que la autoridad no legítima también afecta al comportamiento.

Tipos de poder en las organizaciones

Podemos dividir el poder en tres categorías:

1. **Coactivo:** se basa en sanciones físicas, como por ejemplo amenazas, imposiciones de castigos, generación de frustración, deformidades o muerte, control de la satisfacción de las necesidades fisiológicas,
2. **Remunerativo:** se fundamenta en el control de los recursos económicos como los salarios, las contribuciones, las comisiones, las prestaciones, los servicios y las mercancías.
3. **Normativo:** radica en la manipulación de recompensas simbólicas como por ejemplo la asignación de liderazgo, de prestigio, de estima. El poder normativo también es conocido como poder moral y social.

Los individuos cooperan cuando consideran que los esfuerzos de las organizaciones por obtener su conformidad son legítimos o congruentes con sus expectativas.

Por otra parte, pueden involucrarse con las organizaciones de distintas maneras. Etzioni afirma que dicha participación se podría caracterizar así: a) **alienada**, b) **calculadora** y c) **moral**.

Las organizaciones son presionadas para que incrementen su nivel de eficacia.

Por consiguiente, en la medida que el entorno lo permita, tienden a elevar la estructura de conformidad, llevándola de los tipos y organizaciones **incongruentes** a los **congruentes**, por lo cual aquellas que tienen una estructura de conformidad congruente tienden a resistirse a los factores que las llevarían hacia la incongruencia.

Si partimos de la sumisión (conformidad) como base para realizar un análisis comparativo, las organizaciones presentan dos dimensiones básicas: el **poder**, que es ejercido por ellas sobre sus miembros, y el **involucramiento**, también considerado como el **compromiso** que adquieren los miembros con la organización.

El poder se entiende como la habilidad de una persona para inducir o influir en otras para que acepten sus objetivos, con base en cualesquiera valores que ella sustenta.

El poder difiere según el medio que se emplee para conseguir que los subordinados cooperen

Etzioni presentó evidencia que sustenta su argumento de que la mayoría de las organizaciones tiende a otorgar importancia a un solo medio de poder, sin despreciar a los demás, pero considerándolos en un nivel inferior.

El involucramiento se caracteriza en términos de **intensidad**, la cual varía entre baja y elevada, y la **dirección**, la cual puede ser positiva o negativa

Cuando el involucramiento es elevado, se llama **compromiso**; cuando es bajo se conoce como **alienación**. Así pues, es un término que podemos aplicar en un continuo de la orientación personal y voluntaria que se dirige hacia la organización

Tipos de organizaciones según Etzioni

Etzioni clasificó a las organizaciones, a partir de una estructura de consentimiento como **coactivas, remunerativas o normativas**.

Las **coactivas** son aquellas en las que la coacción es el medio principal para controlar a sus miembros, a la vez que la orientación de éstos se caracteriza por una gran alienación. Así, como ejemplo tenemos los campos de concentración, las cárceles, los hospitales de enfermos mentales, etcétera.

Las **remunerativas** son aquellas que emplean las recompensas materiales como el principal medio para controlar a sus miembros y, en ellas, éstos determinan su nivel de involucramiento para sacar mayor beneficio. Este tipo de involucramiento es característico de las organizaciones industriales, laboratorios de investigación, actividades comisionadas, etcétera.

Las **normativas** son aquellas en las que el involucramiento moral y la aceptación social son la principal fuente de control, mientras que la orientación de los participantes se caracteriza por su gran involucramiento con la organización. Los principales tipos de organizaciones normativas son las entidades religiosas, las organizaciones de justicia – policía, abogados, etc. y las asociaciones médicas.

En esas organizaciones, el poder social es ejercido principalmente por medio de sanciones sociales (por ejemplo, el aislamiento), a través de la manipulación de símbolos de prestigio (títulos, condiciones de estas) y de la influencia personal del líder o de sus miembros más influyentes

Una organización de empleados profesionales utiliza principalmente los controles morales y sociales. Además, en ellas se presenta un grado de involucramiento calculado mucho mayor que en cualquier otro tipo de organización normativa.

Tipos de organizaciones según Blau y Scott

Peter M. Blau y W Richard Scott elaboraron una clasificación de las organizaciones basada en las características y las consideraciones de los beneficiarios principales, es decir, de aquellos que obtienen provecho de la existencia de la misma.

Según estos investigadores, existen cuatro categorías de beneficiarios de una organización formal

1. Los miembros
2. Los mandatarios
3. Los clientes
4. El público general

Con base en esas cuatro categorías de beneficiarios, Blau y Scott definieron cuatro tipos básicos de organizaciones, a saber

1. **Asociaciones de beneficio mutuo.** Los beneficiarios principales son los propios miembros (cooperativas, consorcios, sindicatos, asociaciones profesionales).
2. **Organizaciones de interés mercantil.** Los beneficiarios principales son los propietarios, accionistas, inversionistas (empresas privadas, tanto sociedades anónimas como de participación limitada).

3. **Organizaciones de servicios.** Los beneficiarios principales son los grupos de clientes y la sociedad (hospitales, universidades, escuelas, agencias sociales, organizaciones religiosas)
4. **Organizaciones de estado.** Los beneficiarios principales son los ciudadanos, el público en general (correos, instituciones judiciales, saneamiento e iluminación pública).

La tipología de Blau y Scott destaca el poder y la influencia de los beneficiarios en las organizaciones, de modo que, incluso, interfieren en la conformación de sus estructuras, definiciones de objetivos, estrategias y misión.

Ambas tipologías son simples y unidireccionales, pues no proporcionan información acerca de las diferentes tecnologías ni los sistemas administrativos de las organizaciones

Aspectos principales del estructuralismo

El estructuralismo, es decir, la administración estructuralista, se caracteriza por los siguientes elementos

- a. La organización es concebida como un sistema social abierto y deliberadamente construido.
- b. Los conflictos son considerados inevitables y, muchas veces, incluso deseables, en lo que se refiere a las relaciones empresa-empleado.
- c. Los incentivos mixtos son útiles para motivar a los trabajadores, en lugar de utilizar sólo las recompensas materiales (dinero), como fuente única de estimulación.
- d. El concepto de "hombre organizacional" se presenta en contraposición al de "hombre administrativo" del conductismo, de "hombre social" de la dinámica de grupo y de "hombre económico" de la administración científica de Taylor.
- e. Se hace hincapié en los "resultados máximos", a semejanza de la escuela clásica y a diferencia del conductismo que contempla los "resultados satisfactorios"

William H. Whyte Jr. sostiene que el hombre, hoy en día, vive sometido a las, organizaciones, de las cuales depende desde que nace hasta que muere. En consecuencia los individuos son obligados incluso a modificar sus tendencias y cualidades personales a fin de adaptarse a las exigencias de las mismas.

Por otra parte, las organizaciones esperan de los individuos una conformidad total a sus reglas y decisiones, lo que de alguna manera significa cooperación, que está asegurada porque es la única vía disponible para que éstos alcancen los niveles más altos de la escala jerárquica.

Hasta entonces, en general, se había considerado que las organizaciones tenían una necesidad vital de armonía, de adaptación y de conformidad de los individuos. Por el contrario, el estructuralismo considera que el **conflicto** es un proceso social fundamental y válido.

Mary Parker Follet colocó el problema del conflicto entre los temas centrales de su concepción e incluso indicó algunas maneras de resolverlo.

El conflicto desempeña un papel importante porque saca a relucir frustraciones y malos entendidos en la organización y permite enfrentar las dificultades a medida que surgen.

Éste es uno de los temas centrales del estructuralismo, que refuta la visión de armonía de las escuelas precedentes, porque le atribuye una enorme influencia para entender el funcionamiento organizacional.

Los tipos más comunes de conflictos en las organizaciones ocurren, según Amitai Etzioni, entre la **autoridad del especialista** (conocimiento) y la **administrativa** (jerarquía).

Para Blau y Scott (organizaciones formales) en el desarrollo de las organizaciones se producen dos tipos de conflictos:

- a. Entre la organización formal y la organización informal
- b. Entre los clientes y la organización.

Para ellos, existe una relación de dependencia recíproca entre conflicto y cambio organizacional, toda vez que los cambios generan conflictos, los que, a su vez originan innovaciones.

Éstas por su parte, producen alteraciones, interfieren con otras innovaciones y mejoras ya en curso, y provocan el enfrentamiento entre las organizaciones formal e informal. En el ambiente administrativo siempre existen situaciones de conflicto y de dilema.

Blau y Scott señalaron tres tipos de dilemas básicos en las organizaciones formales:

1. **Dilema entre la coordinación y la comunicación.** En el caso del desempeño eficaz de las funciones y la resolución de los problemas organizacionales, cuando se permite la libre comunicación se dificulta la coordinación, pues aquélla introduce nuevas soluciones que dificultan lograr una buena coordinación.
2. **Dilema entre la disciplina burocrática y el conocimiento profesional.** En el caso de la reglamentación de las actividades de los miembros de las organizaciones, los intereses de éstas pueden ser diferentes de los principios, normas, técnicas, código de ética y especializaciones de los profesionales.
3. **Dilema entre la necesidad de una planeación centralizada y la necesidad de una iniciativa individual.** En el caso de las organizaciones que enfrentan un avance tecnológico su crecimiento y supervivencia también dependen de la iniciativa y de la creatividad individual, que son inhibidas por la planeación y el control centralizados.

La naturaleza y los conceptos de la organización

Existen varias definiciones de **organización** y también muchas polémicas en torno a ellas. Importantes investigadores han polemizado sobre la validez y la finalidad de las mismas, pero debemos entender que es necesario contar con una definición.

Max Weber, conocido por sus análisis de la burocracia y de la autoridad, se interesaba en las definiciones más generales posible. Además, marcaba la diferencia entre el "grupo

empresarial" y otras formas de agrupamientos sociales. Así, la organización empresarial entraña "una relación social que aplica reglas para limitar o cerrar la administración a los extraños.... toda vez que la acción de individuos específicos imponen su orden ... al igual que la de un equipo administrativo" La definición de Weber de las organizaciones involucra relaciones sociales, es decir, que los individuos interactúan dentro de ciertas fronteras Una de las más importantes definiciones es la de Chester Barnard: "La organización es un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas, conscientemente coordinadas para alcanzar un objetivo común

Este concepto implica que la organización es un conjunto de actividades desempeñadas con base en una coordinación consciente, deliberada e intencional de los individuos. Por su parte, otros autores les adjudican a las mismas ciertos adjetivos tales como **sociales, complejas o formales** para poder conceptuarlas con mayor precisión.

Como las organizaciones formales con frecuencia son muy grandes y, por ende, también complejas, esos adjetivos sólo caracterizan a algunas de ellas y, por lo tanto, no podemos aplicarlos a todas, por lo cual no dan origen a un concepto amplio y genérico

Lo más adecuado es usar el término **organización**, sin adjetivo alguno, para establecer un concepto más amplio y conveniente.

Amitai Etzioni (1964) afirma:

Las organizaciones son colectividades que fueron constituidas para perseguir objetivos, relativamente específicos, de forma más o menos constante. Sin embargo, debemos tener claro que tienen su propio carácter, además de los objetivos específicos y de la continuidad. Estos caracteres incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, posiciones de autoridad y sistemas de comunicaciones y de incentivos, todo lo cual permite que los diversos tipos de miembros trabajen juntos para alcanzar los objetivos comunes.

Al parecer, esa definición se ciñe bastante bien a la realidad, pues considera el lugar que tienen los objetivos en la naturaleza de las organizaciones y el problema de la nitidez de las fronteras.

La cuestión de los objetivos es crítica para analizar la organización. En primer lugar, porque llevan a cabo muchas actividades que difícilmente están relacionadas con su objetivo mayor, por más que se deje margen para la imaginación, por ejemplo, las actividades administrativas, las normas y los procedimientos. Así, podemos considerar que los objetivos son "una entidad supra individual, que tiene una existencia y un comportamiento independientes del que muestran sus miembros", según dice H. Simon (1964). Además, observa que, en la vida real, en las situaciones de toma de decisiones, para que un curso de acción sea aceptable debe satisfacer un conjunto de exigencias o restricciones. Algunas veces seleccionamos una de esas exigencias y la llamamos el objetivo de la acción, pero la elección de una de las restricciones de entre las varias existentes, la mayoría de las veces, es arbitraria.

Para muchos fines es más importante decir que el conjunto completo de exigencias es el objetivo (complejo) de la acción.

Simon afirma que los objetivos son restricciones del proceso de toma de decisiones. Asimismo, no podemos olvidar que las organizaciones tienen varios objetivos y que éstos a veces se contraponen.

El problema de la nitidez de las fronteras organizacionales plantea otra pregunta crítica: ¿cuál es el entorno de la organización? En este caso el concepto de entorno incluye todo lo que está "fuera" o más allá de las fronteras de una organización en particular.

No obstante, esa frontera no se puede definir como algo totalmente impermeable; la cuestión no es tan rígida.

Las organizaciones son afectadas por factores del entorno sumamente diversos, como por ejemplo el clima, la cultura, la economía, etc., y ellas, a su vez, ejercen influencia sobre éstos.

Con base en todo lo anterior, cabe presentar una definición de organización:

Organización es la colectividad que tiene una frontera relativamente identificable, un orden normativo, escala de autoridad y sistemas de coordinación, además existe de forma relativamente continua en un entorno y por lo general se dedica a actividades que se relacionan con un conjunto de objetivos.

El estudio de las organizaciones, sus objetivos y características, sus aplicaciones, sus funciones, etc., forma parte de otra disciplina, pero el análisis de los procesos administrativos abordará algunos de estos aspectos

Comentarios y críticas al estructuralismo

El estructuralismo no constituye propiamente una corriente específica o individual dentro de las teorías que abundan en nuestra disciplina. Muchos textos generales sobre administración no hacen alusión alguna al término, mientras que otros contienen escasas referencias al mismo. Cuando se presentan temas relativos al estructuralismo, éstos son los mismos que los de las corrientes conductistas, de las relaciones humanas, si bien contemplados bajo un punto de vista sistémico.

Los fenómenos administrativos comenzaron a evolucionar hacia la teoría sistémica debido a la amplitud de su significado, que engloba la idea estructuralista como uno de sus innumerables elementos.

Por otra parte, el estructuralismo realizó una contribución importante a la escuela sistémica porque ésta es, básicamente, un **concepto estructural**, que implica globalidad o totalidad, porque la estructura es la que mantiene unidas las partes de un todo.

El estructuralismo es una teoría de transición y cambio, que trató de sintetizar los postulados válidos de las corrientes administrativas existentes hasta entonces, principalmente los del conductismo, en una forma que permitiese considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, en interacción permanente con el entorno. Los postulados del estructuralismo dieron origen a lo que se denominó "**desarrollo organizacional**" (DO), que estudiaremos más adelante.

El DO puede ser considerado la respuesta que las ciencias sociales han dado a las exigencias de la perspectiva de la administración en ese momento, la cual estaba dominada por los enfoques matemáticos, por vía de la investigación de operaciones, cibernética e informática.

La mayor aportación del estructuralismo es que no se refiere a la interdependencia de los elementos internos y externos, que influyen en el funcionamiento de las organizaciones, en el sentido de interconexión total que implicó la fase de predominio de la escuela de las relaciones humanas, que entonces dominaba en el mundo de la administración.

BIBLIOGRAFÍA.

Reinaldo O. da Silva

Teorías de la Administración. (2da. Edición). 2002 Editorial Thomson . Pág. 283 al 292.