



LA RAZÓN HISTÓRICA

Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas

ISSN 1989-2659

Número 58, Año 2023, páginas 168-194

[www.revistalarazonhistorica.com](http://www.revistalarazonhistorica.com)

## Influencias históricas e intelectuales en The Functions of the Executive de Chester Barnard

Alfonso Miguel Márquez-García

*Universidad de Jaén*

**Resumen:** En la historia del pensamiento sobre administración de organizaciones hay muchos autores destacados, pero son pocos los que han aunado una formación académica multidisciplinar continuada expuestos a nuevas corrientes de pensamiento, una experiencia práctica en puestos ejecutivos en grandes empresas, y una experiencia de participación en actividades públicas en beneficio de la comunidad. Chester Barnard emerge en este grupo como un teórico-práctico del management que, frente a las aportaciones de la teoría clásica, se adelanta a tiempo y propone considerar las empresas como sistemas sociales cooperativos, definiendo el papel que deben desempeñar los directivos para conseguir la eficacia y eficiencia de la organización. En este trabajo nos aproximamos a las posibles influencias históricas, personales e intelectuales que pudieron ayudarlo a configurar su pensamiento, y que le convirtieron desde 1938 en un autor de lectura obligada para los teóricos y los prácticos del management, ya que muchas de sus ideas siguen siendo válidas hoy día.

**Abstract:** In the history of organizational management thought, there are many outstanding authors, but there are few who have combined continuous multidisciplinary academic training exposed to new currents of thought, practical experience in executive positions in large companies, and experience of participation in public activities for the benefit of the community. Chester Barnard emerges in this group as a theoretician-practitioner of management who, in contrast to the contributions of classical theory, is ahead of his time and proposes considering companies as cooperative social systems, defining the role that managers must play in order to achieve the effectiveness and efficiency of the organization. In this paper, we look at the possible historical, personal and intellectual influences that may have helped shape his thinking, and which have made him a must-read author for management theorists and practitioners since 1938, as many of his ideas are still valid today.

**Palabras clave:** Barnard, Cooperación, Sistemas, Comunicación, Directivos, Administración, Organización

**Keywords:** Barnard, Cooperation, Systems, Communication, Executives, Management, Organization

## 1. Introducción

Constantemente se argumenta que nos encontramos en un momento histórico sin precedentes por las crisis económicas, la pandemia del COVID-19, la guerra de Ucrania, la posible sustitución del trabajo humano físico por robots, del intelectual por la irrupción de la inteligencia artificial, e incluso se aventura un próximo posible contacto con extraterrestres. Todo ello supone enormes desafíos desde múltiples perspectivas. No obstante, la incertidumbre respecto al futuro no es nueva y podemos encontrar situaciones en el pasado de las que podemos aprender para enfrentar los retos que nos plantea una realidad dinámica y compleja, en la que la interdependencia y la necesidad de colaboración son más evidentes. En el ámbito empresarial son muchos los autores que han generado un impacto sobre la teoría y la práctica de la gestión, aunque la figura de Chester Barnard destaca tanto por su carácter de precursor en aspectos teóricos adelantados a su tiempo, por su experiencia práctica y porque muchas de sus aportaciones siguen vigentes en la actualidad (Keon, 1986; Williamson, 1995; Gabor y Mahoney, 2013; Valentinov y Roth, 2021).

Chester I. Barnard nació en 1886 y durante su infancia el impacto de la Revolución Industrial estaba en pleno apogeo, cambiando radicalmente la sociedad y la economía. Cuando tenía 28 años estalló la Primera Guerra Mundial y sus implicaciones políticas, económicas y sociales se extendieron por todo el mundo. En 1918 se enfrentó a la pandemia de la llamada “gripe española”. En 1929, cuando tenía 43 años, comenzó la Gran Depresión que supuso una crisis económica masiva, con desempleo, quiebras de empresas y dificultades económicas a nivel global. Solo 10 años después estallaba la Segunda Guerra Mundial, generando un enorme impacto en la economía y en la organización de las empresas, ya que muchas tuvieron que cambiar su actividad a la producción para la guerra y resolver importantes desafíos logísticos. Barnard combinaba una sólida formación académica en Harvard y la experiencia práctica de gestión en grandes empresas y en la administración pública, y su propuesta teórica suponía avanzar desde la perspectiva de la dirección científica a un nuevo enfoque de gestión.

El premio Nobel de Economía Oliver Williamson (1995) incluía entre las lecturas obligatorias de sus estudiantes de doctorado el libro “The Functions of the Executive” publicado por Chester Barnard en 1938, cuyo contenido original fue impartido en ocho conferencias en el Instituto Lowell de Boston en noviembre y diciembre de 1937. En este texto expone su teoría de la organización y de las funciones de los directivos en las organizaciones, integrando teoría y práctica. Barnard consideraba a las organizaciones sistemas de cooperación de la actividad humana y argumentó que las organizaciones no suelen ser longevas porque no cumplen los dos criterios necesarios para su supervivencia: ser eficaces y eficientes. A pesar del tiempo transcurrido contiene enseñanzas teórico-prácticas de gran valor para el management y se le considera un clásico atemporal (Williamson, 1995; Godfrey y

Mahoney, 2014), y el libro más inspirador sobre organización y gestión que haya escrito un ejecutivo (Andrews, 1968).

Este trabajo pretende:

- Describir el contexto histórico y social en el que vivió Chester Barnard para comprender las influencias y desafíos a los que se enfrentó, y las tendencias y eventos que podrían haber influido en sus ideas sobre management.
- Conocer la biografía personal de Chester Barnard puede revelar sus experiencias personales y profesionales. Estos eventos y aprendizajes pueden haber sido catalizadores para su desarrollo de ideas y teorías sobre la gestión y la organización. También puede ayudar a comprender sus motivaciones y valores personales. Además, la biografía puede proporcionar información sobre los roles y responsabilidades que Barnard asumió en su vida profesional y puede ayudar a entender cómo sus experiencias prácticas en el mundo de los negocios influyeron en sus teorías y enfoques de gestión.
- Contextualizar sus aportaciones en el ambiente intelectual de su época a través de las principales aportaciones teóricas de autores que pudieron inspirarle. Esto puede proporcionar una visión más profunda de las fuentes de sus ideas y de cómo se relacionan con otras corrientes de pensamiento.

## **2. Biografía de Chester Barnard y contexto histórico**

### **2.1. Breve biografía de Barnard, su formación académica y experiencia profesional**

Barnard (1886-1961) nació el 7 de noviembre de 1886 en la ciudad de Malden, ubicada en el condado de Middlesex, en el estado de Massachusetts (a unos 9 kilómetros al norte de Boston, la capital del estado) y murió el 7 de junio de 1961 en la ciudad de Rye, en el condado de Westchester (a unos 35 kilómetros al noreste de la ciudad de Nueva York). Su padre, Charles H. Barnard era mecánico y su formación se quedó en la secundaria. Su madre, Mary E. (Putnum) Barnard, murió cuando él tenía 5 años. Su origen modesto le llevó a dejar la escuela a los 12 años para trabajar en una fábrica de pianos. Trabajando se pagó sus estudios de bachillerato en la Mount Hermon School y consiguió una beca para estudiar economía en Harvard. No llegó a graduarse porque, aunque cursó sus estudios de cuatro años en solo tres, fue admitido con condiciones por su bajo rendimiento en ciencias, y no superó estos cursos<sup>1</sup>.

En 1909 Barnard entra a trabajar en el departamento de estadística de la New England Telephone and Telegraph Company, una subsidiaria de la American Telephone & Telegraph (posteriormente, AT&T), una de las compañías de telecomunicaciones más

---

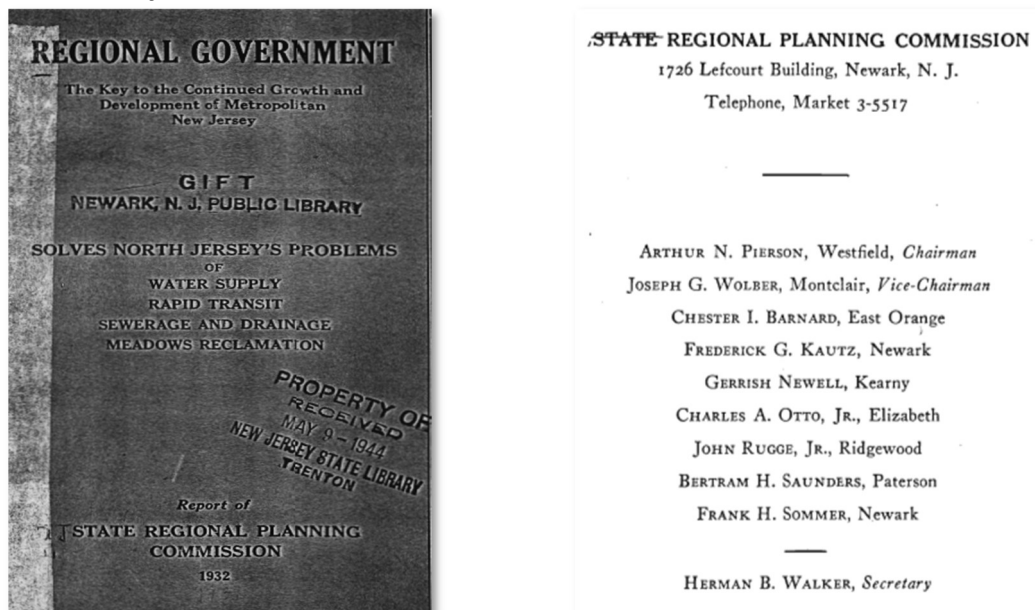
<sup>1</sup> <https://hollisarchives.lib.harvard.edu/agents/people/4086>

importantes de Estados Unidos. American Telephone & Telegraph se había fundado en 1885 y cuando entró a trabajar Barnard ya controlaba gran parte de la infraestructura telefónica de EEUU. Otras dos empresas competían en el sector; Western Union Telegraph Company, creada en 1851, y Bell Telephone Company fundada en Boston por Alexander Graham Bell en 1877 (que en 1876 había inventado el teléfono), operando principalmente en Nueva Inglaterra, siendo la empresa matriz de la American Telephone & Telegraph Company, que se encargaba de la gestión y expansión de la red telefónica nacional.

En American Telephone & Telegraph destacó por su habilidad en el análisis financiero y fue ascendiendo a puestos de más responsabilidad. En 1922, fue nombrado vicepresidente de Bell Telephone Company of Pennsylvania, y en 1923 ascendió a director general. En 1926, Barnard era vicepresidente a cargo de las operaciones. En 1927 fue nombrado presidente de la New Jersey Bell Telephone Company, una subsidiaria de AT&T con el reto de reorganizar la empresa y mejorar su rendimiento. Barnard aplicó sus conocimientos y habilidades en gestión para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. El establecimiento de objetivos claros y los incentivos al desempeño llevaron a mejoras significativas en la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Su enfoque pragmático y su capacidad para tomar decisiones estratégicas fueron fundamentales en su éxito como ejecutivo. En 1930 Barnard ascendió a vicepresidente ejecutivo de AT&T con el reto de liderar la empresa en un momento de grandes cambios en la industria de las telecomunicaciones. Se centró en la expansión de los servicios telefónicos y en mejorar la infraestructura de la red de AT&T. Bajo su liderazgo, la empresa logró mantener su posición como líder en el mercado.

Durante la Gran Depresión dirigió el sistema de ayuda del estado de Nueva Jersey y formó parte de la comisión regional de planificación del estado de Nueva Jersey (Figura 1). En la Figura 2 se ilustra el cálculo de costes y ahorros de las ayudas a las familias. Fue presidente de United Service Organizations (USO) entre 1942 y 1945, y dejó AT&T en 1948. Fue presidente de la Fundación Rockefeller entre 1948 y 1952, y también presidió la National Science Foundation entre 1952 y 1954, fue ayudante del Secretario del Tesoro y asesor del representante estadounidense en el Comité de Energía Atómica de las Naciones Unidas. Fue también miembro de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia y de la Academia Americana de las Artes y las Ciencias, y fundó la Bach Society de Nueva Jersey (Andrews, 1968). Fue profesor visitante en la Universidad de Harvard y continuó compartiendo sus conocimientos y experiencias como escritor y conferenciante.

Figura 1. Miembros de la comisión regional de planificación del estado de Nueva Jersey en 1932.



Fuente: State Regional Planning Commission (1932).

Figura 2. Cálculo del sistema de ahorro de costes previsto por el sistema de ayuda estatal

You Are Viewing an Archived Copy from the New Jersey State Library

Comparison with Retail Costs

In Table 3, the cost of typical food orders issued by the several commissaries is shown in comparison with the cost of the identical merchandise at prevailing competitive prices.

**TABLE 3**  
**COST OF TYPICAL FOOD ORDER AT COMMISSARY AND AT PREVAILING RETAIL PRICES**  
 (Allowance for One Week for Four Persons excluding fluid milk except where noted)

Municipality	Cost of Commissary			Retail Cost	Commissary Economy	
	Food	Overhead	Total		Actual	Percentage
Town "A" (1)	\$5.66	\$ .22	\$5.88	\$ 6.27	\$ .39	6.2
" " "B" (2)	6.41	.43	6.84	7.37	.53	7.7
" " "C"	2.54	.05	2.65	2.66	.03	1.1
" " "D"	2.98	.70	3.68	3.87	.19	4.9
" " "E"	2.69	.23	2.92	3.28	.36	11.0
" " "F"	2.09	.09	2.18	2.44	.26	10.7
" " "G"	2.43	.66	3.09	2.54 (3)	.55	21.6
" " "H"	2.62	.40	3.02	3.33	.31	9.3
" " "I"	2.27	.04	2.31	2.89	.58	20.0
" " "J"	2.96	.17	3.13	3.46	.33	9.5
" " "K"	2.51	.08	2.59	3.41	.82	29.3
" " "L"	2.25	.02	2.25	2.68	.43	16.0

(1) - One week's allowance for five persons including fluid milk  
 (2) - Two week's allowance for four persons.  
 (3) - Amount in excess of retail cost.

Fuente: State of New Jersey Emergency Relief Administration (1933, pág. 9).

## 2.2. Descripción del contexto histórico en el que vivió Barnard

Chester Barnard vivió en un periodo marcado por importantes eventos y transformaciones que cambiaron la realidad política, económica, social, cultural, productiva y tecnológica, entre los que destacan el desarrollo industrial en EEUU originado por la Revolución Industrial, la Primera Guerra Mundial de 1914 a 1918, la llamada “gripe española” de 1918, los “felices años veinte”, la Gran Depresión de 1929, la Segunda Guerra Mundial, el “baby boom” y la Guerra de Corea (Jones, 2001).

La Revolución Industrial que se inició en Gran Bretaña alrededor de 1760 se extendió a otras partes de Europa y América del Norte. La mejora de las técnicas agrícolas, el desarrollo de la maquinaria y los avances en el transporte y las comunicaciones llevaron a la mecanización de la producción, el surgimiento de fábricas y la urbanización masiva a medida que las personas migraban del campo a las ciudades en busca de empleo en las industrias emergentes. La Revolución Industrial transformó profundamente la forma en que se producían los bienes y se organizaba el trabajo, sentando las bases del sistema económico capitalista y del desarrollo del mundo moderno. La aparición de grandes empresas y organizaciones hizo necesarias nuevas teorías y enfoques para su gestión.

La industrialización en Estados Unidos comenzó en la segunda mitad del siglo XVIII con la introducción de la producción en masa de bienes, impulsada por avances tecnológicos y mejoras en los sistemas de transporte. En Estados Unidos supuso la expansión de la producción en sectores como la manufactura textil, la producción de hierro y acero, y la fabricación de herramientas y maquinaria. La construcción de canales y vías férreas mejoró el transporte de bienes y materias primas. En la segunda mitad del siglo XIX se produjeron avances tecnológicos significativos, como la invención del telégrafo y el desarrollo de la industria del petróleo. También se produjo un crecimiento rápido en sectores como la producción de acero, la industria química y la producción de bienes de consumo (Engerman y Gallman, 2000).

En 1914 estalló la Primera Guerra Mundial y EEUU se mantuvo neutral hasta 1917. Había intereses económicos en juego que también motivaron la entrada de Estados Unidos en la guerra, ya que se había convertido en el principal proveedor de suministros y financiación para Francia y Reino Unido. Esta Primera Guerra Mundial (1914-1918) tuvo un impacto significativo en Estados Unidos, tanto a nivel político, económico como social. Su participación en la guerra impulsó su economía de manera considerable y fortaleció su influencia internacional y su posición industrial a nivel mundial. La demanda de suministros militares generó un aumento en la producción industrial, especialmente en sectores como el acero, el petróleo, la química y la manufactura. Además, la producción de armamento y equipos militares se convirtió en una industria importante durante la guerra. Las fábricas se adaptaron

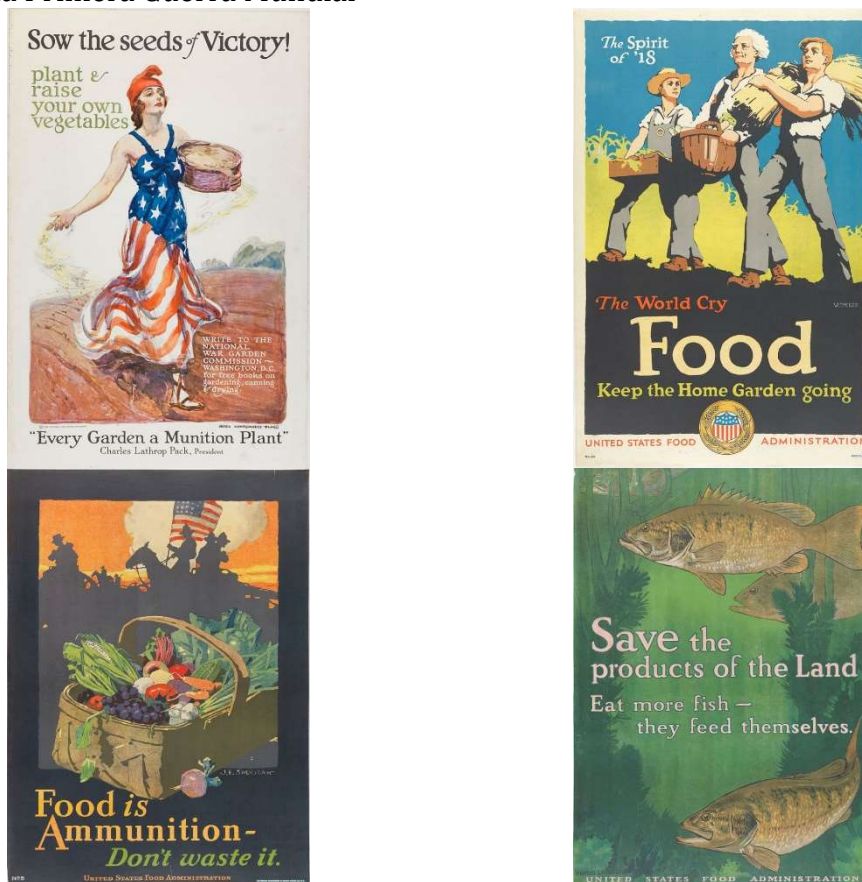


para fabricar armas, municiones y suministros para las fuerzas aliadas. Esto estimuló la expansión de la industria militar y generó empleo para muchos trabajadores. La guerra también supuso una movilización masiva de recursos y mano de obra en Estados Unidos y se establecieron medidas de control económico y se implementaron políticas de racionamiento para garantizar el suministro de alimentos y materias primas necesarias para la guerra (Figura 3). Esto implicó cambios en la vida diaria de los ciudadanos y un aumento de la participación del gobierno en la economía y la sociedad (Figura 4). Además, la participación en la guerra generó un fuerte sentimiento de patriotismo en Estados Unidos (Figura 5). La propaganda y la movilización en torno al esfuerzo de guerra fomentaron la unidad nacional y promovieron la identidad estadounidense, aunque la movilización de jóvenes soldados y la pérdida de vidas también generó un cambio en las actitudes y valores de la sociedad (Figura 6). En 1921 en el Cementerio Nacional de Arlington se erigió la Tumba del Soldado Desconocido, y el presidente Harding dijo: “no sabemos cómo y dónde estuvo, sino solo que su muerte lo marca para la gloria eterna de ser un estadounidense que muere por su país”<sup>2</sup>. Además de dar ayuda humanitaria a países lejanos durante etapas tempranas de la guerra, Estados Unidos actuó en base a un imperativo moral, ofreciendo el compromiso de todo el país en nombre de la paz y la libertad (Berg, 2017).

---

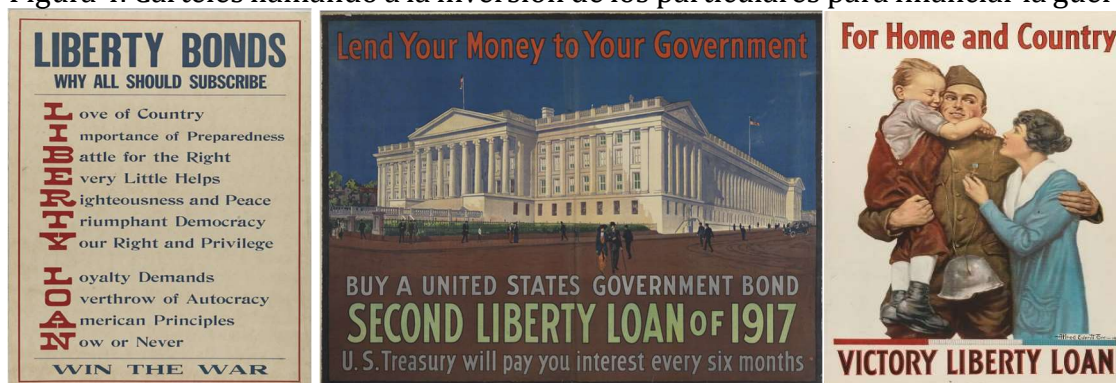
<sup>2</sup> <https://share.america.gov/es/estados-unidos-cambio-el-curso-de-la-primera-guerra-mundial/>

Figura 3. Carteles llamando a la concienciación de la escasez de alimentos durante la Primera Guerra Mundial



Fuente: <https://www.flickr.com/photos/library-company-of-philadelphia/>

Figura 4. Carteles llamando a la inversión de los particulares para financiar la guerra



Fuente: <https://www.flickr.com/photos/library-company-of-philadelphia/>



Figura 5. Cartel llamando al reclutamiento



Fuente: Berg (2017, 5).

Figura 6. Carteles llamando a trabajar en equipo



Fuente: <https://www.vintag.es/2017/08/66-amazing-posters-that-encouraged.html>

La pandemia de la llamada “gripe española” se extendió durante el final de la Primera Guerra Mundial y también afectó a Estados Unidos. Se estima que entre 20 y 50 millones de personas murieron a nivel mundial, y en Estados Unidos entre 500.000 y 675.000 personas perdieron la vida debido a la pandemia. La enfermedad afectó a personas de todas las edades y grupos demográficos, aunque la tasa de mortalidad era mayor en adultos jóvenes y sanos. La pandemia ejerció una enorme presión sobre los sistemas de salud en Estados Unidos. Los hospitales se vieron abrumados por el

número de pacientes, y muchos se quedaron sin camas, personal médico y recursos para hacer frente a la crisis. La falta de infraestructura adecuada para hacer frente a una enfermedad tan contagiosa y grave generó una situación difícil en todo el país. La pandemia también tuvo repercusiones económicas significativas en Estados Unidos. El cierre de empresas y la cuarentena obligatoria para controlar la propagación del virus afectaron a la producción y el empleo en muchas industrias. Para hacer frente a la pandemia, las autoridades locales y federales implementaron diversas medidas de control. Se cerraron escuelas, teatros, iglesias y otros lugares públicos, y se impusieron restricciones a las reuniones y eventos masivos. También se promovió el uso de máscaras faciales y mejoras en la higiene personal<sup>3</sup>.

Después de la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos experimentó una rápida transición de una economía de guerra a una economía de posguerra. Durante la década de 1920, se produjo un auge económico sostenido conocido como los “felices años veinte” impulsado por varios factores: a) la industrialización y la adopción de nuevas tecnologías, como la producción en cadena y la electrificación, impulsaron el crecimiento de sectores clave, como la industria manufacturera y la producción de bienes de consumo; b) el aumento de los ingresos, la disponibilidad de crédito y la publicidad en auge promovieron un aumento del consumo de bienes duraderos, como automóviles, electrodomésticos y productos de consumo en general. Henry Ford y su modelo de producción en masa del automóvil Ford T se convirtieron en un símbolo de esta época; c) la especulación en el mercado de valores, que llevó a muchos inversores a comprar acciones con la esperanza de obtener rápidas ganancias, lo que llevó a un aumento en los precios de las acciones y una euforia generalizada en el mercado (Willis y Primack, 1989).

Esta prosperidad económica se vio interrumpida por la Gran Depresión, que comenzó con el colapso del mercado de valores en octubre de 1929. La sobreproducción, el exceso de endeudamiento, la especulación desenfrenada y la falta de regulación financiera contribuyeron a la crisis económica. Las consecuencias de la Gran Depresión fueron devastadoras, con altas tasas de desempleo, quiebras bancarias, disminución de la producción industrial y una caída drástica en el nivel de vida de muchas personas (Broadus, 1975).

La política económica de Roosevelt, conocida como New Deal, tuvo como objetivo la recuperación de la depresión económica que había provocado la crisis financiera de 1929, y la estabilización de la economía nacional para tratar de evitar otras crisis similares en el futuro. El gobierno creó diversos organismos para ayudar a los desempleados y a los más necesitados. Se crearon trabajos temporales, se ayudó a granjeros, industriales y obreros. Se modernizaron las condiciones de vida rurales incorporando maquinaria agrícola. Se creó la Ley de la Seguridad Social para garantizar la seguridad económica a su población, dando ingresos a la tercera edad, compensaciones a desempleados y ayudas a madres, niños, mayores y ciegos.

---

<sup>3</sup> [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/gripe-espanola-primera-pandemia-global\\_12836](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/gripe-espanola-primera-pandemia-global_12836)

También se dieron créditos a compañías ferroviarias, bancos, grandes corporaciones, compañías de seguros<sup>4</sup>.

La participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) comenzó en diciembre de 1941 tras el ataque japonés a la base de Pearl Harbor en la que murieron más de 2.400 estadounidenses y tuvo un profundo impacto en la sociedad y la economía. El país se movilizó masivamente para el esfuerzo bélico, impulsando la economía y enviando tropas y recursos a los frentes de guerra. La participación en la guerra estimuló la producción industrial, generó empleo y aumentó la inversión gubernamental. Además, impulsó la innovación tecnológica y científica, sentando las bases para el crecimiento económico posterior a la guerra y la consolidación de Estados Unidos como una potencia mundial tanto en el ámbito económico como en el político.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos experimentó un periodo de crecimiento económico y transformación. La industria se reconvirtió de la producción de armamento a la producción de bienes de consumo. Las fábricas se adaptaron para satisfacer la demanda creciente de automóviles, electrodomésticos y otros productos. El aumento de la población por el “baby boom” contribuyó al crecimiento económico al generarse una mayor demanda de bienes y servicios. La prosperidad económica se tradujo en un aumento del nivel de vida y la expansión de la clase media, con mejores salarios y empleo abundante. La jornada laboral de 50-60 horas a la semana que había en 1929 y en años anteriores hacía que los trabajadores estuvieran tan cansados que las horas adicionales eran improductivas. Esto hizo que la reducción de horas trabajadas creara empleo más productivo que cuando se trabajaba más (Gordon, 1999). El gobierno de Estados Unidos también puso en marcha programas destinados a estimular la economía y el crecimiento. El Plan Marshall generó oportunidades para las empresas estadounidenses al proporcionar asistencia financiera y ayuda para la reconstrucción de Europa. Además, durante este periodo también se produjeron avances tecnológicos y científicos en energía nuclear, electrónica, informática y aviación, que contribuyeron al crecimiento económico y la competitividad global de Estados Unidos.

Estados Unidos también se vio involucrado en la Guerra de Corea (1950-1953), lo que generó gastos militares y dio un impulso adicional a la economía. La producción industrial se enfocó en la fabricación de armas y suministros militares, lo que ayudó a estimular la economía y a reducir el desempleo.

En este contexto histórico, Chester Barnard realizó sus contribuciones teóricas en el campo de la administración, desarrollando ideas sobre la cooperación, la comunicación y la eficiencia en las organizaciones.

---

<sup>4</sup> <https://web.archive.org/web/20070802030418/http://www.theusaonline.net/spanish/historia.htm>

### 3. Análisis de las ideas de Chester Barnard

En una reseña del libro publicada en el *Southern Economic Journal*, Anderson (1939) indicaba que son tan variadas las posibles funciones de un ejecutivo que muchos textos se pueden escribir sobre este tema. Además, expresamente comenta que en el texto de Barnard “como en muchos otros que han aparecido en los últimos años” la principal función del ejecutivo es la de crear y mantener una organización efectiva.

El énfasis en la función organizadora como principal función del directivo se derivaba de la dificultad de las empresas industriales para ser gestionadas al aumentar su tamaño, ya que se consideraba que existían límites de tamaño más allá de los cuales una organización no podía crecer sin incurrir en costes unitarios crecientes. Para superar estos límites comenzó a desarrollarse la ciencia de la organización, con aportaciones de la psicología y la sociología. Anderson (1939) reconoce que Barnard ha realizado una contribución significativa a la teoría de la organización, especialmente desde la perspectiva humana o personal.

El ambicioso propósito de Barnard es proporcionar una teoría integral del comportamiento cooperativo en las organizaciones formales (Barnard, 1938; Andrews, 1968). Las principales aportaciones que Chester Barnard realiza en 1938 en "The Functions of the Executive" se pueden resumir en (Wolf, 1961; Wolf, 1974; Torgersen y Craig, 1982; Williamson, 1995; Gabor y Mahoney, 2013; Walsh y Brady, 2019; Chassagnon, Baudry y Haned, 2022):

- Importancia de la cooperación. Para Barnard la cooperación es imprescindible para superar las limitaciones individuales y es la base fundamental para el funcionamiento efectivo de una organización. Conseguir que sus miembros contribuyan voluntariamente es esencial para lograr la cooperación y el alcanzar los objetivos organizacionales.

Barnard describió a la organización como un sistema cooperativo que debe alcanzar un equilibrio interno para poder enfrentarse a las fuerzas externas del entorno (Wren & Bedein, 2009). Para Barnard la organización debe producir sinergia, de modo que la interacción entre sus diferentes elementos produzca un resultado conjunto que sea mayor que la suma de sus partes individuales.

Las personas dentro de una organización tienen objetivos individuales y motivaciones personales, y la cooperación y la coordinación son esenciales para conseguir el éxito colectivo. Desde su perspectiva, la organización proporciona un marco en el que los individuos pueden trabajar juntos de manera eficaz y eficiente aprovechando sus recursos y capacidades en beneficio de la organización en su conjunto. Para que una organización sobreviva debe ser eficaz alcanzando los objetivos fijados, y eficiente, en el sentido de que dicha organización es capaz de satisfacer los motivos de los individuos. Si una organización satisface los motivos de sus miembros al

tiempo que alcanza sus objetivos explícitos, la cooperación entre sus miembros perdurará. Barnard propone dos formas de convencer a los subordinados para que cooperen: los incentivos tangibles y la persuasión. Barnard concede gran importancia a la persuasión, mucho más que a los incentivos económicos.

- Consideración de la organización como sistema social. El concepto de cooperación lleva a definir la organización un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Barnard considera que una organización es un sistema social, constantemente cambiante (Andrews, 1968) compuesto por individuos interdependientes que trabajan hacia un objetivo común. Resalta la importancia de comprender la dinámica social y las interacciones que se producen dentro de una organización para conseguir la eficacia.
- Relación entre autoridad y responsabilidad. Según Barnard la autoridad en una organización precisa la aceptación y el reconocimiento por parte de los trabajadores, y los directivos deben demostrar su capacidad para proporcionar incentivos y recompensas para conseguir esa aceptación, tratando a los subordinados con respeto y competencia. Existen múltiples antecedentes históricos que avalan esta relevancia. Por ejemplo, el sistema de gobierno imperial de la antigua China funcionaba bajo un sistema estricto de jerarquía y deber. Se debía obedecer y servir al emperador y éste tenía la responsabilidad de gobernar sabiamente en beneficio del pueblo. En el Imperio Romano, el ejército funcionaba bajo un sistema de jerarquía y autoridad claramente establecido, y los superiores debían ganarse la aceptación y el respeto de sus subordinados a riesgo de enfrentar su desobediencia o incluso una rebelión. En el ejército actual, la cadena de mando y la aceptación de la autoridad siguen siendo fundamentales. En las organizaciones religiosas también se pone de manifiesto la importancia de la autoridad y el deber. Los líderes ejercen su autoridad en base a su legitimidad y a la aceptación por parte de sus seguidores. Barnard vincula la responsabilidad como parte integral de la autoridad. Los directivos deben comprender y asumir su responsabilidad para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones tienen una estructura formal que define reglas, procedimientos y sistemas de autoridad, estableciendo jerarquías, responsabilidades y líneas de comunicación claras, permitiendo una coordinación más eficiente de los esfuerzos individuales. Barnard también reconoce la importancia de los elementos informales en la organización, como las normas sociales y las relaciones interpersonales, que influyen en la forma en que las personas interactúan y trabajan juntas. Se distingue así entre organización formal, como un "sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas actividades o fuerzas de dos o más personas", y la organización informal, que comprende el proceso para el establecimiento de ciertos hábitos, actitudes, costumbres, entendimientos e instituciones. La interacción y el



condicionamiento mutuo de estos dos tipos de organización crea y mantiene la moral, la disciplina, la cooperación y la eficacia en una organización.

- Importancia de la toma de decisiones. Para Barnard los directivos deben tomar decisiones basadas en una evaluación cuidadosa de los objetivos y las consecuencias, teniendo en cuenta los intereses de la organización y las personas involucradas.
- Importancia de los valores y la ética. Barnard defiende que los valores compartidos y los principios éticos son fundamentales para el funcionamiento de una organización, ya que influyen en el comportamiento de los empleados y en la toma de decisiones. Además, la ética es esencial para mantener la confianza y la integridad en la organización. *The Functions of the Executive* fue escrito en un momento histórico marcado por la creciente conciencia del gran poder económico y político de las élites empresariales y la creciente incredulidad de que ese poder se usara en beneficio del interés público (Scott, 1992). Frente a esta opinión, Barnard defendió que ninguna empresa sobreviviría muchos años a menos que los directivos mostraran altos niveles de responsabilidad y de lealtad organizacional, enfatizando el papel de la moralidad como una condición esencial para la sostenibilidad organizacional, lejos de la hipótesis más prevalente de que cada individuo en todos los niveles organizativos persigue el interés propio (Valentinov y Roth, 2021).
- Necesidad de una comunicación efectiva. Barnard destaca la importancia de una comunicación clara y efectiva dentro de la organización, ya que es esencial para la coordinación, la cooperación y el logro de los objetivos organizacionales.

En resumen, las organizaciones son sistemas sociales que requieren de la cooperación y el trabajo básico de un directivo es mantener los sistemas de esfuerzo cooperador. Para ello es necesario que los directivos:

- Proporcionen el sistema de comunicación, mediante la definición de puestos, y el reclutamiento y mantenimiento de las personas idóneas. La comunicación efectiva es esencial en una organización, una comunicación clara y precisa que facilite la transmisión de información, instrucciones y decisiones entre los miembros de la organización. Además, la comunicación también hace posible la comprensión mutua y ayuda a evitar conflictos y a resolverlos.
- Promuevan los esfuerzos de los individuos, induciéndoles a cooperar con la organización y conseguir aportaciones elevadas de cada uno (moral, alicientes y disuasivos, intervención y control). En las organizaciones es fundamental la cooperación y la coordinación, de modo que la eficacia organizativa depende de la capacidad de sus miembros para coordinar sus esfuerzos y trabajar juntos hacia objetivos comunes. Esta cooperación debe ser voluntaria y es necesario que la autoridad sea aceptada para conseguirla. Barnard

destaca la importancia de establecer relaciones de liderazgo basadas en la confianza, la legitimidad y la capacidad para motivar e influir en los demás.

- Formulen y definan los fines propuestos, ya que es necesario saber qué hay que hacer en cada momento. Los directivos deben tomar decisiones responsables y éticas para mantener la confianza y el respeto dentro de la organización. Los valores organizacionales compartidos y una ética sólida son fundamentales para que una organización tenga éxito.

#### **4. Posibles influencias sobre la obra de Barnard**

##### **4.1. Influencia del contexto histórico**

La Revolución Industrial transformó radicalmente los métodos de producción y la organización empresarial. La adopción de maquinaria y tecnología, la división del trabajo y la creación de fábricas cada vez mayores necesitaban una gestión más sofisticada. Estos cambios en la estructura y funcionamiento de las organizaciones podrían haber influido en la reflexión de Barnard sobre las funciones y responsabilidades de los ejecutivos en un contexto empresarial moderno.

La creciente complejidad de las organizaciones industriales hizo necesario establecer sistemas claros de autoridad y jerarquía para coordinar y controlar el trabajo. Esto pudo haber influido en la concepción de Barnard sobre el papel de los ejecutivos como responsables de la autoridad y la toma de decisiones dentro de una estructura organizativa.

La Revolución Industrial también supuso cambios en las relaciones laborales, con la aparición de una mano de obra asalariada y una mayor dependencia de los trabajadores en el contexto fabril. Estos cambios en las dinámicas laborales pudieron influir en la reflexión de Barnard sobre la importancia de la motivación, la cooperación y la comunicación efectiva entre los ejecutivos y los empleados para lograr los objetivos organizacionales.

La Primera Guerra Mundial alteró drásticamente la economía y la sociedad en muchos países. Las empresas se vieron afectadas por la movilización de recursos, la escasez de mano de obra y materiales, y la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Estos cambios en el entorno empresarial podrían haber influido en las ideas de Barnard sobre las funciones y responsabilidades de los ejecutivos en un contexto dinámico y desafiante. Además, durante la guerra, las naciones involucradas tuvieron que gestionar de manera eficiente sus recursos y tomar decisiones estratégicas para enfrentar los desafíos militares y económicos. Estos principios de gestión de recursos y toma de decisiones en un entorno de alta presión podrían haber influido en la visión de Barnard sobre la necesidad de una gestión eficiente y una toma de decisiones efectiva en las organizaciones. Asimismo, la guerra generó una movilización masiva de trabajadores y una mayor participación

de las mujeres en la fuerza laboral, ya que muchos hombres se encontraban en el frente. Estos cambios en las dinámicas laborales y la necesidad de liderazgo efectivo en tiempos de crisis podrían haber influido en la importancia que Barnard da a la motivación, la cooperación y el liderazgo en las organizaciones.

La gripe española de 1918 causó una alta tasa de absentismo laboral debido a la enfermedad y las medidas de cuarentena, y puso a prueba la capacidad de las organizaciones para adaptarse a circunstancias cambiantes y desafiantes. Esto podría haber influido en las ideas de Barnard sobre la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta de las organizaciones ante eventos imprevistos.

El crecimiento económico y la expansión empresarial durante los felices años veinte, podrían haberle influido en relación a las funciones y responsabilidades de los ejecutivos en un contexto empresarial en auge, donde se requería una gestión eficiente y una toma de decisiones efectiva para aprovechar las oportunidades de crecimiento.

La Gran Depresión llevó a una contracción económica masiva, con altas tasas de desempleo, quiebras empresariales y una disminución generalizada de la actividad económica. Estos desafíos económicos podrían haber influido en Barnard en relación a la necesidad de una gestión efectiva y una toma de decisiones acertada para enfrentar las dificultades y lograr la supervivencia y recuperación de las organizaciones. En un contexto de recesión económica, las empresas se vieron obligadas a buscar formas de mejorar la eficiencia y reducir costes para sobrevivir. Esto podría haber influido en la visión de Barnard sobre la necesidad de una gestión eficiente, con un enfoque en la mejora de los procesos y la eliminación de ineficiencias en las organizaciones. La Gran Depresión provocó tensiones y conflictos en las relaciones laborales, con movimientos sindicales y demandas de mejores condiciones de trabajo. Estos cambios en las relaciones laborales podrían haber influido en Barnard en relación a la importancia de la comunicación, la cooperación y el liderazgo efectivo para mantener la armonía y la productividad en el lugar de trabajo.

#### **4.2. Influencia del entorno personal y profesional**

La influencia de su entorno familiar en *The Functions of the Executive* es clara, ya que el libro está dedicado a su padre con la siguiente dedicatoria: “En una crisis en mi juventud me enseñó la sabiduría de la elección: Intentar y fallar es al menos aprender; no intentar es sufrir la inestimable pérdida de lo que podría haber sido”. En esta dedicatoria se resalta la importancia de tomar decisiones conscientes y deliberadas en la vida frente a dejar que las circunstancias dicten el rumbo, instando a elegir activamente y asumir la responsabilidad de las elecciones realizadas. El existencialismo destaca la importancia de la responsabilidad individual en la toma de decisiones y la creación de significado en la vida (Prini, 1992). Ralph W. Emerson,

filósofo y escritor estadounidense del siglo XIX, abogaba por la confianza en uno mismo (Emerson, 1908), la toma de decisiones valientes y el aprendizaje a través de la experiencia. Sus ensayos sobre el individualismo y el autoaprendizaje podrían haber inspirado la idea de que intentar y aprender a través del fracaso es valioso. Además, el existencialismo incita en el ser humano la creación de una ética de la responsabilidad individual, que también se impregna en la obra de Barnard.

También se reconoce que el fracaso es una parte inevitable del proceso de aprendizaje y del crecimiento personal. Se valora la experiencia y el conocimiento que se consiguen a través de los errores, y el valor de una acción se encuentra en su resultado y en lo que se aprende de ella. Refleja una mentalidad pragmática, corriente desarrollada por William James, un filósofo y psicólogo estadounidense, que enfatiza la importancia de la acción práctica y la utilidad de las ideas (James, 1907). John Dewey, otro importante filósofo y educador estadounidense, también fue un defensor del pragmatismo y la importancia de aprender a través de la experiencia (Dewey, 1925). Su enfoque en la educación progresiva y la aplicación práctica del conocimiento podría haber influido en la idea de aprender a través del intento y el fracaso.

Finalmente, destaca la idea de coste de oportunidad, de perder lo que se puede conseguir, poniendo énfasis en la importancia de arriesgarse y actuar. La inacción tiene como consecuencia la pérdida de oportunidades y experiencias que pueden ser significativas. Uno de los primeros economistas en mencionar la noción de coste de oportunidad fue el británico David Ricardo en el siglo XIX. Según Ricardo (1821), cuando se toma una decisión económica se incurre en un costo de oportunidad, es decir, el valor de la mejor alternativa sacrificada. Sin embargo, fue el economista austríaco Friedrich von Wieser quien popularizó el término "coste de oportunidad" (von Wieser, 1927) indicando que se deriva de la renuncia a la siguiente mejor alternativa disponible al tomar una decisión económica.

La influencia intelectual y académica en el trabajo de Barnard puede haber sido el resultado de una combinación de diversas fuentes y experiencias, incluyendo su educación formal, su experiencia laboral y su interacción con otros profesionales y teóricos de la gestión de su tiempo. Barnard tenía una sólida formación académica en economía y en otras disciplinas. Su formación en economía le proporcionó un enfoque analítico para comprender los aspectos económicos de las organizaciones, mientras que su formación en sociología pudo haber influido en su comprensión de las relaciones de poder y la autoridad en las organizaciones y a entender la interdependencia de los sistemas sociales. Su educación en Harvard le brindó un entorno académico riguroso y una exposición a diversas disciplinas, ya que Harvard fomenta un enfoque interdisciplinar en la educación, alentando a los estudiantes a explorar diferentes disciplinas y a integrar diferentes perspectivas en su pensamiento. Esta formación interdisciplinar puede haber influido en la forma en que Barnard abordó la gestión y las funciones ejecutivas, integrando ideas y enfoques de diferentes campos para comprender los desafíos organizativos.

Asimismo, Harvard es conocida por su énfasis en la investigación y el análisis crítico. La formación de Barnard en este entorno académico pudo haber desarrollado su capacidad para analizar los problemas organizativos, basándose en datos y evidencias para fundamentar sus argumentos adoptando un enfoque analítico y basado en la investigación. Además, como estudiante de Harvard, Barnard habría tenido acceso a una amplia gama de recursos académicos, incluyendo bibliotecas, conferencias y profesores prominentes en diversas áreas de estudio. Esto le habría dado la oportunidad de profundizar en sus investigaciones y ampliar su conocimiento sobre temas relacionados con la gestión y las funciones ejecutivas. Además, su experiencia en Harvard también le permitió establecer conexiones y redes profesionales que influyeron en su enfoque y en la forma en que abordó su obra.

Barnard también tenía una amplia experiencia laboral en diferentes sectores, incluyendo la industria, el gobierno y las organizaciones sin ánimo de lucro. Esta diversa experiencia le permitió obtener una perspectiva amplia sobre los desafíos y las dinámicas de las organizaciones. Su experiencia laboral fue clave en su comprensión de las funciones ejecutivas y en su capacidad para abordar los problemas organizativos desde diferentes perspectivas. *The Functions of the Executive* se plantea como la respuesta de Barnard a la dificultad de encontrar una explicación adecuada en las teorías económicas y en la administración científica a su propia experiencia como ejecutivo (Andrews, 1968).

Los valores personales y las creencias de Barnard también influyen en su enfoque de gestión. Por ejemplo, su compromiso con la ética y la responsabilidad en la gestión explican la importancia de la responsabilidad moral y la integridad en las funciones ejecutivas.

### **4.3. Influencia intelectual**

Durante el tiempo en el que Barnard desarrolló su trabajo, existían importantes teorías y enfoques en el campo de la administración y la organización (Wren, 1994). Destacan las contribuciones de Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber y Mary Parker Follett, quienes sentaron las bases para el estudio sistemático de la administración y la eficiencia organizacional.

La obra “Principios de la administración científica” de Frederick W. Taylor (1911) tuvo una influencia significativa en el pensamiento gerencial y en la organización del trabajo de la época, ya que trataba de mejorar la eficiencia y la productividad de las organizaciones a través de la aplicación de métodos científicos al estudio y el diseño de los puestos de trabajo. Se centró en la división del trabajo, la estandarización y el uso de incentivos económicos para motivar a los trabajadores. Mientras que Taylor se centró principalmente en la eficiencia y la optimización de las tareas individuales, Barnard abordó la gestión desde una perspectiva más general, considerando el papel



de la autoridad, la comunicación, la motivación y la cooperación en el logro de los objetivos organizacionales.

En 1916 Henri Fayol (1948) propuso cinco funciones gerenciales básicas que deben ser desempeñadas por los directivos: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Barnard adoptó y desarrolló estas funciones en su obra, destacando la importancia de las funciones ejecutivas en la coordinación y dirección de las actividades organizacionales. Henri Fayol propuso catorce principios administrativos en su teoría clásica de la administración que se consideran fundamentales para la gestión eficaz de una organización:

1. **División del trabajo:** Consiste en dividir las tareas y responsabilidades entre los miembros de la organización para aumentar la eficiencia y especialización. Barnard reconoce que la división del trabajo es fundamental para el funcionamiento de una organización, pero su enfoque se centra más en la coordinación de las actividades y la comunicación efectiva entre los miembros de la organización. Para Barnard, la comunicación es esencial para lograr la coordinación y la colaboración necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La división del trabajo puede llevar a la especialización y la fragmentación de las tareas, y sin una comunicación adecuada, los subordinados pueden no comprender cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la organización, pudiendo afectar negativamente a la coordinación y al logro de resultados.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Establecer una clara cadena de mando y definir las responsabilidades de cada miembro de la organización. Al igual que Fayol enfatizó la importancia de la autoridad en la organización y la necesidad de una estructura clara de autoridad y responsabilidad, Barnard también se centró en la autoridad y su papel en la organización, explorando cómo se establece y se ejerce la autoridad dentro de una estructura organizativa. A diferencia de Fayol, consideraba que la autoridad no se puede ejercer exclusivamente a través de una jerarquía formal, sino que también requiere el consentimiento y la aceptación de los subordinados.
3. **Disciplina:** Mantener la obediencia y el respeto a las normas y reglas establecidas en la organización. Barnard entiende la disciplina como el cumplimiento de las reglas, normas y procedimientos establecidos dentro de la organización, y considera que es esencial para mantener el orden y la eficiencia en una organización. La disciplina garantiza que los miembros de la organización cumplan con sus responsabilidades y respeten las normas establecidas, lo que contribuye a un ambiente de trabajo armonioso y al logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, Barnard también reconoce que la disciplina no se puede imponer únicamente por medio de la autoridad formal. La aceptación voluntaria de las normas y reglas por parte de los miembros de la organización es fundamental para lograr una disciplina efectiva. Barnard argumenta que la disciplina se basa en el consentimiento y el compromiso de los individuos, y no solo en el poder coercitivo de la autoridad. Además, Barnard señala que la

disciplina no debe ser un fin en sí misma, sino que debe estar orientada hacia el logro de los objetivos organizacionales. La disciplina debe ser vista como una herramienta para mantener la coordinación, la eficiencia y la cooperación dentro de la organización.

4. **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para evitar conflictos y confusión. Aunque Barnard no menciona explícitamente la unidad de mando, su enfoque en la comunicación y la coordinación efectiva sugiere que la claridad en la cadena de mando y la comunicación directa entre superiores y subordinados son importantes para el funcionamiento adecuado de una organización.
5. **Unidad de dirección:** Todos los miembros de la organización deben trabajar hacia un objetivo común bajo una sola dirección. Barnard tampoco se refiere específicamente a la unidad de dirección, pero su enfoque en la coordinación de actividades y en la integración de esfuerzos puede considerarse como una forma de buscar la unidad de dirección de manera implícita. Barnard argumenta que los ejecutivos desempeñan un papel crucial en la creación de un sentido de propósito compartido y en la alineación de los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales, y reconoce la necesidad de un liderazgo fuerte y efectivo para lograr la coordinación y la integración de los esfuerzos individuales hacia los objetivos comunes de la organización.
6. **Subordinación del interés individual al interés general:** El interés de la organización debe prevalecer sobre los intereses individuales de los empleados. Barnard también hace hincapié en la importancia de alinear los intereses individuales con los intereses generales de la organización. Considera que los individuos deben reconocer que su éxito personal está intrínsecamente ligado al éxito de la organización en su conjunto. Barnard argumenta que los miembros de una organización deben tener un sentido de lealtad y compromiso hacia los objetivos y valores de la organización. Reconoce que los individuos pueden tener diferentes intereses y motivaciones, pero sostiene que es esencial que estos intereses individuales estén subordinados y alineados con el interés general de la organización.
7. **Remuneración justa:** Compensar a los empleados de manera justa y equitativa por su trabajo. Barnard reconoce la importancia de la compensación adecuada y justa en el contexto de las relaciones laborales y la motivación de los empleados. La satisfacción de las necesidades económicas de los empleados, incluyendo la compensación justa, es esencial para establecer una base sólida de relaciones laborales y fomentar la motivación y el compromiso de los empleados. Los empleados deben percibir que la organización valora y reconoce su contribución a través de una compensación adecuada.
8. **Centralización y descentralización:** Decidir el nivel adecuado de centralización o descentralización en la toma de decisiones, considerando las necesidades y características de la organización. Barnard aborda el equilibrio entre la centralización y descentralización de la autoridad y la toma de decisiones en una organización. Reconoce que no todas las decisiones pueden o

- deben ser tomadas por los ejecutivos superiores, y que una participación activa de los subordinados puede ser beneficiosa para la organización. Promueve la delegación adecuada de autoridad y la distribución de la toma de decisiones en función de las necesidades y las capacidades de los miembros de la organización, reconociendo la importancia tanto de la participación como de la responsabilidad centralizada en la consecución de los objetivos organizacionales.
9. Cadena de mando: Establecer una línea clara de autoridad desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de la organización. Aunque Barnard no utiliza el término "cadena de mando", su enfoque en la comunicación efectiva y la coordinación implica la necesidad de una estructura organizativa clara y una línea de autoridad que facilite la toma de decisiones y la fluidez de la información.
  10. Orden: Mantener un entorno de trabajo ordenado y organizado para aumentar la eficiencia y productividad. Barnard no aborda el principio del orden de manera específica, pero su énfasis en la coordinación y la claridad de las funciones y las responsabilidades implica una organización estructurada y un orden dentro de la organización.
  11. Equidad: Tratar a los empleados con justicia y equidad, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso. El enfoque de Barnard en la cooperación voluntaria, el reconocimiento de las contribuciones y la alineación de intereses sugiere la importancia de establecer una relación equitativa y justa entre la organización y sus miembros para fomentar la colaboración y el compromiso.
  12. Estabilidad del personal: Minimizar la rotación y la fluctuación del personal para promover la eficiencia y la continuidad en la organización. Barnard argumenta que la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados son fundamentales para el funcionamiento efectivo de la organización. Reconoce que la estabilidad en los equipos de trabajo y la retención del talento son aspectos importantes para promover la cooperación y el logro de los objetivos organizacionales.
  13. Iniciativa: Fomentar y permitir que los empleados tengan iniciativa y creatividad en su trabajo. Para Barnard los empleados deben tener la capacidad de tomar decisiones dentro de su área de responsabilidad, siempre y cuando se alineen con los objetivos y los valores de la organización. Reconoce que la iniciativa de los empleados puede contribuir a la innovación, la eficiencia y el logro de los resultados organizacionales.
  14. Espíritu de equipo: Fomentar la colaboración y la cooperación entre los miembros de la organización para alcanzar los objetivos comunes. Barnard considera que los ejecutivos y líderes de la organización deben establecer una cultura de cooperación y promover la confianza y el respeto mutuo entre los empleados. Reconoce que un espíritu de equipo sólido puede mejorar la productividad, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

La obra de Max Weber (1922), especialmente su teoría de la burocracia y su enfoque en la autoridad y la estructura organizativa, ha tenido una influencia significativa en el campo de la gestión y la administración. Tanto Weber como Barnard reconocen la importancia de una estructura organizativa clara y una autoridad bien definida en las organizaciones. Weber desarrolló el concepto de la burocracia como una forma racional y eficiente de organización, mientras que Barnard se centra en la autoridad y las funciones ejecutivas dentro de las organizaciones. Ambos reconocen la necesidad de establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad para lograr la eficacia organizativa.

Weber enfatiza la importancia de la racionalidad y la eficiencia en la gestión de las organizaciones. Esto implica la adopción de reglas y procedimientos estandarizados, la división del trabajo y la búsqueda de la eficiencia en la toma de decisiones. Barnard también aboga por una gestión racional y eficiente, haciendo hincapié en la importancia de los procesos y las funciones ejecutivas para lograr los objetivos organizativos de manera efectiva.

Weber introduce el concepto de legitimidad, que se refiere a la aceptación y reconocimiento de la autoridad por parte de los miembros de la organización. Barnard también aborda la cuestión de la legitimidad en su obra, especialmente en relación con la autoridad formal y la aceptación de las funciones ejecutivas por parte de los subordinados.

La obra de Mary Parker Follett (1918) también ha tenido una influencia significativa en el campo de la gestión y la teoría organizacional (Graham, 2003). Tanto Follett como Barnard enfatizan la importancia del liderazgo efectivo y la colaboración en las organizaciones. Follett aboga por el liderazgo basado en la influencia y la participación de todos los miembros de la organización, mientras que Barnard destaca la importancia de las funciones ejecutivas y la capacidad de los líderes para obtener la cooperación de los subordinados. Ambos reconocen que la colaboración y el liderazgo adecuado son fundamentales para lograr los objetivos organizativos.

Follett y Barnard comparten un interés en comprender el comportamiento humano en el contexto de las organizaciones. Follett enfatiza la importancia de comprender las motivaciones y necesidades de los individuos en el trabajo, mientras que Barnard destaca la importancia de la comunicación efectiva y la comprensión de los subordinados para lograr la cooperación y el éxito organizativo. Ambos están asociados con la corriente de la teoría de las relaciones humanas en la gestión. Follett es considerada una de las precursoras de esta teoría, mientras que Barnard también incorpora elementos de esta perspectiva en su obra. Ambos reconocen la importancia de las relaciones humanas en el lugar de trabajo y cómo pueden influir en el rendimiento y el éxito de las organizaciones.

Lawrence Joseph Henderson (1935) tuvo una influencia significativa sobre Chester Barnard en el campo de la teoría organizacional y administrativa. Henderson

(Munoz, 2014), un reconocido fisiólogo y filósofo de la ciencia, desarrolló ideas sobre la interacción entre las organizaciones y su entorno, así como sobre la importancia de los sistemas de coordinación interna. Henderson propuso el concepto de "equilibrio interno" en las organizaciones, que se refiere a la capacidad de una organización para mantener un equilibrio dinámico entre sus partes internas y adaptarse a los cambios en su entorno. Este concepto tuvo una influencia directa en el pensamiento de Barnard.

Barnard compartía la preocupación de Henderson por la coordinación y la eficiencia en las organizaciones, y se basó en las ideas de Henderson al desarrollar su propia teoría. Adoptó el enfoque de Henderson sobre el equilibrio interno y lo amplió para incluir aspectos como la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones. Barnard consideraba que la cooperación y la voluntad de los miembros de la organización eran fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales, y estas ideas se reflejan en su obra.

Barnard no participó directamente en los experimentos de Western Electric llevados a cabo principalmente en la planta de Hawthorne, pero su asociación con Elton Mayo (1933) y sus colegas en la Harvard Business School pudo influir en la perspectiva de Barnard sobre la gestión y la importancia de las interacciones humanas en las organizaciones (Andrews, 1968). Mayo consideraba que la principal necesidad del mundo industrial era desarrollar métodos que permitieran a las personas vivir en fáciles relaciones sociales entre sí. Para Barnard, la cooperación y la comunicación podían conseguir este objetivo.

## 5. Conclusiones

Barnard vivió en un momento histórico clave tanto por los eventos históricos (desarrollo industrial, guerras, crisis, pandemia, etc.), como por la necesidad de encontrar nuevos modelos de gestión a industrias en crecimiento que enfrentaban problemas de eficacia y eficiencia. En un momento en el que la dirección científica se estaba aplicando al ámbito empresarial, Barnard incorporó el elemento de las relaciones humanas en la práctica gerencial. Su experiencia profesional como directivo en una de estas grandes empresas y en la administración pública en momentos de crisis y escasez le sirvieron para constatar las deficiencias de la teoría clásica que enfatizaba la productividad y la necesidad de abrirse a un modelo que tuviera más en cuenta el factor humano, desde una concepción de sistemas, en la que la cooperación y la comunicación son esenciales, siempre desde una perspectiva pragmática. Su formación universitaria multidisciplinar y sus contactos en el ámbito académico le permitieron tener contacto con nuevas perspectivas que desde la sociología empezaban a aportar un nuevo enfoque a la gestión empresarial. Todo ello le permitió desarrollar nuevos enfoques y perspectivas para comprender y mejorar la práctica gerencial y hacer aportaciones al campo de la administración que



han tenido un impacto duradero en el pensamiento sobre administración y dirección de organizaciones.

Barnard puede considerarse como un precursor en la aplicación de la teoría de sistemas a las organizaciones, ya que en 1938 aborda la naturaleza compleja de las organizaciones y la interdependencia e interacción entre sus componentes. Considera que una organización es un sistema cooperativo en el que las personas se coordinan para lograr un propósito común. Define la organización formal como un sistema de fuerzas sociales coordinadas, de acuerdo a un cierto orden, una estructura, que define responsabilidades y relaciones de autoridad, para lograr un fin determinado. Casi 20 años después, Boulding (1956) propuso la teoría general de sistemas como esqueleto de la ciencia, y fueron March y Simon (1958) en su obra "Organizations" quienes emplearon el enfoque de sistemas para analizar y comprender el funcionamiento de las organizaciones.

Barnard puede ser el primer artífice de una teoría general de la acción colectiva e influyó en los estudios Hawthorne de Roethlisberger y Dickson (Organ, Podasakoff y MacKenzie, 2006). Su teoría de los incentivos también pudo influir en la obra de 1965 de Mancur Olson (1992) sobre la lógica de la acción colectiva, quien plantea que se suele asumir que los grupos de personas con intereses similares suelen intentar alcanzar esos intereses como grupo, y se espera que el grupo actúe según sus intereses personales. Sin embargo, la racionalidad individual no basta para entender la racionalidad colectiva. Es necesario tener en cuenta la existencia de incentivos y el control del grupo.

La importancia que Barnard otorgó a la autoridad y al deber en las organizaciones sigue siendo válida, ya que la autoridad para que sea efectiva necesita de la aceptación y el apoyo de aquellos a quienes se les ha delegado la responsabilidad. La necesidad de coordinar esfuerzos individuales dentro de una organización para conseguir los objetivos comunes sigue siendo esencial en la actualidad, con un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado. La comunicación clara y precisa en las organizaciones es fundamental para que sea efectiva y permita garantizar que los objetivos y las instrucciones lleguen y sean entendidos por todos los miembros de una organización. En la actualidad cobra más importancia si cabe, especialmente en entornos virtuales y equipos distribuidos. Tomar decisiones es un proceso complejo y sigue siendo una de las actividades principales de los directivos y deben tener en cuenta diferentes perspectivas, analizar los datos relevantes y evaluar las posibles consecuencias.

Barnard fue consciente de que era necesario atender las necesidades de las personas. Una empresa o un país no funciona si sus trabajadores o ciudadanos no están comprometidos, y la responsabilidad de los ejecutivos y gobernantes es demostrar su competencia y basar en ella su autoridad para conseguir la colaboración de todos. Es preciso tener objetivos claros y un sentido de propósito que llegue a todos los miembros de la organización, empresa o país. Para ello es fundamental una buena comunicación. El sentimiento patriótico americano pudo inspirarle en sus ideas

sobre la organización como un sistema cooperativo, en el que para conseguir los objetivos conjuntos es necesario que quien gestiona ayude a los demás a conseguir sus objetivos individuales. Además, el convencimiento americano de actuar moralmente en defensa de la paz y de la libertad en el mundo pudo influirle en su perspectiva ética y moral como ejecutivo, convenciéndole de su utilidad en la gestión empresarial. La obra de Barnard supone un elevado estándar moral en el comportamiento directivo que no puede considerarse que haya caracterizado a la América empresarial de finales del siglo XX y principios del XXI (Scott, 1992; Godfrey y Mahoney, 2014). En la actualidad, es creciente la importancia de los valores y la ética en la cultura corporativa, ya que las organizaciones buscan construir una reputación sólida y mantener la confianza de sus empleados, clientes y grupos de interés.

## 6. Bibliografía

- Anderson, E. H. (1939). The Functions of the Executive. *Southern Economic Journal*, 6(2), 249.
- Andrews, K. R. (1968). Introduction to the 30<sup>th</sup> anniversary edition of The Functions of the Executive. En Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive. Thirtieth Anniversary Edition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Págs. VII-XXIII. Disponible en <https://ia801508.us.archive.org/7/items/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive.pdf>
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive. Thirtieth Anniversary Edition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Disponible en <https://ia801508.us.archive.org/7/items/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive.pdf>
- Berg, S. A. (2017). *World War I and America: Told by the Americans who lived it*. New York, N.Y.: The Library of America. Disponible en <https://archive.org/details/worldwariamerica0000unse>
- Boulding, K. E. (1956). General Systems Theory—The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3):197-208.
- Broadus, M. (1975). *The Depression Decade: From New Era through New Deal, 1929-1941*. White Plains, N.Y.: M.E. Sharpe. Disponible en <https://archive.org/details/depressiondecade0000mitc>
- Chassagnon, V., Baudry, B., Haned, N. (2022) The legacy of Chester I. Barnard in the science of organization of Oliver E. Williamson, *The European Journal of the History of Economic Thought* (29)3: 480-504.
- Dewey, J. (1925). *Experience and nature*. Chicago: Open Court Publishing Company. Disponible en <https://archive.org/details/experienceandnature/page/n1/mode/2up>
- Emerson, R. W. (1908). *The essay on self-reliance*. New York: The Roycrofters. Disponible en <https://archive.org/details/essayonselfreli00emergoog/page/n5/mode/2up>
- Engerman, S., Gallman, R. (Eds.). (2000). *The Cambridge Economic History of the United States*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. Original de 1916, *Administration industrielle et générale*. Disponible en <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518/mode/2up>

- Follett, M. P. (1918). *The new state, group organization the solution of popular government*. New York: Longmans, Green and Co. Disponible en <https://archive.org/details/cu31924016856209/mode/2up>
- Gabor, A., Mahoney, J. T. (2013). Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations. En *Oxford Handbook of Management Theorists*, edited by M. Witzel and M. Warner, 134–151. New York, NY: Oxford University Press.
- Godfrey, P. C., Mahoney, J. T. (2014). The Functions of the Executive at 75: An Invitation to Reconsider a Timeless Classic. *Journal of Management Inquiry*, 23 (4): 360–372.
- Gordon, R. (1999). U.S. Economic Growth since 1870: One Big Wave. *American Economic Review*, (89)2: 123–128.
- Graham, P (Ed.). (2003). *Mary Parker Follett. Prophet of management. A celebration of writings from the 1920s*. Washington, D.C.: Beard Books. Disponible en <https://archive.org/details/maryparkerfollett0000unse/mode/2up>
- Henderson, L. J. (1935). *Pareto's general sociology: a physiologist's interpretation*. Cambridge: Harvard University Press. Disponible en <https://archive.org/details/b2981036x/mode/2up>
- James, W. (1907). *Pragmatism, a new name for some old ways of thinking*. New York: Longmans, Green, and Co. Disponible en <https://archive.org/details/157unkngoog/page/n8/mode/2up>
- Jones, M. A. (2001). *Historia de Estados Unidos, 1607-1992*. Madrid: Cátedra.
- Keon, T. L. (1986). The Functions of the Executive by Chester I. Barnard. *The Academy of Management Review*, 11(2): 456-459.
- March, J. G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan. Disponible en <https://archive.org/details/humanproblemsofi0000mayo/mode/2up>
- Munoz, M. J. (2014). Lawrence Joseph Henderson: Bridging Laboratory and Social Life. *Doctoral dissertation*, Harvard University. Disponible en: [https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/12274511/Munoz\\_gsas.harvard\\_0084\\_L\\_11624.pdf](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/12274511/Munoz_gsas.harvard_0084_L_11624.pdf)
- Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos*. México, D.C.: Limusa.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequence*. Thousand Oaks: Sage.
- Prini, P. (1992). *Historia del existencialismo: de Kierkegaard a hoy*. Barcelona: Editorial Herder.
- Ricardo, D. (1821). *On the principles of political economy and taxation*. London: John Murray. Disponible en <https://archive.org/details/onprinciplespol00ricagoog/page/n9/mode/2up>
- Scott, W. G. (1992). *Chester I. Barnard and the Guardians of the Managerial State*. Lawrence: University of Kansas Press.
- State of New Jersey Emergency Relief Administration (1933). *Commissaries*. New Jersey State Library. Disponible en <https://dspace.njstatelib.org/xmlui/handle/10929/27514>
- State Regional Planning Commission (1932). *Regional government: the key to the continued growth and development of metropolitan New Jersey: solves north Jersey's problems of water supply, rapid transit, sewerage and drainage, meadows reclamation*. New Jersey State Library. Disponible en <https://dspace.njstatelib.org/xmlui/handle/10929/26126>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, London, Harper & Brothers. Disponible en <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>
- Torgersen, P. E., Craig, R. J. (1982). A reexamination of Barnard's theory of organization. *Engineering Management International*, 1(2): 125–130.

- Valentinov, V., Roth, S. (2021). Chester Barnard's systems-theoretic approach to organisation theory: a reconstruction. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 28(5): 733 - 752.
- von Wieser, F. (1927). *Social Economics*. Adelphi Company (original publicado en 1914).
- Walsh, A., Brady, M. (2019). Chester Barnard revisited: Spontaneous orders and the firm. *Journal of Institutional Economics*, 15 (6): 951-962.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society. An outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press. Disponible en [https://archive.org/details/VOL12\\_201904](https://archive.org/details/VOL12_201904)
- Williamson, O. E. (Ed.). (1995). *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Willis, J. F., Primack, M. L. (1989). *An economic history of the United States*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wolf, W. B. (1961). Chester I. Barnard (1886-1961). *The Journal of the Academy of Management*, 4(3): 167-173.
- Wolf, W. B. (1974). *The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management*. Ithaca, NY: Industrial and Labor Relations.
- Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought*. New York, NY: Wiley.
- Wren, D. A. (2000). *Barnard, Chester Irving*. En American National Biography Online. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.