

## DOS PIONEROS \*

Ignacio Pérez Salgado \*\*

Pretendemos en este artículo presentar el aporte realizado por Chester Barnard y Alvin Brown, al desarrollo de una Teoría de la Administración. Ahora bien, ¿por qué estos dos estudiosos y no cualquier otro? La principal razón —además, por supuesto, de su importante contribución— estriba en que existe dentro de nuestro medio casi absoluto desconocimiento sobre estos autores, en especial sobre Alvin Brown. Así, en las dos últimas obras<sup>1</sup> publicadas originalmente en países latinoamericanos sobre “Teoría de la Administración”, no se hace referencia a Alvin Brown. Chester Barnard, si bien es bastante citado en la obra del profesor Wilburg Jiménez Castro, en la obra del ingeniero comercial Alejandro León Silva, es citado sólo en relación con su planteamiento sobre las artes y las ciencias<sup>2</sup>.

En las líneas que siguen trataremos de esbozar las ideas fundamentales de Brown y Barnard y la importancia de ambos en el desarrollo de una Teoría de la Administración.

---

\* Deseamos dejar constancia de que nuestra interpretación de Brown y Barnard ha sido positivamente influenciada por las clases del profesor Harold Koontz. En todo caso, los errores que el artículo pueda contener son de exclusiva responsabilidad del autor.

\*\* Ingeniero Comercial, Master of Business Administration, profesor de Dirección de Empresas de la Universidad de Concepción y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de esa Universidad.

<sup>1</sup> Véase Wilburg Jiménez Castro, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, Fondo de Cultura Económica, México, 1963; y Alejandro León, *Hacia la Teoría Administrativa*, Editorial Universitaria S. A., Santiago, 1964.

<sup>2</sup> Alejandro León, *Op. cit.*, págs. 31-32.

## A.—CHESTER BARNARD

### I.—Introducción.

La competencia de Chester Barnard —para discutir principios y consideraciones fundamentales de las relaciones entre individuos en los sistemas de organización, más que las meras prácticas, políticas o esquemas de organización— descansa en su larga experiencia como ejecutivo, primero como presidente de la New Jersey Bell Telephone Company y después como el más alto dirigente de la Rockefeller Foundation. Sin poder clasificar a Barnard como uno de los sostenedores del enfoque universalista de la Administración, podemos, sí, mostrar su ejemplo como un ejecutivo que tuvo éxito al dirigir sucesivamente una empresa privada y una institución filantrópica.

Barnard fue influenciado en su pensamiento por Ehrlich, el cual expresa que toda ley nace del entendimiento formal y especialmente del entendimiento informal de las personas organizadas.

Barnard considera a todas las organizaciones como sistemas cooperativos estrechamente relacionados entre sí, en los cuales son básicos los individuos y los sistemas de comunicación. En su obra “Las Funciones del Ejecutivo” discute las limitaciones físicas y biológicas, la naturaleza de la acción cooperativa, las relaciones entre organización formal e informal, el problema de los incentivos, aspectos relativos a comunicaciones, fuentes de autoridad y otros. Finalmente, trata de mostrar cómo todos estos aspectos se relacionan entre sí, siendo cada uno parte de un todo.

El área del tema tratado por Barnard es muy amplia y el libro en sí mismo no está concebido sino en términos generales y sumarios. Por esta razón es posible que la lectura de él no sea de interés —a pesar de su título— para aquellos ejecutivos que están enfrentados a problemas inmediatos y específicos, los cuales, generalmente por su formación, son incapaces de considerar los así llamados “problemas técnicos” de organización.

La primera parte del libro se refiere al estudio de los sistemas de cooperación, y la segunda parte aborda aspectos más específicos sobre las funciones de los ejecutivos en todo tipo de institución y las habilidades necesarias para el éxito de sus labores.

La tesis del autor se basa en presentar su experiencia y pensamiento, a fin de mostrar cómo los intereses y motivos no económicos, así como los económicos, son fundamentales en la conducta de todas las personas en cualquier nivel de la organización. Al mismo tiempo, se trata de mostrar hasta qué punto las actividades del hombre en la sociedad son gobernadas por organizaciones formales, y las relaciones de tales organizaciones con la sociedad en general.

El profesor Koontz, al referirse a Barnard como perteneciente al grupo que enfoca la administración desde un punto de vista sociológico, nos dice: “Tal vez el padre de este enfoque (el sociológico) es Chester Barnard. Tratando de buscar una respuesta para explicar el proceso de la administración, Barnard desarrolló una teoría basada en las necesidades del individuo para resol-

ver, a través de la cooperación, las limitaciones de tipo biológico, físico y social, que el medio ambiente le impone y que él mismo tiene... Muchos de los aspectos planteados por Barnard, tales como su economía de los incentivos y su teoría del oportunismo (referido a la toma de decisiones), han tenido el mérito de explicar desde un punto de vista sociológico, muchos aspectos de la práctica de la Administración”<sup>3</sup>.

## II.—Teorías de Barnard.

En el párrafo precedente se ha pretendido dar una idea del principal planteamiento de Barnard. Trataremos ahora de indicar, en forma más específica, este planteamiento. Para ello hemos creído conveniente dividir los diferentes aspectos del libro de Barnard en lo que denominaremos teorías y que a continuación explicamos. Creemos que ésta es la forma más adecuada para poner de relieve los principales aspectos de la obra de Barnard, cuya lectura es de por sí bastante complicada por tratarse, como ya se ha indicado, de un ensayo sociológico de la Administración.

1.—**Teoría de la Cooperación.**—Los puntos relevantes de esta teoría pueden resumirse como sigue:

- a) La cooperación es el medio que tiene el individuo para hacer frente a sus limitaciones físicas y biológicas.
- b) La cooperación debe ser efectiva, es decir, debe alcanzarse el objetivo propuesto; pero ello no basta; es necesario, además, que sea eficiente; en otras palabras, el objetivo debe alcanzarse con el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.
- c) La cooperación implica la concurrencia de factores psicológicos y sociológicos, relacionados los primeros con el individuo mismo y los segundos con el grupo de individuos.

2.—**Teoría de la Organización Formal.**—Los aspectos básicos de esta teoría, que a nuestro entender es uno de los principales aportes de Barnard, son:

- a) Se entiende por organización formal la coordinación **consciente, deliberada y sistemática** de las actividades de dos o más personas con el fin de lograr un propósito común.
- b) Los elementos de la organización formal son:
  - i) Comunicación;
  - ii) Voluntad para servir;
  - iii) Propósito.

---

<sup>3</sup> Harold Koontz, “*The Management Theory Jungle*”, Reprint Nº 9, 1962, Graduate School of Business Administration University of California, Los Angeles Division of Research, págs. 179-180. (Traducción libre del autor).

- c) La organización formal crece por combinación de unidades ya existentes o por la creación de nuevas unidades. Generalmente la base de la organización formal es la organización informal.

**3.—Teoría de la Organización Informal.**—Los elementos necesarios que considerar en la organización informal son:

- a) Se entiende por organización informal la coordinación inconsciente de las actividades o esfuerzos de un grupo sin propósito común.
- b) La organización informal precede a la organización formal.
- c) La organización informal existe dentro de todas las organizaciones formales, y es, quizás, el elemento básico para lograr adecuadas comunicaciones.

#### **4.—Teoría de las Bases de Especialización en Organización.**

- a) Los factores que considerar para las bases de especialización son:
  - i) Lugar donde se hace el trabajo;
  - ii) Instante en que se hace el trabajo;
  - iii) Personas con quienes se hace el trabajo;
  - iv) Elementos utilizados en el trabajo;
  - v) Método o proceso utilizado.
- b) La efectividad de la cooperación depende casi por entero de la especialización.
- c) El aspecto primario de la especialización es el análisis del propósito.

#### **5.—Teoría de los Incentivos.**

- a) La fuerza primaria e indispensable para obtener la cooperación de los individuos son los incentivos, ya sean materiales o no.
- b) Otro elemento básico para lograr la cooperación de los individuos es la persuasión, que se puede lograr por métodos propagandísticos, coactivos o mediante la inculcación de motivos.

**6.—Teoría de la Autoridad.**—Autoridad es definida por Barnard como el carácter de una comunicación (orden) que es aceptada por los miembros de una organización.

Esta comunicación será "autoritaria" cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- i) Que sea entendible;
- ii) Que sea compatible con el propósito de la organización;
- iii) Que sea compatible con los intereses personales de los miembros de la organización;
- iv) Que se pueda cumplir.

7.—**Teoría de las Comunicaciones.**—Los factores que controlan el sistema de comunicaciones y que actúan para que la autoridad sea objetiva, son los siguientes:

- a) Los canales de comunicación deben ser conocidos por todos los miembros de la organización.
- b) La línea de comunicación debe ser la más corta posible.
- c) Cada miembro de la organización debe tener su canal de comunicaciones.
- d) La competencia de las personas que sirven como centros de comunicación debe ser adecuada.
- e) La línea de comunicación no debe interrumpirse.

8.—**Teoría de las Decisiones.**—Decisión, dice Barnard, es un acto que resulta de un pensamiento deliberado. El marco de las decisiones está constituido por:

- a) El objetivo de la organización.
- b) El mundo exterior social y físico.

El proceso de la toma de decisiones está constituido básicamente por la búsqueda del **factor estratégico**. El factor estratégico es el elemento básico para la oportunidad en la decisión.

El concepto de Barnard sobre el factor estratégico es, quizás, una de sus más importantes contribuciones al desarrollo de una teoría de la Administración.

9.—**Teoría de la Función Ejecutiva.**—El propósito básico de la función ejecutiva es, según Barnard, obtener una adecuada contribución de cada miembro de la organización. Como se puede ver, en estas palabras de Barnard, aparece claro el concepto de coordinación que a nuestro parecer es la esencia misma de la Administración. De ahí que el concepto de Barnard sobre el propósito de la función ejecutiva esté muy cerca del concepto general de Administración.

Son funciones básicas del ejecutivo, según Barnard, las siguientes:

- a) Formular los objetivos de la organización;
- b) Promover y asegurar los servicios esenciales de la organización;
- c) Mantener el sistema de comunicaciones.

10.—**Teoría del Liderato.**—Este aspecto es, en especial sobresaliente, ya que tanto la capacidad ejecutiva como la fuerza de la organización depende, según Barnard, de la capacidad para ser líder y de la calidad de los líderes respectivamente. Si, además, se agrega el hecho de que el factor estratégico o limitado en un sistema de cooperación entre individuos es la capacidad ejecutiva, se comprenderá la importancia de esta teoría.

Según Barnard, la capacidad para ser líder se basa en:

- a) **Superioridad individual:** física, técnica, conocimiento, memoria, percepción;
- b) **Responsabilidad:** considerada como la cualidad que da determinación para hacer frente a los acontecimientos. Una alta moral es también necesaria para completar esta condición.

### III.—Conclusiones.

En los párrafos precedentes se ha tratado de sintetizar el aporte de Barnard al desarrollo de la Administración, que se refiere especialmente a su obra "Las Funciones del Ejecutivo". Quizás donde mejor esté expresada la inquietud de Barnard al escribir esta obra sea en el prefacio del mencionado libro cuando expresa: "A mí hace mucho tiempo que me ha parecido probable que haya características universales de organización, las cuales son opiniones, apreciaciones, conceptos activos de hombres expertos en organización no sólo en la generación presente, sino en las pasadas, y que, por tanto, fueron percibidos por sagaces y prudentes observadores y estudiosos".

Pero nada de lo que conozco trata de la organización en el sentido que creo corresponda o a mi experiencia o a la comprensión implícita en la conducta de los reconocidos como expertos en la práctica de la gestión, o en la dirección de organizaciones. Se ha escrito alguna obra excelente para describir y analizar las características superficiales de las organizaciones. Y es importante, pero como una geografía descriptiva carente de física, química, geología y biología, más que la cartografía y topografía de la organización se necesita comprender las funciones de ejecución; así pues, sería necesario un conocimiento de las clases y calidades de las fuerzas en actividad y el modo en que operan"<sup>4</sup>.

Como se puede deducir, lo que le interesó a Barnard, más que el aspecto operativo de la Administración, fue la actuación del individuo dentro del grupo: de ahí que se le haya clasificado como uno de los pioneros del enfoque sociológico de la Administración. Este pensamiento de Barnard está presente en todos sus escritos: así, por ejemplo, en un artículo titulado "Elementary Conditions of Business Morals", publicado en la *California Management Review*, señala: "El horror moral del despilfarro es, a menudo, reforzado por sanciones económicas como el peligro de pérdidas o quiebra. Este hecho ha dado que pensar a mucha gente que una administración eficiente y conservadora es sólo problema de cálculos adecuados. Este es un punto de vista muy limitado. Los cálculos adecuados no constituyen una base suficiente"<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Chester Barnard, *Las Funciones de los Elementos Dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, pág. 8.

<sup>5</sup> Chester Barnard, "Elementary Conditions of Business Morals", *California Management Review*, volumen I, number 1, fall 1958, pág. 8.

## B.—ALVIN BROWN

### 1.—Introducción.

Alvin Brown nació en Washington D.C. en 1893, y obtuvo su título de abogado en 1916. Aun cuando nunca practicó su profesión, su adiestramiento en materias legales es evidente en el cuidadoso análisis que hace de la **delegación de la responsabilidad** en la empresa. Brown ocupó altos cargos ejecutivos en la empresa privada. Además, desempeñó cargos públicos en la Oficina del Presupuesto y en la National Recovery Administration. También hizo clases sobre Teoría de la Organización en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Sus obras incluyen: **Organization; A formulation of principles**, publicado en 1945, en el cual trata de explorar los principios que se relacionan con el esfuerzo humano en instituciones militares, religiosas, gubernamentales, educacionales e industriales; y **Organization of Industry**, publicado en 1947, y que trata de aplicar los principios de organización a la industria.

### 2.—Organización.

La organización puede ser definida como un estado, una condición o un proceso. Brown la utiliza más bien como un proceso que asegura la coordinación y efectividad del esfuerzo humano.

La organización está directamente relacionada con la Administración y se podría decir que la organización es un medio para lograr una administración más efectiva. En este sentido la Administración es la suma de los esfuerzos de todos los miembros de una empresa dirigidos hacia el cumplimiento de un propósito.

Desde el momento en que la organización es un medio para la administración y la administración es la suma de los esfuerzos dirigidos, se deduce que la organización debe preceder a los esfuerzos. En el mismo sentido, la organización debe preceder la selección del cuerpo social y debe determinar sus requerimientos.

### 3.—Delegación.

Delegación es el acto por el cual un miembro de una organización entrega a otro responsabilidad. En esta responsabilidad hay dos factores implícitos: obligación y poder para hacer.

a) **Responsabilidad.**—Responsabilidad es aquella parte en la Administración que es asignada a un miembro particular de una empresa. La responsabilidad, una vez asumida por un miembro de la empresa, descansa enteramente en ese miembro. No puede ser compartida con ningún otro miembro.

b) **División de la responsabilidad.**—Se entiende por división de la responsabilidad, la separación de ésta entre el que delega y el que la recibe. El que delega la responsabilidad debe delegar deberes de menor importancia y reservar para él los de mayor importancia, pero no hasta el punto de que ellos excedan su capacidad.

Las responsabilidades deben ser divididas de acuerdo con la agrupación de los elementos de administración. Existen cinco maneras de agrupar los elementos de administración:

- i) Similitud de los elementos;
- ii) Similitud en el propósito;
- iii) Orden de ejecución;
- iv) Similitud en conocimiento, capacidad o experiencia;
- v) Lugar de ejecución.

Desde el momento que la delegación necesita de la supervisión, el número de personas a las cuales se delega no puede exceder la capacidad de supervisión del delegante. Como se puede apreciar en este concepto de Brown, se plantea el principio del área de la Administración.

c) **Definición de responsabilidad.**—La responsabilidad delegada a una persona debe ser clara y precisamente definida. La responsabilidad delegada debe estar completamente separada de aquélla que ha sido reservada para la persona que delegó.

#### 4.—Obligación.

Cuando una persona acepta una responsabilidad, también acepta una obligación para la ejecución de esa responsabilidad. La obligación por la ejecución de esa responsabilidad corresponde al delegante y a nadie más.

#### 5.—Autoridad.

Autoridad es aquel aspecto de la responsabilidad que representa el poder de ejecución. Incluye todos los medios propios y necesarios para llevar a cabo la ejecución.

-- **Supervisión.**—Supervisión es la autoridad que la persona que delega tiene sobre el delegante, a fin de que éste ejecute en buena forma la responsabilidad delegada. La supervisión o autoridad sobre un delegado está limitada en dos formas:

- i) Sobre la responsabilidad de la persona que delega, y
- ii) Solamente dicha persona puede obligar a que se cumpla.



## 6.—Coordinación.

Desde el momento en que existe una coordinación directa entre diversas responsabilidades, la adecuada ejecución de una responsabilidad requiere entendimiento de las responsabilidades que están relacionadas con ella.

## 7.—Continuidad de la responsabilidad.

La necesidad de la ejecución de una función continúa existiendo, aun cuando el miembro responsable de su ejecución sea incapaz de llevarla a cabo. Frente a esta incapacidad debe designarse a otra persona que asuma la completa responsabilidad por la ejecución de esa función.

## 8.—Las Fases de Administración.

Aun cuando la administración puede variar entre diferentes tipos de empresas, siempre existen ciertas fases que son universales. De acuerdo con Brown estas fases son las siguientes:

- a) **Planificación:** determinación de propósitos;
- b) **Acción:** la ejecución de una labor es un proceso o fase distinto de la planificación;
- c) **Control:** pocos propósitos se completan por su sola ejecución; es necesario verificar que se hayan cumplido adecuadamente.

## 9.—Cinco Formas de Organización.

Todo lo dicho hasta ahora sobre la responsabilidad dice relación con la naturaleza general de ésta. Hay, sin embargo, varios aspectos en los cuales la responsabilidad puede diferenciarse. Estos aspectos son las llamadas "formas o modos de organización".

- a) **Primera forma de organización.**—Este tipo de delegación nace cuando la función que una persona está cumpliendo excede su capacidad. En este caso se delegará la responsabilidad en otras personas para que, junto con aquel a quien la responsabilidad primitivamente correspondía, ejecuten la función. Este planteamiento de Brown no es otra cosa que el principio gradual de Mooney. (Véase Fig. 1).
- b) **Segunda forma de organización.**—Esta delegación de responsabilidad es la base para toda la organización de la empresa. La mejor ilustración de esta forma de organización está en la delegación de responsabilidad entre las funciones de la empresa. Esta segunda forma de organización equivale al efecto funcional de Mooney. (Véase Fig. 2)

Fig. 1

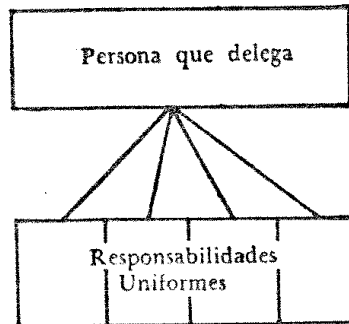
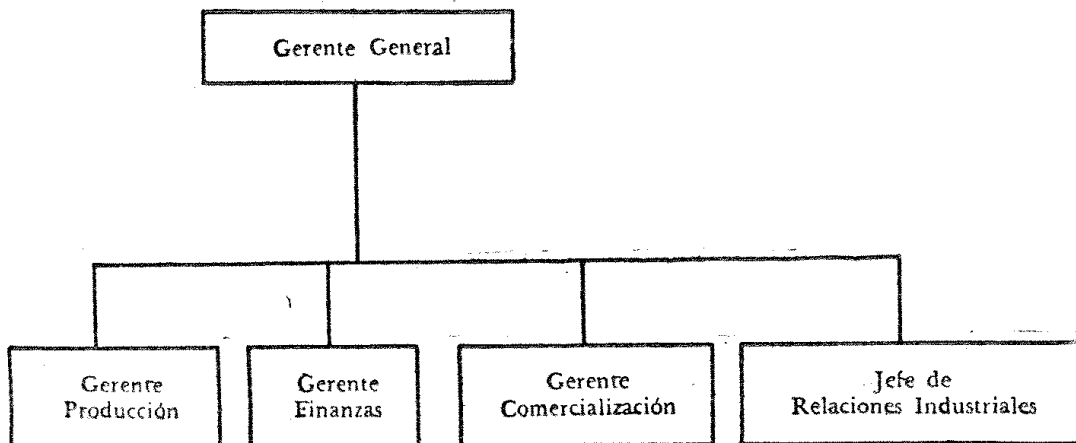


Fig. 2



c) **Tercera forma de organización.**—En la mayoría de las empresas existe una serie de funciones que no contribuyen directamente al cumplimiento de su propósito, pero que ayudan a la obtención de los objetivos de la empresa<sup>6</sup>. La delegación de estas responsabilidades auxiliares constituyen la tercera forma de organización. Tres objetivos se alcanzan mediante este tipo de organización:

- i) Mayor concentración de esfuerzo en las personas que desarrollan las labores básicas de la empresa;
- ii) Permite la especialización, y
- iii) Evita que tareas auxiliares sean asignadas a personas que cumplen labores básicas o fundamentales dentro de la empresa. (Véase Fig. 3).

<sup>6</sup> Departamentos de Servicio.

- d) **Cuarta forma de organización.**—En las anteriores formas de organización está, en general, tratada la fase de ejecución dentro de la administración. La delegación de la planificación y del control constituye la cuarta forma de organización. No debe confundirse la responsabilidad por planificación y control con las responsabilidades auxiliares.
- e) **Quinta forma de organización. (Organización múltiple).**—Si una empresa es, en realidad, un conjunto de empresas, deberá existir una organización múltiple. Cada unidad deberá ser tratada como una empresa en particular. Sin embargo, puede haber una serie de servicios auxiliares que pueden prestar mejor servicio a un grupo o conjunto de empresas que a una empresa en particular. (Véase Fig. 4).

Fig. 3

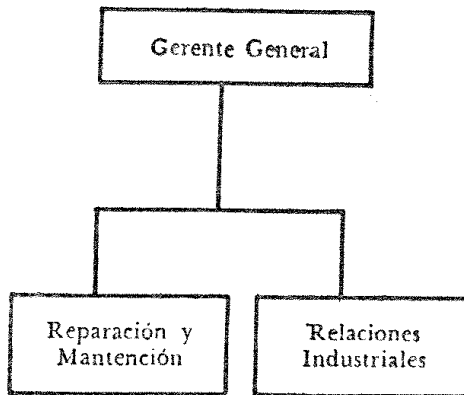
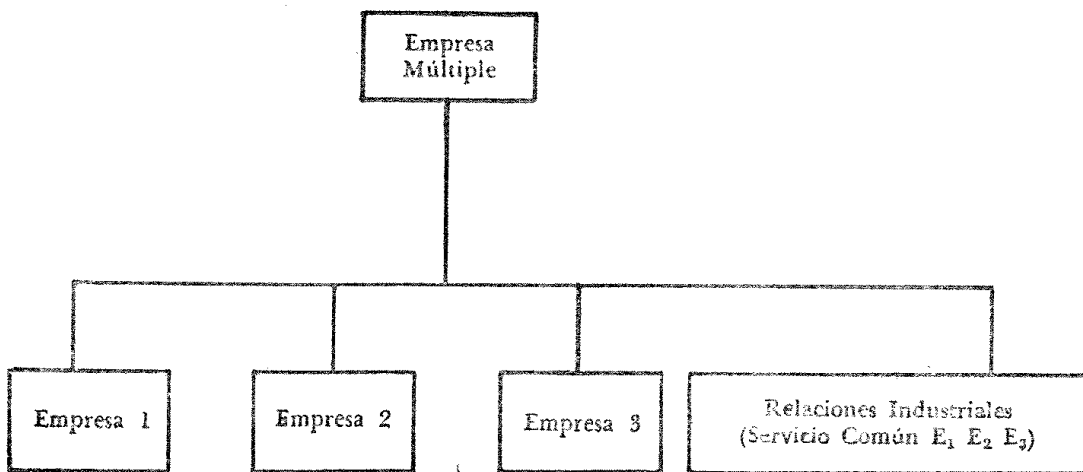


Fig 4



Entre las empresas industriales existen básicamente cuatro que determinan la organización múltiple:

- i) Diversidad de productos;
- ii) Empresas integradas;
- iii) Factores geográficos; y
- iv) Tamaño.

#### 10.—Conclusión.

No hay duda alguna que el principal aporte de Alvin Brown se centra en la teoría de la Organización y, dentro de ésta, más específicamente en la teoría de la delegación.

Su aporte a la Teoría Administrativa, en general, se puede ver en su estudio de las fases del proceso administrativo.

----- o O o -----