



APUNTES CRÍTICOS A PROPUESTAS BÁSICAS DE CHESTER BARNARD: ALGUNAS DE SUS LIMITACIONES CONCEPTUALES

Área de investigación: Teoría de la administración y Teoría de la organización

David Galicia Osuna

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán
Universidad Nacional Autónoma de México
México
davidgaliciao@gmail.com, david53@unam.mx

XXII
CONGRESO INTERNACIONAL DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA

APUNTES CRÍTICOS A PROPUESTAS BÁSICAS DE CHESTER BARNARD: ALGUNAS DE SUS LIMITACIONES CONCEPTUALES



Resumen

El objetivo que tiene el trabajo es hacer algunos apuntes críticos de algunas de las insuficiencias, que me parece, caracteriza a Chester Barnard, en, quizás, sus principales concepciones de organización como modelo de cooperación, modelo de organización formal, informal, pero también en su modelo de autoridad. Ello debido a su posible ubicación dentro de la tradición funcionalista que ve armonía donde hay conflicto, crisis, lucha. Ello no es visible para Barnard pues su postura se encuentra alejada de posturas críticas como las de Marx, Kafka, Weber, que pudo conocer; y Foucault, Deleuze, Bourdieu, Habermas y los *Critical Management Studies* (CMS), que no pudo conocer. Se le puede ubicar en la tradición de la administración dominante, alejada de las preocupaciones por la justicia más que por la libertad, no ve el problema de la explotación, el control y a los más débiles. Alienta el discurso administrativo oficial, se suma a los intereses de los grupos dominantes empresariales. Su visión de las organizaciones es acrítica, y parece, como “humanista”, que se inquieta por la sociedad, sin haber una real preocupación por el Otro (ambiental y humano).

Palabras clave. Administrativo conservadora, funcionalismo, administración crítica.

El momento histórico de las disciplina es el momento en que nace un arte del cuerpo humano, que no tiende únicamente al aumento de sus habilidades, ni tampoco a hacer más pesada su sujeción, sino a la formación de un vínculo que, en el mismo mecanismo, lo hace tanto más obediente cuanto más útil, y al revés.
Michel Foucault

Introducción

El trabajo tiene como objetivo hacer algunos apuntes de quizá, las principales insuficiencias que me parece caracteriza a Chester Barnard, en algunas de sus concepciones de organización como modelo de cooperación, modelo de organización formal, informal, pero también en su modelo de autoridad. Ello debido a su posible ubicación dentro de la tradición funcionalista que ve armonía donde puede haber conflicto, crisis, lucha. Ello no es visible para Barnard pues su postura se encuentra alejada de posturas críticas como las de Marx, Kafka, Weber, que pudo conocer; y Foucault, Deleuze, Bourdieu, Habermas y lo CMS, que no pudo conocer. Se le puede ubicar en la tradición



de la administración dominante, alejada de las preocupaciones por la justicia, se suma a los intereses de los grupos dominantes empresariales. Su visión de las organizaciones es acrítica y propone como “humanista” que se preocupa por la sociedad.



Chester Barnard (1975) no pudo conocer a los *Critical Management Studies* (CMS), pero ahora podemos ver que Barnard -como perteneciente a la tradición de la administración dominante, en particular la tradición norteamericana, vinculada al positivismo- merece las principales críticas que hacen los CME a la administración hegemónica. Como favorecer a algunos grupos o élites a expensas de otros y reproducir los intereses sociales y los valores culturales dominantes. Alienta la corriente dominante al considerar, como señala Alvesson (2009), que las organizaciones son instituciones instrumentales básicamente racionales, justas, que buscan metas compartidas, buenos medios para satisfacer las necesidades de las personas por la producción de bienes y servicios. Que las compañías y otras organizaciones trabajan para “el bien común”, que buscan hacer mejor las cosas para el bien de los consumidores, los empleados, los propietarios y el público en general; para los *stakeholders*. No ve el problema del poder, control e inequidad, la subordinación, la explotación, el acoso, el abuso, el tedio, la jerarquía, el deterioro de la privacidad, la desesperación, la presión excesiva, la necesidad de conformismo, las limitaciones de la libre comunicación, la humillación, el engaño y la mentira, la manipulación, el cinismo la discriminación. Sólo ve desde la obligada cooperación, eficacia, efectividad, rentabilidad: la racionalidad económica o razón de empresa. Por ello no ve la necesidad de *deconstruir* el discurso administrativo oficial. Barnard participa en la normalización de hechos no naturales, irracionales, como la globalización, donde priva la competencia, la necesidad de rentabilidad y productividad, el libre comercio, el mercado; el desempleo, la pobreza, estos como inevitables, como si no existiera otra alternativa. Se propone una visión de organización como natural de hechos cooperativos. No muestra de forma explícita las estructuras de poder, las estructuras de control. No hay una postura hacia los más débiles en el marco de las relaciones organizacionales. No hay una preocupación por el Otro. Se ubica dentro del imperativo de ganancia, del patriarcado, de inequidad racial, de irresponsabilidad ecológica, sin explicitar a las organizaciones como instrumentos de dominación y explotación, con una postura científicista positivista.

Este trabajo trata de los siguientes temas: la visión de las organizaciones de Barnard; la postura de Barnard; el funcionalismo; y una rápida mirada a Barnard desde los CME.

La visión de Barnard de las organizaciones

Cuando leo los modelos felices y armoniosos (de organización, formal, informal, de autoridad) de Barnard viene a mi mente un poema de Mario Benedetti “*Seré curioso*”: “En una exacta/ foto del diario/ señor ministro/ del





imposible/ vi en pleno gozo/ y en plena euforia/ y en plena risa/ su rostro simple/ será curioso/ señor ministro/ de qué se ríe/ de qué se ríe/ de su ventana/ se ve la playa/ pero se ignoran/ los cantegriles¹/ tienen sus hijos/ ojos de mando/ pero otros tienen/ mirada triste/ aquí en la calle/ suceden cosas/ que ni siquiera/ pueden decirse/ los estudiantes y los obreros/ ponen los puntos/ sobres las íes/ por eso digo/ señor ministro/ de qué se ríe/ de qué se ríe...” Lo mismo pasa por mi mente al ver a grandes empresarios y directivos de empresas (CEO) reír, desde la racionalidad económica, **razón de empresa** cumplida, y en particular a teóricos con sus modelos felices acrílicos de la administración como los de Chester Barnard, “de qué se ríen, de qué se ríen”, no ven los cantegriles, la explotación, el desempleo, la pobreza, el daño ambiental, la injusticia social, que dejan a su paso, de que se ríen.

Es pertinente ubicar a Chester Barnard en el funcionalismo, siguiendo a Durkheim, a Pareto y en particular a Parson² -Barnard menciona también a Weber, debió aprender de su potencial crítico a la racionalidad moderna-. Por ello dentro de una concepción que alienta al liberalismo, en particular el económico. Característico de esta postura es la de estimular al modelo económico capitalista, alejado de la postura crítica marxista o Foucauliana. Al igual que Parson ve a la sociedad desde un cierto organicismo, como un sistema de sistemas armonioso, con tendencia al equilibrio, que recuerda el modelo AGIL³ de Parson. Alejado de conceptos como lucha de clases, explotación, sociedades disciplinarias, los instrumentos simbólicos como instrumentos de dominación. Postura muy cercana a las ideas democráticas liberales que privilegian la libertad sobre la justicia al estilo de John Rawls, alejándose de un modelo republicano como el de Bobbio que privilegia la justicia sobre la libertad, en particular de las empresas. En este mundo armonioso “cooperativo”, Barnard nos presentará sus teorías: de la cooperación, de la organización informal, de la organización formal, en especial, su teoría de la autoridad.

Dentro de la teoría de sistemas nos dice que una organización compleja, social, se compone de organizaciones simples (Barnard, 1975: 187). Pero conviene ver el atinado epígrafe, para su postura, de la primera parte “Consideraciones preliminares concernientes a los sistemas de cooperación”, muestra parte de su

¹ Cantegriles es el nombre que reciben en Uruguay los asentamientos informales formados por un conjunto de viviendas muy precarias construidas muchas veces de lata o de cartones y desechos en terrenos privados ocupados o de propiedad del estado, así como también en las márgenes de ríos o los arroyos. El nombre surge en una comparación irónica de Cantegril barrio lujoso donde viven élites más adineradas de la región.

² Otro de los problemas de Barnard, en su libro *Las funciones de los elementos dirigentes*, es su falta sorprendente de referencias. Pese a que hace notas al pie de página, no sabe lo importante reconocer que uno se debe a alguna tradición de investigación la cual tiene ciertas autoridades y a las que les debemos nuestra comprensión, con las cuales hay compromisos epistémicos. Es ingenuo en este sentido. De las pocas referencias a autores, nos muestra una señal de su postura funcionalista (Barnard, 89), nos habla de Durkheim, Pareto, Parson y Weber.

³ A = Adaptation (función adaptativa), G = Goal Attainment (logro de objetivos), I = Integration (función integradora), L = Latency (mantenimiento del modelo latente). Modelo útil para el análisis de una empresa o de un sistema social.





postura. Barnard pone al inicio de su obra *Las funciones de los elementos directivos*: “La eficacia de un ejército estriba, en parte en el orden y en parte en el general, aunque fundamentalmente en este último, porque él no depende del orden, sino el orden de él...” De la Metafísica de Aristóteles extrae esta frase Barnard. El modelo de orden también lo toma de un ejército militar, que puedo decir, contra la idea de Barnard, que es un orden distante de la democracia y cercana a una dictadura militar. En efecto, una empresa puede tomar como modelo de orden, al militar. Por cierto, modelo que retoma también Simon (1979: 4). “Aunque se refiere a la causa y efecto físicos, los que manejan las ametralladoras son quienes libran la batalla y no su comandante, este ejercerá probablemente mayor influencia en el resultado que uno cualquiera de aquellos”. En ambos casos nos hacen no olvidar, quién hace los mandatos. Para los dos es claro que los directivos de una organización; los que están encima del nivel operativo no constituyen un simple “exceso de equipaje”, que desempeñan también un papel esencial en el cumplimiento de los objetivos de la organización –estos dos teóricos escriben para dar consejos a los directivos, como Maquiavelo a un príncipe; los tres dicen hacer ciencia-. Son los que hacen las misiones, las órdenes, las normas, políticas que los operarios deben acatar. Ello nos recuerda el concepto de dominación weberiano (1999: 43) que nos dice que, la dominación refiere a la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas. Como bien señala Soto (2010) “la dominación puede entenderse de dos maneras por coacción o manipulación de la voluntad, como la posibilidad de que los mandatos sean acatados por voluntad propia de manera consciente (Weber, 1999: 170) en donde su principal sustento es la creencia de los subordinados en la legitimidad de su subordinación.

Puedo decir que la visión de Barnard de las organizaciones es optimista -a diferencia de Kafka⁴, Marx, Weber, Foucault, Deleuze o los *Critical Management Studies*⁵-. Define a las organizaciones como un sistema de cooperación que busca superar las limitaciones físicas, biológicas y sociales, pretendiendo satisfacer las necesidades de los individuos. La organización la ve como un sistema de cooperación considerado como un todo sobre el mundo físico, sobre factores biológicos y sobre factores sociales, para “procurar de forma creciente satisfacciones sociales” y para facilitar la cooperación

⁴ Bien pudo haber leído El Proceso de Kafka, el concepto de explotación de Marx, la “Jaula de Hierro” de Weber” pese a que no pudo conocer el panóptico de las sociedades disciplinarias de Foucault o las sociedades postdisciplinarias de Deleuze o a los los *Critical Management Studies*, para tener una postura crítica respecto a las organizaciones.

⁵ Los *Critical Management Studies* (CME) también conocidos como los Estudios críticos de la administración. Algunos de sus supuestos, que seguiremos mencionando, son que, “el campo de la administración, en sus actividades académicas, investigativas y prácticas, favorece a algunos grupos o élites a expensas de otros y reproduce los intereses sociales y los valores culturales dominantes” (). Lo cual indica que algo anda mal, que algo hay que cambiar. Así que hay que estar en estado reflexivo frente a este discurso dominante, que perjudica y que es poco cuestionado. La tradición de los Estudios Críticos se alimenta de la Escuela de Fráncfort, la teoría crítica, el posmodernismo, el posestructuralismo, el deconstruccionismo, el neo-marxismo, del feminismo, los estudios poscoloniales, el ambientalismo y el psicoanálisis, entre otros.



(Barnard, 1975: 75). El sistema de cooperación de una organización es eficaz y se caracteriza por “el logro de los objetivos conocidos por actuación cooperadora. El grado de su consecución es el grado de eficacia” (Barnard, 1975: 77). Donde el fin de la cooperación no es personal, es el fin del sistema de cooperación como un todo. La eficacia ha de determinarse por el sistema de cooperación como conjunto. Llega a afirmar que, el sistema de cooperación eficaz logra satisfacer los motivos personales. Se insiste, la eficacia del esfuerzo cooperador si bien se refiere a la realización de un objetivo del sistema, la eficiencia se refiere a la satisfacción de los motivos individuales. “La eficiencia de un sistema de cooperación es producto de la eficiencia de los individuos que aportan los esfuerzos componentes”. Desconociendo lo que sucede en empresas explotadoras, pone como un principio, que “si el individuo advierte que lo que viene haciendo satisface sus motivos, prosigue con su esfuerzo cooperador; más no de otro modo” (Barnard, 1975: 78). Nos dice ingenuamente Barnard que si son necesarios cinco hombres y el quinto no encuentra satisfacción en la cooperación, su contribución será ineficiente. Amante de sus sabios principios nos dice que “la eficiencia de un sistema de cooperación consiste en su capacidad de conservarse a sí mismo por las satisfacciones individuales que depara. A ello le llama “capacidad de equilibrios”, de “compensación de cargas”, mediante satisfacciones que causa con su perduración. El sistema de cooperación para que sea eficiente tiene que crear un exceso de satisfacciones⁶. No basta para un hombre el que recupere solamente lo que puso, no hay incentivo.

Barnard se suma a la idea, que critica Alvesson (2009), de organización: que las organizaciones son adecuadamente representadas como instrumentos racionales para lograr metas compartidas y/o como medios para satisfacer las necesidades de las personas a través de la producción de bienes y servicios. Que las empresas y las organizaciones en general son instituciones que trabajan para “el bien común”, cuyos resultados consisten en hacer mejor las cosas para los consumidores, los empleados, los propietarios y el público en general.

Parece que Barnard tiene la creencia de escribir principios generales, como leyes científicas cuando sólo podemos encontrar argumentos plausibles y quizá modelos deseables más que descriptivos, esto es, su virtud sería cambiarlos de modelos semánticos a modelos pragmáticos, de modelos descriptivos a modelos normativos, alejados de visiones positivistas, pero por ello, modelos de organización no existentes, pero verosímiles, posibles de existir. Crea una visión fantasmagórica alejada de la realidad salvaje del liberalismo económico al proponer que las organizaciones sociales en particular la empresa tiene como uno de sus objetivos principales el superar las limitaciones que tenemos los

⁶ Ver de Barnard (1959, 85-150) su teoría de la organización formal, en particular el capítulo “Teoría y Estructura de las Organizaciones Formales”, donde define a una organización formal así (Barnard: 1959, 85): “Un sistema de cooperación es un complejo de componentes físicos, biológicos, personales y sociales que se hallan relacionados entre sí de modo específicamente sistemático a causa de la cooperación de dos o más personas para, al menos, un fin definido”.

hombres, las limitaciones físicas, biológicas y sociales. Nos dice que la persistencia en la cooperación depende de dos condiciones de su eficacia o finalidad cooperadora que es impersonal; y de la eficiencia o satisfacción de los motivos individuales y de carácter personal. Nada más ingenuo. A menos que se proponga como un modelo normativo, lo que debe ser, no como lo que es. Es una ficción cuando más, interesante y plausible.



Esa visión de las organizaciones, ahora recibe serias críticas por la propuesta de Foucault, de Deleuze, en particular por los CMS, que Barnard no pudo conocer. Pero sí pudo conocer a Kafka y el Proceso, que critica las organizaciones burocráticas (Weber), al marxismo que ya señalaba un problema la explotación del hombre por el hombre, donde él muestra un modelo alegre de cooperación. Le faltó dialogar no sólo con los creyentes de su religión liberal y funcionalista, le faltó dialogar con tradiciones antagónicas. Con ello produce una visión corta, unilateral, de manipulación, falsa, una ficción, de organización, donde las palabras se alejan de las cosas, una mentira.

Sin pena, la organización formal, para Chester Barnard (1959:85), o sistema de cooperación es un complejo de componentes físicos, biológicos y sociales, que se hallan relacionados entre sí de modo específicamente sistemático a causa de la cooperación de dos o más personas para, al menos, un fin definido". Dicho sistema es una unidad de sistemas más amplios y abarca sistemas secundarios. A uno de los sistemas comprendidos dentro de un sistema de cooperación, al que va implícito en la frase de dos o más personas, se le llama "organización". Muestra organizaciones no conflictivas.

Pero las afirmaciones respecto a la autoridad se presentan de forma funcional, alejadas del problema de la dominación que Weber ya señalaba. Para Barnard una teoría se compone de enunciados o principios, los cuales son descriptivos con características generales, cerca de la exigencia universal del modelo nomológico deductivo de Hempel, no prescriptivos muy de acuerdo con la postura epistemológica positivista⁷. Por ejemplo nos dice que "todas las organizaciones complejas se componen de organizaciones simples"; que toda autoridad "se encuentra esencialmente en las organizaciones simples". Hace referencias a organizaciones importantes como la iglesia y el Estado y a su endeble autoridad (Barnard, 1959:187-213)⁸. En el caso de la iglesia ve la

⁷ Identifica sus principios con los modelos con los de las ciencias naturales. Nos dice que una organización es un campo de fuerzas exactamente igual que un campo electromagnético lo es de fuerzas eléctricas o magnéticas.

⁸ Ver su teoría de la autoridad en el capítulo XII: "La teoría de la autoridad": donde la autoridad se entiende por el carácter de una comunicación orden, mandato en una organización, carácter en virtud de la cual se acepta el mandato, el imperativo, que rige la actuación, determinando lo que se ha de hacer o no por parte de los trabajadores. Aunque su teoría se vuelve una ficción cuando propone que depende de su aceptación, olvidando el esclavismo o la explotación capitalista. La otra condición es que el mandato la orden si es medio para alcanzar el objetivo organizacional, se aceptará, como si el objetivo organizacional fuera el mismo para los trabajadores siempre. Creo que una de sus mejores ficciones (Barnard, 1959: sección III de su "Teoría de la Autoridad") es que una comunicación normativa u orden tiene autoridad si es



debilidad de su autoridad en el incumplimiento regular de los diez mandamientos por parte de sus seguidores. Lo mismo con el Estado y sus leyes que no son regularmente obedecidas. Así, cuando un mandato o como le llama Barnard escondiendo el carácter imperativo y performativo, “comunicación” (orden), no es obedecido, carece de autoridad. Por ello una “comunicación” normativa se acepta por aquellos a quien va dirigida, la autoridad se confirma o establece. Una orden tiene autoridad si es aceptada por las personas a quien va dirigida, no reside en las personas que son los directivos. La autoridad no viene de quien da las órdenes. Hay autoridad si los operarios obedecen la orden, el mandato.



Lo sospechoso de Barnard es que construye su “teoría” de la autoridad con enunciados descriptivos con un carácter “universal”, en el sentido de “es”, no normativo, no como debe ser, no como un modelo ideal, produciendo con ello una imagen engañosa. Pues la historia nos ha enseñado que las órdenes para obedecerse no requieren de esa premisa para ser aceptada por el dirigido. El esclavo, el siervo feudal y el obrero desde la revolución industrial hasta el momento, en especial en países subdesarrollados, nos señalan que eso es poco importante. Hay mecanismo performativos, como los que señala Foucault, vigilar y castigar, como los que señala Judith Butler, la burla, la amenaza, la violencia, entre otros, mecanismos, o como los llamo estrategias sociales (Galicia, 2017), lo que permite que se acate la orden. De ello no hace mención Barnard, ocultando un problema básico de la performatividad. Barnard (190) nos presenta en dulce canto de sirena, generalidades de forma descriptiva, que se podrían aceptar si lo hiciera de forma prescriptiva, como deber ser.



No deja de sorprender de Barnard la referencia a un general mayor que afirmó que: “Un presidente demócrata ha olvidado que la mayor de todas las democracias es un ejército”, y que hay autoridad al hacerse obedecer por coerción física por aquellos que rige, “aunque su aceptación pueda ser debida al temor de la fuerza”. El principio interesante de Barnard es que, “la autoridad depende de la aceptación o consentimiento de los individuos”. De ahí que hay que ver cuáles son las funciones de los dirigentes. Y nos presenta otros principios teóricos para entender su teoría de la autoridad:

“Una persona sola puede y quiere aceptar una comunicación como autoritaria cuando simultáneamente se dan cuatro condiciones: a) que conozca y entienda la comunicación; b) que en el momento de su decisión crea que no es incompatible con el propósito de la organización; c) que en el momento de su decisión crea que es compatible con su interés personal en general; y d) que sea capaz mental y físicamente de obrar de acuerdo a ella (Barnard, 1975: 191).



aceptada por aquellos a quien va dirigida, si se obedece la orden se confirma la autoridad de la orden. Ello quiere decir que conoció y entendió la orden; que la orden no es incompatible con el objetivo de la organización; que es compatible con su interés personal; y que es capaz física y mentalmente de realizarla. Como si eso pasara en organizaciones ya esclavistas o explotadoras del sistema capitalista.

Como se señala (Galicia, 2016), para entender lo que pasa en fenómeno administrativo, en uno de los cuatro elementos básicos de la administración (empresa, directivo, discurso administrativo, trabajadores), el discurso administrativo bien puede cobrar, como acto del habla, dos modelos, siguiendo a Habermas, uno ilocucionario y otro perlocucionario. Donde se puede ver que el modelo perlocucionario es el que podemos encontrar en el discurso administrativo.



Ya se había señalado (Galicia, 2016) que en realidad, en las organizaciones priva lo perlocucionario (orden) sobre lo ilocucionario –entendimiento-. En el modelo ilocucionario el acto comunicativo –mandato, política, misión, objetivo, tarea- busca el entendimiento, el convencimiento racional, con argumentos racionales, busca persuadir con razones. Al hablante o directivo oferta, como acto del habla, soportado en premisas que se pueden ubicar en algún discurso administrativo -Taylorismo, fordismo, toyotismo- una comunicación, donde se pueden cumplir con tres condiciones: el oyente entiende el contenido de la emisión; el oyente puede tomar una postura con un sí o un no ante las pretensiones de validez del acto del habla, donde puede aceptar o no dicho acto del habla; y tres, el oyente acepta las obligaciones de acción futuras de la emisión. Resalto el segundo, puede decir sí o no a el acto del habla.



El otro modelo, el perlocucionario que siguen ciertos actos del habla, tiene las siguientes características: priva un vínculo sujeto-objeto no sujeto-cosujeto; la otra persona se ve como “objeto”, no hay una real intersubjetividad. Muchas veces toma el modelo amigos-enemigos, donde los operarios son vistos como la parte irracional de la organización. Normalmente no busca un entendimiento, sino modelos de obediencia al mandato. El directivo emite sus mandatos, ahora desde alguna “teoría” administrativa, para conformar un patrón de comportamiento administrativo, y el oyente debe acatarlo, obedecerlo, aun sin considerar su voluntad. La persuasión es secundaria o no se considera.



En el modelo perlocucionario, la aceptación voluntaria y racional del oyente es secundaria; la oferta comunicativa del hablante o directivo no es relevante que la entienda, no se dará un esfuerzo argumentativo, menos dialógico, que busque el convencimiento; el oyente no tiene la posibilidad de decir que no, no tendrá la posibilidad de aceptar el mandato o no. La pretensión de “validez” será obligada ante la emisión del acto del habla. Simplemente tiene que acatar el mandato. Las obligaciones para el oyente, dadas por un directivo, deberán darse sin posibilidad de negarse, determinando su acción. Quizá la más sobresaliente característica del acto perlocucionario sea que el oyente no puede aceptar o rechazar el acto del habla performativo, simplemente tiene que acatarla. La libertad, la racionalidad, la intersubjetividad, el dialogo, el gobierno del mejor argumento queda supeditado a la razón de empresa o racionalidad económica, semejante a “la razón de Estado” de Maquiavelo. Como en el esclavismo, el amo pide, en el discurso teológico Dios manda, en las



organizaciones privadas, el directivo manda. En ellas la libertad es una apariencia o no existe. Se da el gobierno de la racionalidad económica.

Postura de Barnard

Barnard no verá, como deber, eliminar o reducir la represión, las restricciones, la manipulación, las disciplinas, la dominación, el sufrimiento relacionado con la actividad administrativa, la “jaula de hierro” de weber, (pues no pudo conocer el panóptico de Foucault) en el contexto organizacional. Desde luego no pudo conocer los Estudios Críticos de la Administración, pero, como señalé, sí pudo conocer las críticas marxistas relacionadas con la enajenación, la explotación la alienación. Con ello pudo ver que el discurso administrativo en sus actividades académicas, de investigación y prácticas, favorece a algunos grupos o élites a expensas de otros y reproduce los intereses sociales y los valores culturales dominantes.

Barnard se puede ubicar, pese a que se le sitúa en el “humanismo”, en ciertas premisas que consideran que “las organizaciones son adecuadamente representadas como instrumentos imperfectamente racionales para lograr metas compartidas y/o como medios para satisfacer las necesidades de las personas a través de la producción de bienes y servicios. De igual manera tiene el prejuicio de que las compañías y otras organizaciones trabajan para “el bien común”, cuyos resultados consisten en hacer mejor las cosas para los consumidores, los empleados, los propietarios y el público en general. “Las estructuras y las prácticas organizacionales son consideradas como funcionales para la realización de los objetivos organizacionales, los cuales sirven a los diferentes Stakeholders”⁹.

El funcionalismo

Como opción metodológica el funcionalismo no es de las mejores. En particular por las serias e insuperables críticas que ha recibido. El funcionalismo sabemos tiene como antecedentes teóricos como Auguste Comte, Émile Durkheim, el antropólogo Bronislaw Malinowski, pero quizá sus máximos exponentes sean Robert Merton y en especial a Talcott Parson (Cárdenas, 2014), sin dejar afuera a Vilfredo Pareto y Max Weber, estos que son mencionados por Barnard. Ya no conoce a Niklas Luhmann y Jürgen Habermas, y sus teorías de sistemas. Barnard se queda con las premisas del modelo del funcionalismo clásico, lo más endeble del funcionalismo. Modelo que es organicista, donde el concepto de función se entiende como un todo u organismo cuyas partes tienen la función de satisfacer las necesidades del organismo, donde se da el patrón necesidad/satisfacción, las necesidades se satisfacen por tareas diferenciadas, sin conflicto. Para Parson estas tareas diferenciadas se encuentran en los sistemas: cultural, social, de la personalidad, adaptación. Pero el esquema necesidades/satisfactores fue insuficiente, en particular porque tenía que

⁹ Cita de Alvesson, 2008, que retomo del artículo CMS 2014.





enfrentar el problema del determinismo, del cambio, de lo macro y lo micro. El problema de la complejidad es una variable del sistema más que del entorno. No basta proponer un sistema estable como el que presenta el funcionalismo clásico. La causa y el efecto, la necesidad/respuesta no es una propiedad de un sistema estable. Luhmann propone un funcionalismo de rendimientos equivalente donde las relaciones causales no son únicas sino que dichas relaciones son una alternativa entre otras. Ya no hay sistemas estables como el que proponía el funcionalismo clásico. No hay necesidades estables, determinadas como las propone Malinowski, Parson o en nuestro caso Barnard –físicas, biológicas y sociales-. Tampoco pudo conocer el funcionalismo que cambia al patrón del funcionalismo operativo con el esquema problema/función de Armín Nassehi, que retoma dos metodologías interesantes la hermenéutica y la etnometodología. Que se enfoca hacia las soluciones. Cada problema crea sus soluciones y las soluciones nuevos problemas.



Por otro lado otra de las críticas al funcionalismo es que el funcionalismo estructural no es válido para tratar cuestiones históricas. El funcionalismo clásico especialmente no considera lo histórico; sistema y función, no sólo se piensa como bueno desde el organicismo, sino también ahistórico. El enfoque histórico evolucionista se omite. Por ello fueron incapaces para analizar el cambio social. Este funcionalismo clásico sirve más para estudiar estructuras estáticas, no procesos de cambio. En esta teoría funcionalista, alejados de luchas de clases, de explotación, del problema de dominación; así, en las organizaciones todos los elementos de ellas se refuerzan uno a otro y refuerzan al sistema en su conjunto. Ellos no pueden hablar de revolución, cuando más de desarrollo. Refieren a estructuras estáticas que no cambian. Hablan de relaciones armoniosas, como lo que presenta Barnard. Exageran el consenso social, la estabilidad, la integración, no atiende al conflicto, el desorden y el cambio. El funcionalismo estructural tiene un sesgo conservador, liberal. Es una teoría que legitima las elites de la sociedad presentándola como la realidad social. Su teoría del orden consenso, la armonía, no es más que una matriz ideológica de grupos dominantes. Es una teoría que impide atender cuestiones importantes de conflictos organizacionales y sociales. Normalmente opera a favor de estatus quo y de las elites dominantes.



Una rápida mirada a Barnard desde los CME

¿Todos los estudiosos de la administración ven a las organizaciones como las ve Barnard?. Los estudios críticos de la administración disienten de ello y tienen algunas críticas importantes que hacer a posturas con apariencia humanista como la de Barnard (Sanabria 2014). Ellos tienen algunos antecedentes, que Sanabria señala. Lo que Barnard no pudo ver:



Tabla I
Principales aproximaciones existentes en los CMS

1	Aproximación	Descripción	Trabajos representativos
2	Deconstruccionista crítica	Vincula las ideas de Jacques Derrida con una agenda política (como la del feminismo).	Calás & Smircich (1991); Martin (1990).
3	Foucaultiana	Enfatiza la relación conocimiento/poder en diferentes campos de la administración.	Granjon (2009); Knights (1992); Knights & Morgan (1991); Townley (1993).
4	Existencialista	Estudia la subjetividad y cómo las acciones de poder fomentan la aceptación y la sumisión, aun cuando siempre hay un espacio para la incertidumbre, la ansiedad y la resistencia.	Collinson (2003); Knights & Willmott (1989).
5	Teórica crítica	Se soporta en la Escuela de Fráncfort, en particular en Jürgen Habermas, enfatizando el ideal y la posibilidad de la emancipación. Se inspira también, en algunos casos, en el posmodernismo.	Alvesson & Deetz (2000); Deetz (1992).
6	Interpretativista crítica	Trabaja con un enfoque etnográfico, en el cual el interés por la cultura y el significado tienen un sesgo crítico.	Jackall (1988); Kunda (1992); Watson (1994).
7	De los estudios de género	Enfatiza las experiencias de las mujeres y/o las formas de dominación de ideas culturales sobre la masculinidad. Incluye tanto a los 'feministas' como a los 'masculinistas'.	Alvesson & Billing (2009); Calás & Smircich (2006); Collinson & Hearn (1996).
8	Weberiana de izquierda	Estudia los desarrollos, las ventajas y las desventajas de las formas burocráticas. Evalúa críticamente las formas opresivas y restrictivas de jerarquía, la división del trabajo y las rutinas, pero también hace lo mismo con algunas alternativas presumiblemente radicales y progresistas como los llamados a las post-burocracias.	Adler (1999); Perrow (1986); Sennett (1998).
9	Del proceso de trabajo	Aunque cada vez con una mirada menos marxista, estudian críticamente el trabajo en las organizaciones y las relaciones entre empleador y empleado.	Ackroyd & Thompson (1999); Karlsson (2012).

Fuente: Elaboración Sanabria et al, a partir de Alvesson.

“Los CMS se sustentan en un supuesto fundamental según el cual el campo de la administración, en sus actividades académicas, investigativas y prácticas, favorece a algunos grupos o élites a expensas de otros y reproduce los intereses sociales y los valores culturales dominantes” (Sanabria et al., 2015).

El discurso administrativo responde a intereses de las clases dominantes, especialmente económicas. Esos discursos oficiales de las “teorías de la administración” son dominantes, son acríticos, son perjudiciales para la sociedad y el ambiente, son poco cuestionados. Por ello se requiere crear discursos con otros proyectos civilizatorios y con maneras diferentes de ver la empresa y sus teorías. Se requiere discursos críticos, desconstructivos, **revoicing** o desfamiliarización.

Habría que cuestionar el prejuicio e imagen de las organizaciones como de que su propósito es legítimo, de que las organizaciones buscan la producción de bienes y servicios que benefician a la sociedad, ocultando la racionalidad económica. (Alvesson, 2008, 18)

Se critica el supuesto de que, como se dijo, las organizaciones son instrumentos racionales para lograr metas compartidas, medios para satisfacer las



necesidades de las personas a través de la producción de bienes y servicios (Alvesson et al, 2009: 7). Supuesto que parece compartir Barnard : (1975: 87) en su teoría de la organización formal. (Alvesson, 2009: 7).

Otro de los prejuicios engañosos es que las compañías y otras organizaciones – iglesia, municipios, estados y gobiernos- son instituciones que trabajan para “el bien común”. Se pretende hacer las cosas mejor para los consumidores, los empleados, los propietarios y el público en general. Que las estructuras y las prácticas organizacionales son consideradas como funcionales para la realización de los objetivos organizacionales, los cuales sirven para los diferentes *stakeholders* (Alvesson, 2008, 13).

Para enfrentarse a la inercia dominante norteamericana –recuérdese a Simona la visión positivista, cuantitativa la visión matemática de la administración; para ello, la visión de los CMS tomará caminos que transitan por el feminismo, la retórica, la historia, la crítica, las contraculturas, el posestructuralismo, el posmodernismo y el constructivismo social. Una atmósfera en la que “Adam Smith y Max Weber fueron desplazados por Michel Foucault y Anthony Giddens” (March, 2007,14).

Los CMS señalan que otra de las características de las organizaciones, además de buscar las ganancias, tiene una herencia patriarcal, inequidad social, racial, irresponsabilidad ecológica; que las organizaciones se convierten frecuentemente en instrumentos de dominación y explotación.

Conclusiones

Chester Barnard se suma a la idea, que critica Alvesson (2009), de organización: que las organizaciones son adecuadamente representadas como instrumentos racionales para lograr metas compartidas y/o como medios para satisfacer las necesidades de las personas a través de la producción de bienes y servicios. Que las empresas y las organizaciones en general son instituciones que trabajan para “el bien común”, cuyos resultados consisten en hacer mejor las cosas para los consumidores, los empleados, los propietarios y el público en general. Se ubica lejos de una visión crítica como la de Kafka, Marx, Weber, Foucault, Deleuze o los *Critical Management Studies* (CMS), estos que no conoció Barnard. Su obsesión por la cooperación ficticia de las organizaciones no le dejaron ver la explotación, la manipulación el poder, la dominación, la vigilancia, el castigo, la preocupación por la racionalidad económica,

En efecto, por los autores que menciona Barnard, se le puede ubicar dentro de una tradición fundamentalista funcionalista, con Merton, Pareto y Parson, en el funcionalismo clásico, en particular con su concepto de organización como cooperación, en su teoría de la organización formal, informal y de autoridad. Con ello padece de las críticas recibidas por el funcionalismo clásico, reducido a un patrón necesidad/satisfacción, donde las necesidades se satisfacen por tareas diferenciadas, sin conflicto. Este funcionalismo desconoce no sólo el



conflicto y la explotación, señalados por los marxistas, la “cárcel de hierro” y la dominación de Weber o el problema de la disciplina y el vigilar y castigar de Foucault, sino que tiene problemas con el cambio y las cuestiones históricas. Se preocupa por el sistema y función estable, armonioso. Se caracteriza por su sesgo conservador, por legitimar a las elites de la sociedad, proponiendo una teoría del consenso, la armonía; pertenece a una matriz ideológica de los grupos dominantes.



Finalmente como se dijo, a Barnard le vienen bien las críticas de los CMS o estudios críticos de la administración. Sus investigaciones favorecen a los grupos dominantes. Alienta y reproduce la visión de los intereses sociales, los valores culturales dominantes. Por ello no deja de extrañar que se le ubique en el “humanismo”. Su discurso administrativo responde a intereses económicos, fortalece al discurso administrativo oficial en particular al norteamericano con su sesgo cientificista, positivista. Normaliza la visión dominante de las organizaciones e impide por su buena retórica el considerar discursos administrativos alternativos. Participa en la formación de lo familiar y natural de la administración y la organización liberal económica. Legitima las organizaciones modernas capitalistas, como productoras de bienes y servicios que benefician a la sociedad, con un interés común. Oculta con ello la realidad ambiental, económica, política y social. Habla de cooperación de preocupación por todos, de metas compartidas de satisfacción de necesidades sociales, y ocultando lo que pasa en la realidad, ambiental, social y empresarial, en particular en los países subdesarrollados.



Referencias

Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (2009). *The Oxford handbook of Critical Management Studies*. Nueva York: Oxford University Press.

Barnard, Chester I. (1975). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid 1959.

Cruz Soto, Luis Antonio (2010). “El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo”. *Revista de Contaduría y Administración* 231, mayo-agosto 2010.

Deleuze, Gilles (). “Posdata sobre las sociedades de control”. Disponible en <http://www.fundacion.uocra.org/documentos/recursos/articulos/Posdata-sobre-las-sociedades-de-control.pdf>. Visita hecha el 4 de marzo de 2017.

Foucault, Michel (2002). *Vigilar y castigar*, Argentina. Siglo. XXI.

Galicia Osuna, David (2016). “Hegemonía del Modelo de Dirección con Vínculo Perlocucionario Sobre el Modelo con Vínculo Ilocucionario en el Discurso Administrativo”. XIV CIAO. Congreso Internacional de



Análisis Organizacional. UAM. Universidad de Guanajuato. Disponible en:

http://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xiv_ciao/assets/html/mesa10/mesa10-1.html.



Ibarra, E. (2008a). Is there any future for critical management studies in Latin America? Moving from epistemic coloniality to 'trans-discipline'. En: Organization, 15(6) : 932-935.

Kafka, Franz (). El proceso. Librodot. Biblioeca digital. Disponible en http://www.edu.mec.gub.uy/biblioteca_digital/libros/k/Kafka,%20Franz%20-%20El%20Proceso.pdf. Visita hecha el 24 de febrero de 2015.

Sanabria Mauricio et al (2015). “Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de estudios organizacionales en América Latina”. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Colombia. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052015000100012.



Simon, Herbert (1979). El comportamiento administrativo. Segunda edición. Buenos Aires. Aguilar.

Weber, Max (1999). Economía y sociedad. Segunda edición. México. Fondo de Cultura Económica.

