

# LA MORALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES: LA PROPUESTA DE CHESTER BARNARD

**Claudia Liliana Padrón Martínez**  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
cpadron@fca.unam.mx

## **Resumen**

En esta ponencia se analiza y presenta resumidamente la propuesta de Chester Barnard sobre la moralidad en las organizaciones. Consideramos que es muy importante recuperar los planteamientos que este autor elaboró en torno a las organizaciones concebidas como sistemas cooperadores, poniendo especial énfasis en su importante concepción de moralidad en la práctica administrativa, tan diferente al modo en el cual las empresas comerciales y la mayoría de las organizaciones en nuestros días tratan este asunto esencial. Cada vez más se han descubierto y denunciado malas prácticas empresariales, podría sostenerse que, detrás de la fachada de empresas éticas y socialmente responsables, muchas organizaciones se hallan muy cerca del colapso moral y ético. La teoría de la administración que construye Chester Barnard presenta un peculiar y genuino interés por la integración de la moral a la práctica administrativa, de tal modo que pueda transformar radicalmente las acciones e interacciones de todos los miembros de la organización, buscaba conciliar el bien del individuo, con el bien de la organización y el bien de las organizaciones con los intereses de la sociedad. Su propuesta plantea que las organizaciones moldeen su moralidad de acuerdo con ideales éticos como el del bien común. La tarea de orientar la conducta moral en la organización la realizará los directivos, quienes deberán tener una amplia comprensión de la ética y una ejemplaridad moral. Confirmamos que la obra de Chester Barnard nos proporciona un valioso acervo de consideraciones para afrontar problemas que hoy por hoy enfrentan las organizaciones.

**Palabras clave:** Chester Barnard, ética, moralidad, administración, dirección.

## **A manera de introducción**

### **El papel de la ética en las organizaciones contemporáneas**

Hemos observado que medianas y grandes empresas promueven su organización, misión, visión y valores acompañados; por un lado, de su

perspectiva de responsabilidad social; y, por otro lado, de sus códigos de ética. Sin embargo, muchas de estas empresas son conocidas por sus malas prácticas empresariales en las que con claridad se puede ver que lo que mostraban como acciones de responsabilidad social y compromiso ético no pasa de ser una fachada.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. En los apartados “A manera de introducción” y en las “Reflexiones finales” cuando se habla de casos de malas prácticas empresariales, se pueden nombrar varios ejemplos de empresas mexicanas y de diferentes corporativos internacionales en los que sus casos han sido públicos porque el grado de afectación a la sociedad o al medio ambiente han sido considerables; sólo para nombrar algunos pondremos los ejemplos del Grupo México, el cual presenta en su página web: <https://www.gmexico.com/Pages/divisiones.aspx?tabid=4> que: “En Grupo México mantenemos un compromiso constante con el bienestar de las comunidades y la protección al medio ambiente”, asimismo, en su página también publicita que “Grupo México ha recibido reconocimientos por su responsabilidad social empresarial, entre ellos: el de Empresas Excepcionales. En 2023, Grupo México recibió este reconocimiento por segundo año consecutivo por sus programas de desarrollo comunitario. Este reconocimiento fue otorgado por el Consejo Coordinador Empresarial, el Consejo de la Comunicación y el Instituto para el Fomento a la Calidad.” Sin embargo, sabemos que en el año 2023 (después de nueve años de reclamos por parte de los habitantes de pueblos vecinos a la mina Buenavista del cobre) la Secretaría del Medioambiente (Semarnat) y el Instituto de Tecnología Mexicano del Agua (IMITA), reconocieron que el aire, el suelo y el agua estaban contaminados tanto por el derrame tóxico de 2014, como de la actividad minera de Buenavista del Cobre, Propiedad del Grupo México. Se conoce que millones de litros de residuos tóxicos fueron vertidos al Río Sonora y que no fue un accidente, sino que fue causado por un deficiente diseño hidrológico de la empresa, causando daño a la salud y a la vida de más de 22 000 personas, a los campos y a los animales. Como se puede leer en *El País* del 6 de agosto de 2024. <https://elpais.com/mexico/2024-08-06/el-desastre-del-rio-sonora-10-anos-de-contaminacion-y-promesas-incumplidas.html>. A pesar de que persistían los reclamos y se sabía del inmenso daño que había causado la minera, Grupo México es reconocida como una empresa excepcional por su responsabilidad social empresarial. La sustentabilidad, la responsabilidad social y lo que menciona en su código de ética simplemente es una fachada; desafortunadamente, en México además de esta empresa podemos mencionar otras, como las del Grupo Salinas las que a pesar de su crecimiento económico, se niegan a pagar la deuda que tienen con la Servicio de Administración Tributaria (SAT), como fue publicado en *El País* del 22 de marzo de 2024, (<https://elpais.com/mexico/2024-03-22/el-gobierno-hace-publica-la-deuda-fiscal-de-grupo-salinas-el-conglomerado-de-salinas-pliergo.html>) “Oxfam reveló, en un informe publicado a finales de enero y titulado ‘El monopolio

Muchas organizaciones han utilizado la ética como estrategia publicitaria, la misma que les permite tener una buena reputación, posicionarse en un buen lugar ante la opinión pública y la de los consumidores. Las acciones concretas son varias: certificaciones medioambientales y sociales, creación y publicitación de sus códigos de ética, prácticas de filantropía y recepción de reconocimientos. Invirtiendo grandes cantidades de recursos con la paradójica idea de promoverse afirmando que “la ética es un buen negocio”.

Es un hecho que para el bienestar de la sociedad se requiere que en las organizaciones públicas y privadas exista un verdadero compromiso ético en su desempeño, que sea realmente valorado como un factor sumamente relevante y que se refleje bien en sus acciones, labores y decisiones. Existen instituciones como el Consejo Coordinador Empresarial (C.C.E.), que se asume como el máximo órgano de representación empresarial en México, que ha elaborado *su Código de integridad y ética empresarial (2022)* con el fin de “proponer a las empresas mexicanas de todos los sectores y regiones, sin distinguir su objeto social o tamaño, un marco de mejores prácticas y de manejo de riesgos en

---

de la desigualdad’, que las 14 personas más ricas de México, en su inmensa mayoría hombres, con fortunas superiores a los 1.000 millones de dólares, duplicaron su capital en los cuatro años desde la pandemia; una época de empobrecimiento para millones de personas en México por los estragos del coronavirus. ‘Los ultrarricos en México lo son, sobre todo, por décadas de gobiernos que han renunciado a regular su acumulación de poder e influencia’, aseguraba Oxfam. Entre ellos se encuentran Carlos Slim, Germán Larrea y Salinas Pliego.” Ricardo Salinas Pliego quien incrementó su fortuna, se niega a pagar la deuda que tiene con el SAT por más de 63 mil millones de pesos. A pesar de que, en la publicidad de sus empresas, siempre habla de la responsabilidad social y por la que ha recibido reconocimientos como los que en 2021 le fueron otorgados a 11 empresas del Grupo Salinas por parte del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE). Por otra parte, en cuanto a empresas internacionales, mencionaremos a *Nestlé* y *The coca cola company* dos de las empresas más contaminantes del planeta por sus residuos plásticos, diferentes grupos ambientalistas como y Greenpeace han solicitado a estas empresas que cambien su forma de producción y distribución, sin embargo, poco han hecho por revertir la contaminación que generan y continúan presentándose como empresas sustentables. Todo ello, sin adentrarnos en otro tipo de conflictos internos como el trato a sus empleados, entre otros.

materia de anticorrupción". También se busca "incentivar a las empresas y a las personas relacionadas con las mismas a prevenir y a eliminar la corrupción y de manera positiva a mejorar sus estándares de integridad, transparencia, ética y honestidad." (p. 9). Independientemente de las propuestas que diferentes entidades pidan o exijan a las empresas para introducir códigos, certificaciones o normas, la realidad es que las empresas y organizaciones continúan incurriendo en acciones poco éticas que dañan no sólo a los trabajadores y miembros de la organización, sino a la comunidad donde se desenvuelve la organización.

Como ha escrito Manuel Guillén (2004): "una mirada al mundo empresarial muestra que, quienes se dedican a la empresa, apenas cuentan en la actualidad con referentes teóricos que les ofrezcan criterios útiles para el gobierno, en los que se haga referencia explícita a la dimensión moral" (p.76).

Dentro de los modelos administrativos empleados tanto en las organizaciones empresariales como en las organizaciones gubernamentales contemporáneas difícilmente se encontrarán propuestas donde la ética y/o la moral formen una parte importante en las funciones administrativas. Como ya hemos dicho, la ética sólo se encuentra de manera accesoria o como apoyo para sus acciones publicitarias.

Por esa razón, consideramos que es importante traer a nuestros días, la obra de autores como Chester Barnard que, desde los primeros planteamientos de la teoría de la administración, propone a la moral como un elemento fundamental en la formulación teórica de la organización y de la administración. En esta ponencia nos proponemos elaborar un análisis y exponer de forma sintética las ideas que sobre la moralidad en las organizaciones desarrolla Barnard, para ello, nos fundamentamos en su obra clásica, y mayormente conocida, *Las funciones de los elementos dirigentes* y en su artículo, publicado en *California Management Review*, "Elementary Conditions of Business Morals" textos en los que deja claramente expuesto su interés por la moralidad y el compromiso de su idea de las organizaciones como

unidades de cooperación<sup>2</sup>. Chester Barnard fue un empresario estadounidense, director de organizaciones públicas y privadas, economista y uno de los autores pioneros de la teoría de la administración; es importante señalar que sus textos, se desarrollan, principalmente, a partir de su experiencia y observación como director de las diferentes organizaciones de las que estuvo al frente por más de treinta años, y que a los lectores a los que principalmente se proponía dirigir eran a otros dirigentes, empresarios y egresados de las escuelas de negocios a quienes les quería transmitir su interés en que la moralidad y la ética ocuparan un eje principal en las funciones directivas de la organización.

### **Individuo y organización. Las acciones cooperadoras**

Con una estructura sencilla y clara, Chester Barnard en su texto *Las funciones de los elementos dirigentes* desarrolla su propuesta sobre I) Los sistemas de cooperación, II) La estructura de las organizaciones formales, III) Los elementos de las organizaciones y IV) Las funciones de la organización en los sistemas cooperadores, con ello logra elaborar su análisis sobre la ética en las funciones directivas que será el punto central en el análisis de esta ponencia.

Para poder decir lo que es una organización, Chester Barnard (1959) aclara que antes tendría que preguntarse por la naturaleza del individuo. ¿Qué se entiende por persona? ¿Cuál es su naturaleza? ¿Cuáles son las razones por las que se tiene que asociar en sistemas cooperativos?<sup>3</sup> De forma congruente, este autor afirma que le gustaría dejar las respuestas a estas preguntas a los filósofos que se han dedicado varios siglos a estudiar y a conceptualizar las características de la naturaleza humana; sin embargo, no puede evitar definir algunos rasgos de la naturaleza humana porque los requiere en el desarrollo de su

---

<sup>2</sup> . Chester Barnard reconoce y hace explícito que él no tiene la formación de filósofo, por ello, en sus textos podemos observar que no hace una diferenciación explícita entre ética y moral, por lo que inferimos que usa estos conceptos indistintamente, aunque el término que emplea en mayor medida es el de moral. La moral en el sentido del conjunto de prácticas y costumbres que guían la conducta de cierta comunidad, sus creencias y valores sobre lo bueno y lo malo y, en esta concepción, que estén orientados por ideales éticamente valiosos.

<sup>3</sup> . Chester Barnard quiere argumentar por qué los seres humanos tienen que unirse, asociarse en lugar de vivir solos, de manera similar a la manera en que lo explica Platón en *La República* para hablar de los seres humanos como seres comunitarios.

análisis, en las referencias que hace sobre las acciones humanas y, sobre todo, acerca de la necesidad y la capacidad cooperadora que las personas tienen para formar organizaciones.

Con una definición simple y precisa de individuo, Barnard (1959) expresa que: “un individuo es un ser singular, único, independiente, aislado, completo, que encarna innumerables fuerzas y materiales pasadas y presentes, que son factores físicos, biológicos y sociales.” (p. 31). Además, también sostiene que un individuo, como un ser singular, aislado, no habría podido satisfacer sus necesidades físicas, biológicas y sociales (argumento parecido al que plantea Platón en *República*), por ello “La cooperación se justifica, así misma, como un medio para superar las limitaciones que restringen lo que el individuo es capaz de hacer” (p. 44).

En este orden de ideas, las limitaciones son las que impulsarían a los individuos a formar unidades cooperadoras, podríamos enunciar diferentes ejemplos de las formas más primigenias en las que los seres humanos tuvieron que reunir fuerzas para afrontar las necesidades más elementales de sobrevivencia, con el paso del tiempo los ejemplos se van modificando hasta llegar a la figura, en general, de organización, que tenemos en nuestros días, con sus diferencias y particularidades históricas, pero que mantienen la misma idea de acciones de cooperación para alcanzar algún objetivo. Es la limitación, y no el beneficio, lo que originariamente impulsa a los hombres a organizarse, a vivir socialmente.

Para nuestro autor, “el primer paso en la cooperación consiste en considerar las características biológicas de los individuos como limitaciones que pueden superarse con aquélla.” (p. 58). Los seres humanos tienen la posibilidad de superar las limitaciones por la cooperación; a través de la integración de fuerzas se consigue la organización, como es un sistema de actividades humanas de cooperación.

Debemos saber, sin embargo, que los sistemas de cooperación no son nunca estables, siempre cambian, porque también cambian las necesidades y los objetivos de quienes los integran. Asimismo, los intereses de grupo, que son ineludibles, siempre van a determinar los vínculos y relaciones que se desarrollen dentro de estos sistemas de

cooperación “La adecuación de los sistemas cooperadores a las condiciones cambiantes o a nuevos propósitos implica una dirección especial de los procedimientos y, en la cooperación compleja, unos órganos especiales conocidos como factores u organizaciones de dirección” (P. 58).

En las organizaciones, el ser humano revitaliza sus necesidades, y a través de la cooperación crea relaciones funcionales y también afectivas. Barnard (1958) sostiene que puede existir equilibrio, armonía entre el individuo y la organización. La organización puede contribuir a un crecimiento individual. A criterio de nuestro autor, en una organización, tanto el individuo particular como la propia estructura organizacional pueden obtener beneficios mutuos. Por ello, se tiene que pensar qué es lo que motiva a cooperar en una organización en la que los individuos se reúnen voluntariamente, pero con diferentes intereses en una relación funcional.

Chester Barnard tenía presentes dos objetivos importantes en cuanto al desarrollo individual del personal de la organización; primero, que con el trabajo que realizara en la organización, cada individuo pudiera crecer y realizarse; y segundo, facilitar el trabajo conjunto de grupos. Siempre tenía en cuenta que el trabajo cooperativo, además de permitir el logro más eficiente de los objetivos organizacionales, le brinda al individuo la posibilidad de alcanzar el desarrollo personal.

Las personas se ven favorecidas al incorporarse a un proyecto cooperativo de alguna organización; además de la necesidad económica, satisfacen otra serie de intereses que pueden recibir de la organización en la que trabajan: reconocimiento, lealtades, compañerismo, amistades. La organización también representa una forma de socialización y de expansión, las relaciones que se crean en la organización informal, al interior de la estructura formal de la organización, son las que principalmente contribuyen a fomentar otro tipo de lazos de cooperación más personales y emotivos, que crean situaciones que ayudan de manera decisiva a la cohesión a las organizaciones.

En síntesis, las organizaciones son principalmente sistemas de actividades de cooperación, con los que, de manera consciente y sistemática, se busca alcanzar, de la forma más eficiente, sus objetivos; pero que, en el proceso por conseguir sus fines, logran vincular a los

miembros que constituyen la organización, accionistas, proveedores, clientes; así como todos aquellos que inciden o afectan sus propósitos, creando lazos económicos, políticos, sociales, culturales.<sup>4</sup> Barnard (1959) es contundente cuando expresa:

“Creo en el poder de la cooperación de los hombres de libre voluntad para formar hombres libres para cooperar; que solo en cuanto eligen trabajar juntos pueden llevar a cabo la plenitud de su desenvolvimiento personal; que sólo en cuanto que cada uno acepta su responsabilidad por libre opción pueden entrar en esa comunión de hombres de la que provienen los más elevados propósitos del comportamiento individual a la par del cooperador. Creo que el aumento de la cooperación y desenvolvimiento del individuo son realidades recíprocamente dependientes, y que una conveniente proporción o equilibrio entre ellas es una condición necesaria del bienestar humano” (pp. 328-329).

Consideramos que Chester Barnard para estructurar su teoría de las organizaciones como sistemas cooperativos —además de inspirarse en las ideas de Mary Parker Follett<sup>5</sup>— se fundamenta en el proyecto ético-político de *República*, en el que Platón plantea que el ser humano, a diferencia de los otros entes, es insuficiente; su insuficiencia consiste en que él solo es incapaz de producir lo que necesita para satisfacer sus necesidades; por lo que le es necesario relacionarse con los otros, pero no se trataría de reunirse para satisfacer lo que le conviene a cada uno de los integrantes, sino de formar una comunidad con un interés común. Tampoco es una simple asociación donde se intercambian fuerza, trabajo o productos, reunidos por un interés meramente utilitario, pues hay un compromiso moral, ya que todos trabajan y producen satisfactores en función de un bien común sobre cualquier otro interés. Barnard (1959) lo plantea de la siguiente forma:

“El ideal ético del que depende la cooperación requiere de la difusión general de una complacencia en subordinar el interés personal inmediato tanto al interés personal fundamental, como al bien común, junto con la

---

<sup>4</sup>. Es muy importante señalar que para Barnard (1958) “toda organización formal es un sistema social, algo mucho más amplio que un mero instrumento económico o político o la entidad jurídica ficticia implícita en el derecho de sociedades.” (p. 2). Las organizaciones son sistemas sociales que se encuentran vinculados y que reflejan el todo social, la política, la economía, la cultura, y como tales también intervienen en la construcción de la identidad del todo social.

<sup>5</sup>. Las ideas de comunidad, de cooperación y bien común que encontramos en los textos de Mary Parker Follett creemos que tienen su origen en los ideales de la obra de Platón, principalmente nos referimos a su libro *República*, aunque la idea de que el ser humano es un ser comunitario, lo encontramos en diversos diálogos.



capacidad de responsabilidad individual. Las razones de lo que habrá de ser para el interés personal sustancial y de lo que habrá de ser para el bien común general han de provenir ambas de afuera del individuo. Son valores sociales y éticos. Pues su difusión general depende, tanto de la inteligencia, como de la inspiración. La inteligencia es necesaria para apreciar la interdependencia de la gente en un mundo apiñado sobre su conjunta competencia tecnológica: una inteligencia que quizá haya derivarse de la experiencia en la cooperación más bien que cualquier otra cosa que sugiera una educación formal. La inspiración es necesaria para inculcar el sentido de unidad y crear ideales comunes. Nadie que interprete u observe los acontecimientos de nuestro tiempo dejará de reconocer, me parece a mí, la suprema importancia de la creencia en los ideales como indispensable a la cooperación" (pp. 325-326).

En estas líneas que se encuentran casi al finalizar la obra *Las funciones de los elementos dirigentes*, se puede saber que Chester Barnard se refiere a la cooperación, pero no dentro de una organización en particular, sino de la importancia vital que tiene la acción cooperativa para los individuos, para la sociedad, y más cuando estas acciones o procesos cooperativos se encuentran dirigidos por un ideal ético que busca el bien común. Los ideales éticos, como este autor afirma, son de suma importancia e indispensables para la cooperación. Los intereses personales no deben sobreponerse al bien común; por ello, se requiere de la capacidad de inculcar y comprender el sentido de unidad y de crear ideales comunes.

El ideal ético del bien común debería de ser asumido por las organizaciones, sin embargo, las acciones cooperativas que se llevan al interior de muchas organizaciones se desarrollan buscando el bien particular de los diversos integrantes, en palabras de nuestro autor: "Cooperación y organización tal como se les observa y experimenta, son síntesis concretas de hechos opuestos, de pensamientos y emociones del ser humano. Precisamente la función de los elementos dirigentes es facilitar la síntesis en la concreta actividad de las fuerzas contradictorias. Conciliar las fuerzas, instintos, intereses, condiciones e ideales en conflicto." (p. 41). La propuesta de nuestro autor es, precisamente, que las organizaciones moldeen su moralidad orientada en ideales éticos. La tarea de guiar y cuidar de la moralidad de la empresa se encuentra en la figura de los directivos, quienes, según la propuesta de Chester Barnard, deberán tener una amplia comprensión de la moral y un compromiso ético, como trataremos de analizar en el segundo apartado.

### **La importancia de la moral en las funciones directivas**

Chester Barnard (1959) advirtió que tanto en las teorías de la organización y de la administración, como en la práctica administrativa de su tiempo (mediados de siglo XX) se conocía muy poco sobre el proceso cooperador, se desconocía las potencialidades que podía tener y los beneficios que con su estudio podría brindar en la comprensión de la dinámica organizacional. Por otra parte, también fue consciente de la simplificación excesiva con la que se definía y se valoraba a los individuos que colaboraban dentro de las organizaciones<sup>6</sup>; en las prácticas administrativas de aquel momento, al personal se les apreciaba sólo en su aspecto meramente funcional; únicamente en la medida que podían ejecutar tal o cual actividad dentro de la organización, empero no existía mayor interés por saber más de sus capacidades y necesidades.

Además de analizar el funcionamiento de las organizaciones para lograr sus objetivos, también consideró importante introducir en su estudio la forma en que el individuo puede realizarse *como persona* dentro de la organización. En su propuesta teórica, Chester Barnard plantea que el desafío más grande al que se enfrentan los directivos en las organizaciones es el de integrar los intereses de las personas que trabajan en la organización (con sus propios objetivos, inquietudes, problemas, creencias, intereses, etc.), con de las metas de la propias de

---

<sup>6</sup>. Chester Barnard (1959) señala que uno de los motivos que le impulsó a escribir el libro: Las funciones de los elementos dirigentes, fue que había observado que predominaba un reduccionismo en la comprensión tanto de los procesos sociales como del propio ser humano, debido a una excesiva focalización en estudiar los procesos económicos; esto lo atribuía, en gran medida, a que después de difundirse la obra de Adam Smith y lo escrito por sus sucesores, se había generado una inclinación muy marcada por el análisis de los procesos económicos, lo que llevó a abstraer el aspecto económico de la acción social, otorgándole un mayor peso e importancia, cuando éste es sólo es un aspecto de toda la configuración social; además, una filosofía de corte materialista arraigada en el utilitarismo, hablaba del ser humano como un “ser económico” que incluía unos pocos apéndices no económicos, también contribuyó a esta forma tan economicista de mirar el mundo. Explica Barnard que en su experiencia fue “hasta que no hube relegado la teoría económica y los intereses económicos a un lugar secundario —aunque indispensable— no comencé a entender las organizaciones o la conducta humana en ellas.” (p.11). “Opino, especialmente con referencia a las organizaciones de trabajo, que los motivos, intereses y procesos no económicos, igual que los económicos, son fundamentales en el comportamiento, desde los despachos de los directores hasta el último hombre.” (P.11). Esta visión la pudo desarrollar debido a las funciones que, experimento como director y a la realidad que pudo observar en su práctica diaria dentro de las organizaciones, lo que le brindo diferentes elementos, más allá de los exclusivamente económicos, para comprender los vínculos y procesos que se desarrollan dentro de estas y que son los que comparte en su obra.

la organización. Dentro de las funciones directivas, la más compleja es la de *armonizar o reconciliar los intereses del personal con los de la organización*.

Chester Barnard (1959) sostiene: “como sistemas sociales, las organizaciones expresan o reflejan costumbres, patrones de cultura, suposiciones implícitas sobre el mundo, convicciones profundas, creencias inconscientes que las convierten en instituciones morales en gran medida autónomas sobre las que se superponen funciones instrumentales políticas, económicas, religiosas o de otro tipo a las que evolucionan.” (p. 2). Conjuntamente, los miembros de la organización también se integran con sus creencias religiosas, políticas, con sus costumbres, con sus prácticas culturales, con toda la serie de factores que conforman su moralidad; además de sus valores, tendrán que asumir los ideales y valores que la organización le pida que incorpore en su actuar. De esta forma, los miembros de la organización también son reflejo de lo que actualmente se denomina cultura organizacional.

En el análisis sobre las funciones del ejecutivo (o funciones directivas), el autor deja claro que la función que requiere de más conocimientos y cuidado, como ya se había expresado, es la de lograr armonizar los intereses personales de los diferentes miembros de la organización con los objetivos que la organización se propone alcanzar, cumpliendo con el compromiso ético y con la responsabilidad moral que la define. A nuestro juicio, ésta es una de las aportaciones más importantes de Chester Barnard a la teoría de la administración, la cual parece ausente del horizonte de los actuales estudios administrativos y organizacionales.

Las funciones directivas requieren, según Barnard (1959), de conocimientos técnicos o especializados, de habilidades comunicativas, habilidades emocionales, aceptación, de reconocimiento y posesión de autoridad moral. Los directores de una organización tendrán que ser capaces de conciliar los diferentes puntos de vista de los miembros de la organización, crear un ambiente de confianza, ser persuasivos en su comunicación, ya que una de sus principales funciones es construir puentes de comunicación para mejorar las relaciones laborales. La función de los dirigentes es, en términos generales, la de mantener el equilibrio de la organización.

En la medida en que esa función va teniendo una responsabilidad de mayor jerarquía en la organización, mayor tendrá que ser su moral personal. Es decir, el compromiso moral y ético es un rasgo sustancial en los directivos. Podría afirmarse que la exigencia moral es más importante que la exigencia en el nivel de los conocimientos o el de las habilidades técnicas. Existe una interconexión entre la capacidad directiva y la ética del director.

“La marca distintiva de la responsabilidad dirigente es que se requiera no sólo la conformidad a un código complejo de moralidades, sino también la creación de tales códigos para otros. El aspecto más generalmente reconocido de esta función se llama procurar, crear, inspirar la ‘moral’ en una organización, o sea imbuir puntos de vista, actitudes fundamentales, lealtades para con la organización o sistema de cooperación y para con el sistema de autoridad objetiva, que dará por resultado la subordinación del interés individual y los preceptos inferiores de los códigos personales al bien del conjunto cooperador. Esto incluye (y es también importante) el establecimiento de la moralidad de las normas del modo de trabajar.” (p.305).

Quien dirige una organización, deberá tener claro que, más que un esfuerzo de “planificación estratégica”, es la forma de influir en la moral del personal, lo que ayudará a lograr la eficiencia de la organización a través del proceso de cooperación, comprometiéndose con la búsqueda del bien común del conjunto cooperador.

En consonancia con estas propuestas de Chester Barnard, siete décadas después de la publicación *Las funciones de los elementos dirigentes*, Juan Manuel Silva Camarena (2016) sostiene que:

“La verdadera *adaequatio* administrativa no es primariamente una adecuación de medios y fines sino la concertación de las acciones libres y voluntarias de dos o más seres humanos que hacen posible la organización.” [...] “La administración, antes que técnicas diversas para las complejas tareas administrativas, es concertación de voluntades libres, en la organización del Estado y en la organización de empresas privadas” (p.p. 62-63).

Chester Barnard (1958) quería conciliar, adecuar, el bien del individuo con el bien de la organización, y el bien de las organizaciones con los intereses de la sociedad. Su insistencia por crear una moral en la organización fue persistente, porque considera que la moralidad en las

empresas no era una opción, sino una exigencia. No obstante, también era consciente de la dificultad de hablar de moralidad en el mundo de los negocios y, en general en las diferentes organizaciones, por lo cual decía que: “está el hecho de que los términos explícitamente morales no son muy admitidos en los negocios o en los asuntos públicos. Los términos más utilizados son ‘lealtad’, ‘responsabilidad’, ‘deberes’ y ‘obligaciones’”. (P.5). Pero las situaciones y conflictos morales, en su complejidad, requieren del uso de muchas palabras con significación moral y ética.

Los códigos morales son un factor que contribuye a formar la moralidad dentro de la organización, si bien la moralidad no se reduce a los preceptos de un código, permiten comunicar disposiciones y valores que orientan las actividades y determinaciones de la organización. Los individuos orientan su conducta de acuerdo con varios códigos morales que durante su vida han moldeado su vida moral, ésta puede ser simple, o muy elaborada. La conducta de un individuo es resultado de influencias de acciones y circunstancias que se dan en determinadas condiciones. La educación, la capacitación (en el caso de la vida laboral) y en general de la moralidad que se tiene en el ambiente familiar y social. En suma, en lo que se llama, desde el siglo XIX nuestra concepción del mundo.

Chester Barnard (1959) se refiere así al factor moral, elemento moral o moralidad en la empresa:

“Son las fuerzas personales o propensiones de un carácter general y estable en los individuos que tienden a inhibir, a controlar o a modificar deseos, impulsos o intereses específicos inmediatamente disconformes con tales propensiones, y a intensificar los que con ellos están conformes, es cuestión de sentimiento de sensibilidad, de emoción de compulsión interna, más bien que de proceso racional o de deliberación, aunque en muchos casos tales tendencias sean cuestión de racionalización y, en ocasiones, de procesos lógicos. Cuando la tendencia es vigorosa y estable da una condición de responsabilidad.” (pp.292-293).

Es necesario destacar que Chester Barnard (1959), reprueba la idea de los códigos morales que se estructuran como preceptos negativos, que implica una serie de sanciones por su incumplimiento, o los que proporcionan una serie de alicientes o premios para el cumplimiento de sus principios, pues esto no contribuye al fortalecimiento de la

responsabilidad, ya que su cumplimiento se hace por temor a las sanciones o por el interés por la recompensa. "Sólo la convicción profunda que actúa sin tener en cuenta los premios o castigos específicos es el elemento fundamental de la suma responsabilidad" (p. 301). Su preocupación por construir una moralidad que le diera sustento a las acciones en la organización era genuina; por ello, pensaba en las diferentes formas en las que se podía moldear el compromiso moral en cada uno de los integrantes de la organización; pues la consolidación moral, sería el espíritu que le da cohesión a la organización, que supera los intereses individuales y da un significado común a las acciones dentro de la organización.

Como hemos expuesto la importancia que Chester Barnard (1959) le otorgaba a la moralidad en las organizaciones y a la responsabilidad de los directivos era grande, por ello asevera que: "La perduración de la organización depende de la calidad de la jefatura, y esta calidad proviene de la grandeza de la moralidad sobre la que descansa." (p. 314).

Esto lo podemos comprender, pues como ya se había mencionado, la capacidad de influir moralmente en los procesos colaborativos podría ser más determinante en la eficiencia de la organización que otros factores administrativos.

Pero Chester Barnard (1959) ya advertía que en las organizaciones de su tiempo no le brindaban la importancia requerida a la responsabilidad moral, se les otorgaba más importancia a otros factores en la administración y a los instrumentos técnicos y tecnológicos con los que, hasta nuestros días, se continúa pensando, son los que solucionarían los problemas de diversa índole en la sociedad. De esta forma lo expresaba nuestro autor:

"Se presta cada vez más atención a los conocimientos técnicos que se requieren en la actualidad y a las aptitudes técnicas derivadas de la experiencia especializada. El factor moral implicado en estas actividades parece, que se descuida casi por completo. Sin embargo, la fiabilidad con la que se lleva a cabo la carga de las actividades especializadas, y la capacidad de dependencia que atribuimos a los que se encargan de llevarla a cabo, es el aspecto más esencial de la civilización moderna." (p. 12-13).

Después de más de medio siglo del análisis sobre la dirección desarrollado por Barnard, se puede apreciar que el elemento moral considerado por nuestro autor como el de mayor importancia en la administración de las organizaciones, nunca pudo consolidar esta posición, por el contrario, se fue relegando, dando prioridad a otros factores, cuestiones más técnicas encaminadas a la eficiencia productiva; por ello, a pesar de la difusión que las organizaciones han dado sobre su compromiso ético y su responsabilidad social nos resulta difícil imaginar organizaciones administradas por directores con una auténtica calidad moral.

### **Reflexiones finales**

Podemos advertir que, durante los últimos años, cada vez más, las medianas y grandes empresas han incorporado códigos de ética para dar a conocer tanto de forma interna como externa los valores y principios que rigen su actividad. Parecería entonces que las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de un comportamiento ético; no obstante, como en un inicio se planteó, han sido utilizados más como una herramienta publicitaria que como un verdadero medio de compromiso ético con los empleados, los accionistas, los consumidores, el entorno y la sociedad.

Los códigos de ética empresariales se han empleado más con un sentido de control para los miembros de organización, procuran más ordenar las acciones del personal, que lograr la cohesión moral. Es suficiente con revisar los códigos de ética de distintas empresas, para observar que la mayoría de estos códigos están formulados pensando en brindar una imagen positiva de la empresa más que orientados a promover una actitud ética en los miembros que conforman dichas empresas. Como el propio Chester Barnard había planteado, cuando se actúa, solo por acatar las normas por el temor a las sanciones derivadas de su incumplimiento o movidos por el interés de la obtención de estímulos, no por la convicción de actuar bien, no se refleja una verdadera convicción de compromiso ético.

También se han incorporado nuevas prácticas en la difusión del actuar ético de las empresas, códigos de buen gobierno corporativo, que se han creado como respuesta a diferentes informes de organismos internacionales, para autorregular el buen comportamiento de los

consejos de administración y evitar conflictos de intereses. Asimismo, organismos internacionales han solicitado que, en los códigos de conducta empresarial, se contemplen además de las cuestiones laborales, cuestiones medioambientales, de respeto a los derechos humanos y de inclusión.

Sin embargo, a pesar del crecimiento de artificios e intentos de demostraciones de ética de muchas de las grandes empresas y de la responsabilidad social por parte de organizaciones, es evidente que se continúan con las malas prácticas empresariales, prácticas deshonestas, falta de transparencia, problemas fiscales, abusos con el personal y daño al medioambiente entre otros.

La insistencia de Barnard en construir una moral propia de las organizaciones y la exigencia moral para los ejecutivos de todo nivel que ostentan la dirección es conmovedora y admirable cuando vemos que, en nuestros días, vivimos un colapso de la moral en las empresas. El compromiso y la profundidad de su propuesta, nos tendría que poner a reflexionar acerca de que muchas de las inquietudes que tenemos para solucionar las crisis en materia moral o ética —que es determinante en diferentes aspectos— ya han tenido respuesta desde los inicios de la teoría administrativa.

Chester Barnard ya ha ofrecido tales ideas para aquellos que estén dispuestos a escuchar.

### **Bibliografía**

Argandoña, Antonio (2011). "La ética y la toma de decisiones en la empresa." *Revista de Negocios Universia*, no. 30, págs.22-31. Redalyc, disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43318798002>

Barnard, Chester (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*, Madrid, Instituto de estudios Políticos.

----- (1958). "Elementary Conditions of Business Morals" en *California Management Review*; Berkeley, Calif. Volumen 1, número 1. Disponible en:



<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=781cba6-3695-4d31-bfbc-bfd77641e7f1%40sessionmgr104&vid=0&hid=122>

Consejo Coordinador Empresarial (CCE), (2021). *Código de integridad y ética empresarial*. Disponible en <https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2021/03/Codigo-de-integridad-y-etica-empresarial-con-anexos.pdf>.

Guillén Parra, Manuel. (2004). "El lugar de la ética en la dirección de empresas. Los retos de la racionalidad" Foxit. Valencia: Foxit PDF Editor. Disponible en:  
<http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3434/1/Manuel%20Guillen.pdf>

Malcolm, Susan B., Hartley N. T, (2010) "Chester Barnard's moral persuasion, authenticity, and trust: foundations for leadership" en *Journal of Management History*, Vol. 16 No, 4, pp. 454- 467.

Padrón Martínez, Claudia Liliana. (2018). "La propuesta ética en la teoría de la administración de Mary Parker, Chester Barnard y Herbert Simon" en Cruz Soto, Luis Antonio, *Marcos de análisis teóricos de la realidad administrativa II*, FCA Publishing. Pp. 91-107.

Platón. (2015). "Banquete" en *Diálogos III*, Gredos, Madrid, 2015.

Platón. (2015). "República" en *Diálogos VI*, Gredos, Madrid, 2015

Silva Camarena Juan Manuel. (2016). "El ser de la administración. Fundamentación ontológica de la praxis administrativa", en Cruz Soto, Luis Antonio y Guerrero Bálcazar, Álvaro Pío. (2016). *Marcos de análisis teóricos de la realidad administrativa*, FCA Publishing, pp. 45-65