***ADMINISTRACION***

*CHESTER BERNARD*



***Nombre del Alumno: Edgar Eduardo Lira Cuellar***

***Nombre del Maestro:* *Francisco Javier Ruiz González Barba***

***Nombre de la Escuela: Lamar***

***Materia: Administracion 1***

***Grado:1A***

***CHESTER BERNARD***

*En momentos en que todavía estaban vigente muchos de los conceptos y prácticas de la Administración Científica liderados por Frederick Taylor ("Scientific management"; Harper & Row – 1947), Chester Barnard se adelantó a los pensamientos de Henri Fayol ("General and industrial management"; Pitman – 1949) y también a los del notable sociólogo alemán Max Weber ("The theory of social and economic organization"; Free Press - 1947).*

*Incluso podemos decir que el trabajo de Barnard se adelantó a la discusión respecto de cual es el tipo de liderazgo más eficiente, donde algunos autores privilegiaban el enfoque de tipo autoritario mientras otros sugerían que el más efectivo era el participativo, y que muchos años más tarde fue dilucidado gracias a los aportes de académicos e investigadores de Ohio State University (Eric Gaynor Butterfield: "Congreso de Desarrollo Organizacional"; Argentina – 1999).   
  
Muchas de las sugerencias de Chester Barnard son de inmensa aplicabilidad para los directivos, ejecutivos y gerentes del mundo organizativo y corporativo y también son de utilidad para los empresarios, en ambos casos dentro de las culturas latinoamericanas. Y no debemos dejar de destacar los beneficios adicionales que pueden recibir los consultores y asesores de empresas, tanto internos como externos, como así también los agentes de cambio y facilitadores, puesto que en el trabajo de Barnard se respira el cambio como algo que está presente en todo sistema vivo. Por lo tanto, podemos sugerir que un público muy vasto dentro del mundo organizacional, corporativo y empresarial puede extraer beneficios concretos de este autor a través de su fuerte inspiración y creación que dejó plasmado en su clásico libro "The functions of the executive" (Harvard University Press – 1938).*

*El trabajo de* ***Chester Barnard*** *("The functions of the executive"; Harvard University Press – 1938) es muy poco citado a pesar de la enorme importancia del mismo ya que ha servido por un lado para ir un paso más allá de los conceptos y prácticas de la administración científica y también de los principios de administración de Henri Farol ("General and Industrial Management"; Pitman – 1949). Otra contribución importante es su diferencial posicionamiento del movimiento de las relaciones humanas y algunas ideas y aportes que luego fueron tomadas por James March y Herbert Simon para su monumental trabajo titulado "Organizaciones". Y cualquier consultor que se precie de la importancia de la "persuasión" en los procesos de liderazgo dentro de las organizaciones, no puede dejar de tener en cuenta las importantes contribuciones de este excelente autor (Eric Gaynor Butterfield – Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina – 1999).  
  
A partir del trabajo de Chester I. Barnard (ya citado – 1938) los directivos y consultores de empresas tienen la posibilidad de tener en cuenta que el comportamiento individual de cada uno de los participantes organizacionales es único e irrepetible. Las personas no son más una constante sino más una variable, y que tiene fuerte incidencia en los resultados y la performance organizacional. Existe una gran variabilidad en el comportamiento de los distintos miembros organizacionales, y ningún directivo, ejecutivo, gerente o empresario eficaz puede pasar por alto este hecho.*

*Barnard ha mostrado fuerte interés en aspectos macro como los derivados del enfoque sociológico que ha integrado en forma muy efectiva y particular por su actividad del día a día en calidad de practitioner interesado en cambio y desarrollo organizacional durante sus años como Presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Realizó trabajos de dirección con una organización gubernamental lo que le permitió estudiar las diferencias entre una organización de tipo "estable" y una que es ad-hoc. Y al hacerlo centra su atención estudiando como pueden desarrollarse de una mejor manera las actividades organizacionales como resultado de las relaciones tanto sociales como personales de los distintos participantes organizacionales.*

***Chester I. Barnard,*** *introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell del Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de* ***sociología y filosofía*** *para formular teorías sobre las* ***organizaciones.*** *Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embrago, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal: una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. Así, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo. El hecho de que* ***Bernard*** *reconociera la importancia y la universalidad de la “organización informal” significó una contribución importantísima para el pensamiento de la administración. Barnard pensaba que los fines personales podrían guardar equilibrio con los de la organización si los gerentes entendían la zona de indiferencia de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente. Evidentemente, cuanto mayor la cantidad de actividades que cupieran dentro de la zona de indiferencia de los empleados (lo que aceptaría el empleado), tanto mayor la cooperación y la ausencia de problemas en una organización. Barnard también pensaba que los ejecutivos tenían la obligación de imbuir en sus empleados un sentimiento a favor de fines morales. Para ello, tendrían que aprender a pensra en forma que trascendiera su estrecho interés, para establecer un compromiso ético con la sociedad. Aunque Bernard habló de la importancia de los gerentes ejecutivos, también prestó bastante atención al papel del trabajador individual “como factor estratégico básico de la organización”. Al ir más allá y establecer que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan reunidos en forma de grupos, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración. La participación de Chester I. Barnard en el desarrollo de esta corriente del pensamiento esta en su análisis lógico de la estructura organizaciones y de la aplicación de conceptos sociológicos a la administración. Algunos no incluyen a Bernard en la escuela del comportamiento, sino en una nueva escuela fundamentada en su concepto del sistema social. Dicho concepto esta sumamente relacionado con el enfoque del comportamiento y difiere solamente en que la administración es considerada como un sistema de relaciones interculturales. La distinción es lógica pero para nuestro propósito la clasificación general de escuela del comportamiento, es suficiente, e incluye el estudio de la administración como sistema de relaciones interculturales. En esta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales comienzan a racionalizarse cuando en 1340 Lucas Pacioli establece el método de contabilidad de la partida doble, Francisco Di Marco(1395) y Barbariego (1418), utilizan practicas de contabilidad denostó y los hermanos Soranzo (1410), hacen uso del libro diario y el mayor.*

***Definió la organización como:*** *"Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo".*

***Los requerimientos mínimos para crear una organización, según él son:***

***1****. Individuos capaces de unirse con otras personas*

***2.*** *Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común*

*Los elementos mínimos para que exista una organización son finalidad común y una estructura social, esto es propósito común, voluntad y relación (unión).*

***Para esbozar la teoría de Barnard diremos:***

***1.*** *Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.*

***2.*** *Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos*

***3.*** *El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas*

***4.*** *Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual*

***5****. Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave*

***6.*** *Adoctrinamiento: "una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común*

***7.*** *Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga*

***8.*** *Cómo justificar que las cúpulas manden? Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores*

***9.*** *Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias*

*Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.*

***Biografía Resumida:***

*Chester Barnard nació en 1886 en Malden, Massachusetts. Trabajó en una granja, y estudió economía en la Universidad de Harvard, mientras que él obtuvo su dinero afinando pianos .Técnicamente no era elegible para un título de licenciatura en Harvard, pero con el tiempo, a través de su experiencia recibió  Doctorados honorario de muchas universidades.  
  
Barnard comenzó como un empleado de la American Telephone and Telegraph Company (ahora AT & T) en 1909 y de 1927 se convirtió en presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Durante la Gran Depresión, dirigió el estado de Nueva Jersey sistema de socorro. [2] Más tarde, trabajó con las Organizaciones de Servicios (USO), de la que fue presidente de 1942 a 1945. Cuando él se retiró del negocio, se desempeñó como presidente de la Fundación Rockefeller desde 1948 hasta 1952, y presidente de la National Science Foundation de 1952 a 1954. Murió en 1961 en la ciudad de Nueva York*

***Sus publicaciones más importantes:*** *•    1938. The Function of the Executive  
•    1939. Dilemmas of Leadership in the Democratic Process.  
•    1946. A Report on the International Control of Atomic Energy.  
•    1948. Organization and Management  
•    1956. Organization and Management: Selected Papers  
•    1956. On the Teaching of Law in the Liberal Arts Curriculum. With Harold Joseph Berman. Harvard Law  
•    1958. Elementary Conditions of Business Morals.  
•    1973. Conversations With Chester I. Barnard. Edited by William B. Wolf.  
•    1986. Philosophy for Managers; Selected Papers of Chester I. Barnard. Edited by William B. Wolf and Haruki Iino*