



El fundamento de la administración

Luis Antonio Cruz Soto

El fundamento de la administración

Luis Antonio Cruz Soto



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General

Dr. José Ricardo Méndez Cruz
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Publicaciones Empresariales
 **UNAM**
FCA Publishing

El fundamento de la administración

Primera edición 2022

Fecha de la edición: junio de 2022

D.R. © 2022 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México

Facultad de Contaduría y Administración
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

ISBNe: 978-607-30-6264-0

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Al pagar por este libro, se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla o, en caso de ser libro impreso, su lectura en papel. No tiene permitido reproducir total o parcialmente por cualquier medio, transmitir, descargar, descompilar, aplicar ingeniería de regresión, ni almacenarse o introducirse en sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos o mecánicos existentes o que se inventen en el futuro sin la autorización escrita del autor, casa editorial y/o titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México

A Marthita y a Sebastián

Agradecimiento

*Siempre agradeceré al Seminario de investigadores
de la División de Investigación de la Facultad
de Contaduría y Administración de nuestra UNAM
su valiosa existencia para mi formación académica*

Índice

PRESENTACIÓN	8
INTRODUCCIÓN	9
La importancia de la precisión terminológica en el estudio disciplinario....	12
CAPÍTULO I. PRINCIPIO Y FUNDAMENTO	18
CAPÍTULO II. UNA REVISIÓN A LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	32
1. La idea del término principio desde el pensamiento administrativo..	34
2. Imprecisiones conceptuales en los principios de la administración.....	45
3. El contenido práctico de los principios de la administración.....	55
CAPÍTULO III. EL FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN. LA COMUNIDAD Y LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA	78
1. La comunidad	80
2. La comunidad como razón de ser de la organización	84
3. El trabajo como acción del hombre en comunidad	90
4. La comunidad y el fundamento de la administración	99

CAPÍTULO IV. EL FUNDAMENTO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN.....	107
1. El fundamento de la división del trabajo en la comunidad y en la organización	109
2. La división del trabajo en la administración	111
3. La división del trabajo y la cooperación en la administración.....	117
4. La coordinación en la administración	127
5. El significado de la especialización en la administración	132
CAPÍTULO V. EL FUNDAMENTO DE LA AUTORIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN ...	146
1. El significado de autoridad en la administración	149
2. El fundamento de la autoridad en la administración	153
3. Los supuestos de la dominación en la acción administrativa	163
REFERENCIAS	188

Presentación

La labor diaria que realiza nuestra comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración representa el más alto compromiso con los valores de la Universidad Nacional Autónoma de México. La materialización de este espíritu universitario se ve reflejado en la transmisión, generación y difusión del conocimiento y de la cultura, que representan los pilares fundamentales de esta insigne y noble institución.

El esfuerzo compartido de quienes conformamos esta Facultad ha significado a lo largo de estos últimos años la consolidación de nuestro espíritu de trabajo, de solidaridad, de acción común y de un renovado compromiso hacia la sociedad. Desde este ámbito de acción, podemos decir con mucho orgullo que esta comunidad ha reaccionado con responsabilidad y espíritu de grupo a los retos que se han presentado. Estoy seguro de que el entusiasmo por nuestro trabajo habrá de continuar en los próximos años y seguirá fortaleciéndose en las siguientes generaciones.

Los frutos de la labor que realizan los profesores e investigadores contribuyen a la consolidación del incuestionable liderazgo académico de la Facultad en estas disciplinas; entre la gran variedad de sus acciones se encuentra la difusión del trabajo investigativo que realizan nuestros investigadores. Para un servidor es motivo de gran satisfacción el presentar este libro que ahora sale a la luz y que es una prueba fiel del trabajo ininterrumpido que realizó la División de Investigación durante los años de la epidemia, por lo que su publicación es un hecho muy significativo.

Asimismo, me satisface sobremanera dar noticia de esta obra por dos razones: porque es muestra de la persistencia de una labor creativa y porque constituye una ventana diferente para mirar el mundo. El significado que adquiere la novedad de un texto implica hacer partícipe a la comunidad de nuevos hallazgos en un campo del saber. El conocimiento es una acción común y en los libros se hace patente esta manifestación de vida humana.

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y Administración

Introducción

En este libro se realizará un estudio analítico en torno al fundamento de la administración. Desde el pensamiento administrativo, lo más cercano a este fundamento de la administración se puede encontrar en torno a los principios de la administración; sin embargo, el término principio se utiliza en esta disciplina, frecuentemente, para designar una orientación o guía de acción práctica, tal como concibió Henri Fayol a sus principios de la administración¹ y autores posteriores a él, como Lyndall Urwick,² Luther Gulick,³ James D. Mooney,⁴ entre otros. Quizá Chester Barnard sea quien utilice el término principio, más cercano a la idea de fundamento⁵ al establecer los principios de la acción cooperadora.

La idea de este libro es distinta de lo que se ha concebido tradicionalmente en el pensamiento administrativo como principio, pues la intención es abordarlo desde una perspectiva teórica y no práctica; no es un tratamiento de carácter práctico porque no trata de sugerir postulados *universales* y *comprobables* para emprender actividades orientados a la eficiencia en las organizaciones. Es un propósito teórico porque trata de identificar la idea primigenia sobre la que se erige la acción administrativa y lo que hace posible justificar la disciplina de la administración.

¹ Henri Fayol, *Administración industrial y general*, Segunda parte, Capítulo I.

² Lyndall Urwick, *Los elementos de la administración*, Prefacio y Capítulo IV.

³ Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, Capítulos I, II y V.

⁴ James D. Mooney, "Los principios de la organización" en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*.

⁵ Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, Capítulo V.

El desarrollo de este libro está dividido a partir tres perspectivas de estudio: 1) la concepción de lo que se ha denominado en el pensamiento administrativo como principios de la administración; 2) el referente de la comunidad como el origen fundacional que permite justificar a la administración y, finalmente, 3) los elementos sustanciales que hacen posible emprender las acciones administrativas. Estos tres ámbitos de estudio permiten referir a los cinco capítulos de los que se compone esta obra: I. Principio como fundamento; II. Una revisión a los principios de la administración; III. La comunidad como fundamento de la acción administrativa; IV. El fundamento de la división del trabajo en la administración; y V. El fundamento de la autoridad en la administración.

El primer capítulo realiza un breve análisis en torno al término principio, desde su concepción filosófica; el contenido de este capítulo se finca a partir del significado que le han dado a esta palabra Aristóteles y Eduardo Nicol. Esta exploración del término principio tiene un doble propósito; en primer lugar, contrastar esta concepción filosófica con el significado que se le ha dado en el pensamiento administrativo, en especial en torno a los llamados principios de la administración de Fayol; en segundo término, analizar sus elementos para emprender la resolución del problema que se plantea en este libro que es la indagación del fundamento de la administración. El tratamiento de este capítulo se da a partir de la idea de considerar un principio como la idea primigenia sobre la que se erige la razón de ser de las cosas.

En el segundo capítulo se realiza una revisión en torno al significado de los principios de la administración. Como se señaló anteriormente, la idea más cercana que se puede encontrar desde el pensamiento administrativo en la indagación del fundamento de la administración se puede enmarcar en lo que se ha dado en llamar como los principios de la administración. La revisión que se procura en este capítulo permitirá analizar los supuestos que ha considerado la disciplina para sustentar las acciones administrativas, las cuales tienen una connotación más de carácter práctico que teórico, particularmente hacia la identificación de actividades que permitan alcanzar la eficiencia operativa para el logro de objetivos organizacionales. Este planteamiento eminentemente práctico en el que se ubican los principios de la administración, y que responden únicamente a esta dimensión desde el pensamiento administrativo, sugiere la necesidad teórica de identificar el fundamento de la administración, como la justificación que haga posible sustentar las propias acciones administrativas, su estudio y la explicación de la administración.

El tercer capítulo está dedicado al análisis de la comunidad como el fundamento que hace posible la acción administrativa; se sustenta el carácter imprescindible de la administración a partir de la naturaleza humana de la provisión común. Con este capítulo da inicio a la resolución del problema teórico que se plantea en este libro en torno al fundamento de la administración; se pueden considerar dos ámbitos de explicación en este sentido: uno de carácter externo y otro de carácter interno. En primer lugar, de carácter externo, como se señala en el objetivo de este capítulo, la acción administrativa tiene su principal justificación en la comunidad, en la necesidad de alcanzar la subsistencia humana; gracias a esto es posible la conformación de las organizaciones, como un espacio en el que los individuos emprenden las actividades orientadas al logro de sus objetivos; los propósitos organizacionales ofrecen la posibilidad de conformar la generación de satisfactores comunes en donde los individuos materializan el trabajo compartido y, al mismo tiempo, sustentan la razón de ser de la administración que es la realización de actividades con un propósito. En segundo lugar, de carácter interno, la administración tiene sus principales referentes en la división del trabajo y en la autoridad, que son los dos aspectos que se abordan en los siguientes capítulos.

El capítulo IV tiene como propósito analizar la división del trabajo como uno de los fundamentos de la acción administrativa. Se puede definir a la administración como la realización de actividades orientadas al logro de objetivos organizacionales; estas actividades se conforman a partir de la división del trabajo como una determinante para esta diversificación de labores que requiere la organización para cumplir con su razón de ser. La división del trabajo en el ámbito de la administración define la predisposición de acciones que se concretan a partir de la cooperación, la coordinación y la especialización. La cooperación significa concebir las actividades individuales con un propósito común, lo que se define en la administración como el carácter impersonal que acompaña a toda acción organizacional. La coordinación implica un orden en todas las actividades que requiere la organización para cumplir con sus objetivos; tanto la cooperación como la coordinación sugieren la unificación de esfuerzos individuales y colectivos. Finalmente, la especialización refiere a la identificación y realización de acciones individuales que se insertan dentro de un ámbito general de actuación organizacional; con la concepción de la especialidad es posible aspirar a la concreción de funciones particulares y colectivas.

El último capítulo tiene por objetivo analizar el fundamento de la autoridad en la acción administrativa. La diversificación de tareas, que se encuentra consignado en una estructura de funcionamiento organizacional, se concreta a partir de la realización de los esfuerzos comunes y de la mediación que supone la dominación. La autoridad hace posible un orden de funcionamiento, genera una estabilidad de comportamiento organizacional, procura la ejecución de las actividades orientadas al logro de objetivos y define la continuidad de las labores organizacionales mediante la decisión. Estos cuatro elementos que condicionan la actividad administrativa constituyen el fundamento de la autoridad en las organizaciones. Este fundamento se acompaña de dos supuestos de acción: uno de carácter objetivo y otro de carácter subjetivo. El primero significa la necesidad de sustentar en los hechos el derecho de mando de toda dominación y la posibilidad de obediencia de los demás individuos; esto se finca a partir de un sistema establecido de acción, lo que le da su carácter objetivo. El segundo concreta el sentido de la dominación, a partir de la subordinación, la obediencia y la disciplina; estas manifestaciones refieren al control que se ejerce sobre los individuos a través de la asunción *voluntaria* de los subordinados frente a las directrices sugeridas o impuestas por una autoridad; este supuesto es de carácter subjetivo porque se trata de una condicionante *interna* del sujeto.

Las temáticas que se abordan en esta obra, a partir del fundamento de la acción administrativa, sugieren la necesidad de profundizar en su estudio, desde diversos planteamientos; el objeto de estudio que plantea la acción administrativa no puede ceñirse a una visión única que excluya otras perspectivas, por lo que es necesario una explicación más amplia e integral. En este libro se da cuenta de esta necesidad, como sugieren el referente de la comunidad, la naturaleza humana, el actuar cooperativo y coordinado, la especialización, la dominación, el poder, el control, la subordinación, la obediencia y la disciplina; estos grandes temas plantean vertientes de estudio de carácter filosófico, sociológico, cultural, político y psicológico, entre otras, por lo que se trata de un esfuerzo de integración disciplinaria, tal como está concebida la realidad.

La importancia de la precisión terminológica en el estudio disciplinario

El contenido de este libro constituye un esfuerzo de explicación en torno al fundamento de la administración y, en menor medida, a la precisión del concepto de principio empleado en los principios de la administración; esta

necesidad teórica, que se ha obviado desde el pensamiento administrativo, plantea una necesidad imprescindible de comprensión y justificación disciplinaria, que demanda la utilización precisa de los términos para aspirar a una construcción epistemológica más sólida en el estudio de la administración. Particularmente interesa aclarar que todo concepto que surge del conocimiento disciplinario tiene su repercusión epistemológica en su comprensión teórica y práctica; por esta razón, es importante determinar, en la medida de lo posible, las fronteras terminológicas que existen entre el lenguaje común y el lenguaje científico, o para decirlo en otros términos, entre el lenguaje común y el lenguaje especializado con el que se sustenta toda disciplina.

Se trata de recuperar el significado preciso de los términos porque esto conduce a un conocimiento exacto de toda disciplina; en este sentido, Luis Fernando Lara afirma: “La primera reflexión sobre las lenguas (en la tradición europea, que hoy se ha vuelto universal) se hizo en griego y no, por cierto, con interés descriptivo, como el que se manifiesta hoy en día para conocer el tzelal o menónimi, sino para asegurar un conocimiento verdadero de la experiencia humana, propio de la lógica y la ontología.”⁶ El tema que este libro plantea se finca implícitamente a partir de un término: principio, que ofrece una gran variedad de significados en el lenguaje común, y que justifica una gran variedad de acepciones; estas acepciones pueden ser válidas para el habla cotidiana, pero no necesariamente en el lenguaje especializado porque éste requiere una mayor precisión lingüística que fundamente su contenido epistemológico. La validez de los contenidos de los conceptos exige una vigilancia lingüística que justifique sus directrices terminológicas y epistemológicas, como indica a continuación Bertha Gutiérrez Rodilla.

El lenguaje es, por tanto, una parte constitutiva de la ciencia. Por eso, es imposible aprender una ciencia sin conocer el lenguaje en el que la ciencia se expresa y sin saber interpretar correctamente su discurso. [...] Por otro lado, resulta que el lenguaje común puede interferir en el aprendizaje del conocimiento especializado, dada la existencia de palabras en ese lenguaje aparentemente similares a algunos tecnicismos —porque formalmente son iguales—, pero que no coinciden en sus significados.⁷

⁶ Luis Fernando Lara, *Ensayos de teoría semántica*, p. 126.

⁷ Bertha Gutiérrez Rodilla, *El lenguaje de las ciencias*, pp. 10-11.

El lenguaje científico o especializado provee de conceptos capaces de interpretar correctamente el conocimiento que se deriva de una disciplina, al margen de lo que pueda decirse del lenguaje común. Desde el pensamiento administrativo, Herbert Simon ya advertía esta debilidad en el estudio de la administración, al no encontrar suficientes conceptos que permitieran su desarrollo, lo cual fue una de sus principales justificaciones para escribir su principal obra *El comportamiento administrativo*: “Este estudio representa una tentativa de construir instrumentos útiles para mi propia investigación en el campo de la Administración [sic] pública.⁸ Nació de mi convencimiento de que no poseemos todavía, en este terreno, los instrumentos lingüísticos y de concepto adecuados para describir, de una manera realista y significativa, ni siquiera una sencilla organización administrativa [...]”.⁹ Simon apunta a la necesidad de contar con conceptos adecuados que sustenten el significado de la administración, lo cual habrá de repercutir en una mayor solidez y comprensión en la explicación de los fenómenos administrativos, evitando su vaguedad y relativización terminológica.

La construcción de conceptos constituye una tarea prioritaria en la explicación disciplinaria, lo cual supone, desde una dimensión teórica, una comprensión unificada de los términos que le son propios y tomando de otras disciplinas los que son inherentes a ellas de una manera precisa para su campo de conocimiento; y desde el ámbito de la práctica, como sucede con la administración, para ofrecer una visión real de sus funciones, como bien lo señala Simon. Desde el lenguaje, la explicación disciplinaria proyecta el significado preciso de los conceptos para construir la comprensión de su sentido.

La constitución de una terminología propia determina en cualquier ciencia la aparición o el desarrollo de una conceptualización nueva, y por ello, marca un momento decisivo de su historia. Se podría incluso decir que la historia de una ciencia se resume en la de sus términos. Una ciencia no comienza a existir o no puede imponerse como tal, más que en la medida en que consigue encajar los conceptos en sus denominaciones. [...] Denominar, es decir, crear un concepto, es al mismo tiempo, la operación primera y última de una ciencia.¹⁰

⁸ La trascendencia de la obra de Simon no ha sido exclusivamente en el campo de la administración pública, sino que ha sido extensiva a la administración en general, por esta razón se considera su validez en el campo de conocimientos que están presentes en este libro.

⁹ Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, p. XLI.

¹⁰ Émile Benveniste, *Problemas de lingüística general* II, p. 249.

La consolidación de la administración como disciplina necesariamente debe apuntar a una doble posibilidad, la de utilizar los conceptos de otras disciplinas de una manera fidedigna y la de sustentar una terminología propia que favorezca su contenido teórico y práctico, por lo que se considera que es fundamental que los conceptos que habrán de sostener su explicación deben corresponder con su precisión.

El esfuerzo de Simon se orientó a esa necesidad de construir conceptos y darles un contenido lo más exacto posible; la crítica que expresó con respecto a los principios de la administración fue una consecuencia de esa ambigüedad y poca claridad en la definición del término principio, por esta razón señaló que antes de que una ciencia pudiera desarrollar principios debía poseer conceptos.¹¹ Aun cuando es válida la crítica que expresa este autor, los principios de la administración constituye uno de los conceptos que es necesario desarrollar como parte de la terminología propia de esta disciplina porque eso entraña la necesidad de justificar la existencia misma de la administración y fundamentar la acción administrativa.

Si bien se puede decir que las acepciones que se encuentran en el término principio pueden ser muy variadas, incluso divergentes al sentido original del concepto, es menester su precisión conceptual en la administración para aspirar a una mayor solidez y comprensión en la explicación de los fenómenos administrativos, evitando la vaguedad y la relativización lingüística en su terminología.

[La precisión] Constituye, sin duda, la cualidad más preciada del discurso científico. Si bien puede tener que ver con el uso de aclaraciones, incisos explicativos, etc. incluidos los textos científicos con el fin de deshacer la posible ambigüedad existente en ellos, se relaciona, sobre todo, con la precisión de los términos.¹²

La precisión conceptual se puede entender a partir de dos perspectivas; una, como un elemento inherente a la generación de conocimiento, que entraña la delimitación de conceptos determinantes en el discurso científico, como es el concepto de principio; y, dos, en la exactitud con la que se entienden los términos en el campo del saber; por ejemplo, asumir claramente y sin ambigüedades los significados de eficacia, productividad, jerarquía o

¹¹ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 36.

¹² Bertha Gutiérrez Rodilla, *El lenguaje de las ciencias*, p. 22.

división del trabajo, como términos de la administración; pero que podrían utilizarse los mismos en otras disciplinas con significaciones diferentes, como es la productividad en economía o la división del trabajo en sociología.

Además de que la precisión terminológica implica el contenido de significado propio de cada disciplina, tanto en la construcción de conceptos propios como en la comprensión exclusiva de sus términos, requiere que los que no son propios de ella, como el concepto principio, sean entendidos tal como se conciben en las disciplinas de donde surgen; en este sentido, como lo indica Gutiérrez Rodilla, para la precisión de términos “es necesario partir de una definición del término aceptada por los especialistas, que fije el concepto y establezca relaciones con otros conceptos, de los que está nítidamente separado. El término, además, debe ser monosémico y no puede contar con sinónimos”;¹³ aunque esta misma autora refiere que la monosemia y la ausencia de sinonimia es una *quimera* en el lenguaje científico,¹⁴ la aspiración es la exacta comprensión de los términos o acercar el lenguaje científico a esa posibilidad, como también sucede con la aspiración de la verdad en la ciencia.

Gutiérrez advierte que esta imprecisión en el lenguaje puede resultar en un obstáculo en la solución de los problemas de la ciencia: “la existencia de una mala terminología, de un lenguaje científico erróneo puede obligar a cambiar los conceptos, haciéndolos, de esta forma, erróneos también, y a buscar explicaciones *ad hoc*, lo que va en detrimento del rigor científico”.¹⁵ Ubicar las acepciones a un término en el lenguaje común como una forma de justificar la utilización *correcta* de los términos en una disciplina como la administración es una contradicción que se opone al rigor científico, aun cuando se reconoce que el lenguaje común contribuye a la conformación del lenguaje científico.

La principal justificación para escribir sobre el fundamento de la administración en este libro obedece al cuestionamiento filosófico que surge del término principio; por ello, será conveniente contrastarlo con lo que se ha dicho desde el pensamiento administrativo. El objeto inicial de esta revisión en torno a los principios de la administración es aspirar a su exactitud conceptual e incrementar el rigor en la explicación en la disciplina administrativa. El lenguaje común no dicta lo que debe entenderse, necesariamente, en

¹³ *Ibid.*, p. 23.

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ Bertha Gutiérrez Rodilla, *La ciencia empieza en la palabra*, p. 25.

el lenguaje científico,¹⁶ por lo que es necesario la construcción de conceptos claros, sin ambigüedades y precisos en la teoría y práctica administrativa.

Referencias

- Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts, 1960.
- Benveniste, Émile, *Problemas de lingüística general II*, Siglo XXI, México, 1987.
- Fayol, Henri, *Administración industrial y general*, Décima tercera edición en español, Herrero Hermanos, México, 1971.
- Gulick, Luther *et al.*, *Ensayos sobre ciencia de la administración*, ICAP, San José de Costa Rica, 1970.
- Gutiérrez Rodilla, Bertha, *El lenguaje de las ciencias*, Gredos, Madrid, 2005.
- , *La ciencia empieza en la palabra. Análisis e historia del lenguaje científico*, Península, Barcelona, 1998.
- Lara, Luis Fernando, *Ensayos de teoría semántica: lengua natural y lenguajes científicos*, El Colegio de México, México, 2001.
- Mooney, James D., “Los principios de la organización” en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre ciencia de la administración*, ICAP, San José de Costa Rica, 1970.
- Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, 1988.
- Urwick, Lyndall, *Los elementos de la administración*, Herrero Hermanos, México, 1961.

¹⁶ Por esto parece erróneo el empleo de diccionarios generales para definir un concepto del lenguaje especializado porque eso entraña, además de un error metodológico que suplanta exactitud de criterios conceptuales, un problema de precisión terminológica y, por tanto, minimiza el rigor científico de los textos especializados.

Capítulo I

Principio y fundamento

*...Abí de donde emergen las cosas que existen,
abí mismo concluyen en su destrucción,
de modo necesario;
pues se hacen justicia y
dan reparación unas a otras de su injusticia
según el orden del tiempo*

Anaximandro

*Porque, necesariamente,
del principio se origina todo lo que se origina;
pero él mismo no procede de nada
porque si de algo procediera, no sería ya principio original.*

Platón

Introducción

El objetivo de este capítulo es analizar el término principio a partir de su concepción filosófica. En primer lugar se realizará una aproximación al concepto principio sugerido por Aristóteles, de acuerdo con la idea de entidad, que es el primero de los sentidos a los que se refieren las causas. Posteriormente, se expondrá el concepto señalado por este autor, contrastándolo con lo que señala Eduardo Nicol. Finalmente, se definirá el concepto principio como fundamento que servirá como el referente teórico del que se parte y sobre el que se fincará el estudio de este libro.

Se toma a Aristóteles como el referente de inicio porque fue el primer filósofo de Occidente que definió el término principio y estableció algunos elementos determinantes para la comprensión de este concepto. Por su parte, la explicación de Nicol permite condensar al menos tres perspectivas en el estudio del término principio: 1) la crítica implícita que plantea a la visión aristotélica en torno a los principios, que servirá como una orientación explicativa para introducir su cuestionamiento al contenido originario con el que se conciben los principios de la ciencia y, al mismo tiempo, distinguirlos de la perspectiva práctica con el que se entienden los principios de la administración; 2) la incorporación de algunos planteamientos fundamentales que subyacen en el concepto, expuestos originalmente por algunos filósofos presocráticos y que Nicol retoma como elementos sustanciales de su explicación para referirse a los principios de la ciencia; y 3) la vinculación que se establece entre principio y el fundamento teórico. La referencia que se tomará en este libro para referirse a los principios está orientada a sustentar el contenido fundamental de la administración.

Principio es origen. El concepto principio alude a una condicionante inicial y sustancial que supone una explicación o acción subsecuente, de modo que principio es el sustento a partir del cual se realiza, indaga, explica y justifica un hecho. Todo principio es una causa inicial, tanto en el conocimiento como en la técnica, que justifica la *praxis* humana en el pensar y en el actuar. Para Aristóteles, el primer sentido que sugieren las *causas* es el de la entidad, que significa esencia; esto define a las cosas, por lo que constituye causa y principio.

Es obvio, pues, que necesitamos conseguir la ciencia de las causas primeras (desde luego decimos saber cada cosa cuando creemos conocer la causa primera). Pero de causas se habla en cuatro sentidos: de ellas, una causa decimos que es la *entidad*, es decir, la *esencia* (pues el porqué se reduce, en último término, a la definición, y el porqué primero es causa y principio); la segunda, la *materia*, es decir, el sujeto; la tercera, *de donde proviene el movimiento*, y la cuarta, la causa opuesta a esta última, *aquello para lo cual*, es decir, el bien [*sic*] (éste es, desde luego, el fin a que tienden la generación y el movimiento).¹

¹ Aristóteles, *Metafísica*, 983a 20-30. Entre comillados en el original.

Interesa analizar el primer sentido de las causas que es entidad. Causa significa una referencia inicial que da sentido a un hecho y sin el cual no sería posible su existencia presente y futura. La causa primera, que es principio, es la esencia que constituye el punto de inicio sobre el que se justifican los hechos; en este sentido, se condiciona su existencia a partir de la identificación de la esencia, causa primera o principio que Aristóteles también denomina entidad.

De los que primero filosofaron, la mayoría pensaron que los únicos principios de todas las cosas son de naturaleza material; y es que aquello de lo cual están constituidas todas las cosas que son, y a partir de lo cual primeramente se generan y en lo cual últimamente se descomponen, permaneciendo la entidad por más que ésta cambie en sus cualidades, eso dicen que es el elemento, y eso el principio de las cosas que son, y de ahí que piensen que nada se genera ni se destruye, puesto que tal naturaleza se conserva siempre, al igual que tampoco decimos que Sócrates «se hace» en sentido absoluto cuando se hace hermoso o músico, ni que «se destruye» cuando pierde tales disposiciones, ya que el sujeto, el mismo Sócrates, permanece: del mismo modo tampoco podrá (decirse respecto de) ninguna otra cosa, pues siempre hay alguna naturaleza, sea una o más de una, a partir de la cual se genera lo demás, conservándose aquélla.²

Aristóteles plantea como entidad el principio de las cosas que constituye su naturaleza, a pesar de que cambien sus cualidades; de esto se infiere que el conocer se identifica por el origen, que es la causa primera de las cosas, que es su esencia, su razón de ser, a partir de lo cual primariamente se generan y en lo que se descomponen, permaneciendo esta entidad, su esencia, por más que cambien sus cualidades; esto significa que en todas las cosas existe una naturaleza de la que se crea lo demás, conservándose su esencia, por más que cambien sus características. La naturaleza, como ese origen, es una necesidad de la existencia de las cosas; por ello también entre las acepciones del término principio es inicio porque a partir de él es posible lo subsecuente, lo que sigue de él.

El supuesto de la entidad del que parte Aristóteles para entender el término principio se puede enmarcar en dos aspectos: uno, como esencia, que constituye la naturaleza de las cosas y por la que cada una de ellas existe y

² *Ibid.*, 983b, 5-19. Entre comillados en el original.

permanece, bien sea como derivación general de todas o bien de su individualidad y lo que hace ser lo que es; y dos, como derivación sustancial de lo que se produce posteriormente algo.

Principio se deriva del término griego *arjé* (*ἀρχή*) que se traduce como comienzo y origen, y se debe entender no sólo como un suceso temporal, como una mera sucesión de acontecimientos, sino como un hecho inicial que permite suponer la existencia de otros; se trata de causa de la que deriva el efecto de los hechos; un principio es una necesidad originaria y un hecho inicial que determina lo que las cosas son.³

Aristóteles establece diversas definiciones de la palabra principio:

<1> *el extremo de una cosa a partir del cual puede uno comenzar a moverse [...];*

<2> *y aquello a partir de lo cual cada cosa puede realizarse mejor [...];*

<3> *y lo primero a partir de lo cual se hace algo, siendo aquello inmanente <en esto>: por ejemplo, así es la quilla principio del navío y los cimientos son de la casa, y hay quienes piensan que de los animales es el corazón, otros que el cerebro y otros que cualquier otra parte semejante, sea lo que sea;*

<4> *y lo primero a partir de lo cual se hace algo, no siendo aquello inmanente <en esto>, es decir, de donde naturalmente se origina el movimiento y el cambio [...];*

<5> *y aquello por cuya voluntad se mueve lo que es movido y cambia lo que es cambiado: así, se dice que son principios, en las ciudades, las magistraturas, las autoridades, las monarquías y las tiranías y también las artes y de éstas, muy especialmente, las rectoras;*

<6> *Además, se dice también que es principio <de una cosa> lo primero a partir de lo cual la cosa resulta cognoscible [...].⁴*

La acepción de la que parte Aristóteles para definir principio se refiere a comienzo, como punto de partida de un movimiento, como origen espacial o temporal. Principio como comienzo está referido al origen de un movimiento, lo cual se puede equiparar, por ejemplo, con el punto que da comienzo a la línea recta o cualquier línea en la geometría; esta continuación espacial da

³ Cfr., José Ferrater Mora, *Diccionario de filosofía*, entrada “principio”, p. 2907.

⁴ Aristóteles, *op. cit.*, 1012b 30-1013a 15. Cursivas y entre comillados en el original.

sentido a toda la línea, lo cual marca el origen. Esta acepción inicial de la que parte Aristóteles es importante porque no sólo implica el comienzo, sino que es el punto originario; si bien aún no se puede atribuir el fundamento, es el sustento imprescindible para hacer que sucedan los hechos con un sentido.

La segunda acepción del término principio que da Aristóteles es un asunto procedimental que bien puede equipararse con una regla de acción, una guía que orienta una *mejor* manera de hacer las cosas; por ejemplo, suponer que, según este criterio, es mejor una forma de hacer que otra. Aristóteles ejemplifica esta acepción en los siguientes términos: “[...] a veces, por ejemplo, ha de comenzarse a aprender, no por lo primero, es decir, no por el principio del asunto, sino desde donde sea más fácil aprender”.⁵ Se trata de ofrecer ciertas orientaciones a la acción que, desde el punto de vista del emisor, resultará mejor que otras para cumplir una finalidad.

Esta definición de la palabra principio es diferente a lo que en este capítulo se trata de indagar que es dar el contenido fundamental de los hechos porque se trata de una acepción del lenguaje común que tiene un referente posiblemente imperativo o de criterio personal. La referencia inicial en este capítulo —cuando se abordó la cuestión de las causas primeras de las cosas y de la esencia que sustentan los principios de la naturaleza, según Aristóteles— y las demás definiciones de la palabra principio propuestas por este autor no presume ese hecho fundamental, sino que está condicionada a una acción hipotética de hacer *mejor* sin ningún otro referente sustancial que un criterio particular.

Esta definición del término principio no implica fundamento, lo que supone que es un elemento sustancial de su concepto; la disyuntiva filosófica aspira a un juicio epistémico que sea capaz de sustentar el contenido de las cosas; por esta razón, se puede considerar que el planteamiento inicial que sustenta la idea aristotélica de principio, por lo menos en esta acepción, contradice el propio significado de Aristóteles. Principio es una condición sustancial para aspirar a un conocimiento verdadero y no a un conocimiento que procure un mejor pensar, como parece asumirlo Aristóteles en esta segunda acepción.

En este sentido, Nicol señala que “El principio de razón concierne al ser, y es por ello regulador del pensar. Pero la razón del principio nada tiene que ver ni con el ser pensado, ni con las regulaciones del discurso racional”.⁶

⁵ *Ibid.*, 1013a.

⁶ Eduardo Nicol, *La reforma de la filosofía*, p. 38.

Si bien este autor refiere a los principios de la ciencia, sugiere el contenido racional que hace posible el pensamiento, independientemente de su interpretación: por tener esta capacidad de razón, el ser humano es capaz de comprender el mundo y explicarlo. Esta idea contrasta con la expuesta por Aristóteles en esta segunda acepción en el sentido de que principio no es un ente regulador de lo que sucede en los hechos, sino que es la idea primigenia que los hace posibles.

En la cita de Nicol, el principio de la razón como regulador del pensar implica fundamento; si bien la razón regula el acto no es por una condición para aspirar a una mejor acción, como lo indica Aristóteles, sino que es una determinante para ejercerla, para que sea posible que surja y exista. Asimismo, la razón del principio no es algo que atañe a las cosas en sí mismas, sino a lo que las crea, lo que justifica que existan y lo que hace posible el discurso racional. Nicol advierte que “La cuestión de los principios es preliminar por jerarquía: el fundamento precede a lo fundado. El principio tiene además prioridad porque es arcaico: se establece desde el inicio”.⁷ Los principios son fundamento que hace posible lo que funda, lo que origina el contenido del conocimiento. Como se ha advertido, principio no es un lineamiento que procure mejorar la acción, sino que es sustentarla.

Aristóteles establece, en otra de sus acepciones, que principio es lo que sostiene una cosa, lo que se encuentra en la base, por ejemplo, la casa no es casa sin los cimientos, lo que le permite su construcción. En este sentido, se trata de inicio y origen, así como el apoyo sobre el que es posible darle forma y sostén a las cosas, el carácter fundacional sin el cual no se comprende su existencia; en el ejemplo de la casa que menciona Aristóteles se podría decir que no es posible edificarla sin antes haber construido los cimientos o una base que la soporte, de modo que la existencia de la casa sólo es capaz de tener su forma cuando existe el elemento que hace posible su conformación. La inmanencia entre las cosas y los principios que las sostienen se explica por el elemento que las hacen posibles, con lo que se entiende principio como el sustento que da permanencia a las cosas. El carácter inmanente que acompaña al término principio está referido a la esencia de las cosas, como causa primera o entidad.

Los elementos preponderantes que se pueden advertir en el significado de principio en Aristóteles son esencia, fundamento, razón de ser, causa pri-

⁷ Eduardo Nicol, *Crítica de la razón simbólica*, “V. La segunda cuestión preliminar. El fundamento arcaico”, p. 119.

mera, origen, inicio y condicionante de acción. A partir de estas cualidades, el concepto de este autor implica el carácter esencial de las cosas que hacen posible su existencia y permanencia en la realidad, tal como él mismo lo indica: “En otros tantos sentidos se habla también de “causas”, ya que todas las causas son principios. Y ciertamente lo común a todo tipo de principios es ser *lo primero a partir de lo cual* algo es, o se produce, o se conoce. Y de ellos, unos son inmanentes y otros son extrínsecos”.⁸ La cita anterior de Aristóteles permite inferir que el concepto principio implica sustento a partir del cual algo es.

La esencia o entidad, para Aristóteles, es el hecho primigenio que da sentido a la existencia de las cosas y desde lo cual se puede asumir el concepto de principio, como origen. Eduardo Nicol señala lo siguiente:

[...] por definición, no hay verdades anteriores a los principales [...]. [...] si es originario, el principio tiene que ser un *dato de la experiencia* [...]. Lo que sí es cierto es que ellos no suelen estar presentes en la conciencia del científico, ni es necesario que estén, para que su ciencia prospere. De modo que los principios, si bien son primitivos en el orden jerárquico del conocimiento, como condiciones reales de su posibilidad, en cambio no constituye la primera cuestión que se plantea en el trabajo científico positivo. Por el contrario, cuando la cuestión se abre en forma problemática, disponemos ya de un caudal de verdades recibidas o adquiridas.⁹

La cuestión principal es el carácter fundacional de la realidad, aquello que se deriva de un hecho inobjetable, el cual no necesariamente tiene que ver con un cuestionamiento científico o teórico, sino que es una determinante fáctica que justifica otra procedente. Esta cuestión principal es un hecho irrefutable de la realidad, que la propia razón y experiencia lo confirman. Nicol señala que un hecho principal constituido supone una referencia de la existencia de las cosas en la realidad, sin apelar a ningún tipo de explica-

⁸ Aristóteles, *op. cit.*, 1013 a 15. Cursivas en el original. Conviene mencionar la nota 4 del traductor del Libro Quinto de la *Metafísica* de Aristóteles porque establece la distinción entre principio y causa, señalando que la “causa” suele comportar la idea de *influjo*, que se define como influencia, por ejemplo, la influencia de un hecho para que suceda otro; en tanto “principio” para el traductor “comporta la idea de *orden y prioridad en éste*”, en el suceso; esto es: el principio es un concepto no sólo de amplitud, de generalidad, sino de sustancia que permite entender la existencia misma del suceso, por eso es que a veces se considera la noción de principio como más amplia que causa (Cfr. Tomás Calvo Martínez, nota 4 en Aristóteles, *Metafísica*, p. 194).

⁹ Eduardo Nicol, *Los principios de la ciencia*, p. 370. Cursivas en el original.

ción adicional debido a que se entiende por sí misma como una necesidad inicial. Por ejemplo, para abordar el tema de la autoridad en la administración en las organizaciones se parte del hecho de que existen la autoridad y la administración en las organizaciones, sin necesidad de dar una referencia explicativa adicional de su presencia en ellas; la idea generada surge a partir del dato inobjetable de la existencia de la autoridad y de la administración.

Nicol sostiene que “*Los principios han de ser fundamento de toda teoría posible*, lo mismo de la cartesiana que de la anticartesiana. Esto significa que no es necesario buscar los principios en ninguna teoría que pudiésemos adoptar como “la más verdadera”¹⁰ porque los hechos que hacen posible las explicaciones teóricas son supuestos inobjetables para entender la realidad.¹¹ Por esto, el propio autor señala que es posible que se presenten discrepancias en cualquier nivel del conocimiento, pero no en el nivel de los principios porque son evidencias originarias y universales,¹² como el autor refiere que son los principios de la ciencia. Si bien el término principio que interesa exponer en este capítulo no tiene esta cualidad de universal, sirve de explicación para comprender el sentido originario a partir del que es posible construir el conocimiento teórico de toda disciplina, como el fundamento de su existencia.

A partir de la identificación de un principio es posible la definición subsecuente de las cosas, lo que da origen a la explicación y a la acción práctica porque ellos mismos han dado la pauta suficiente para que se produzcan los fenómenos subsecuentes; por esta razón un principio define la esencia de las cosas, pues los hechos mismos que se definen como fundacionales así se presentan en la realidad sin mayor explicación, se dan como ciertas, como verdades fácticas.

Los principios deben tenerse como un *hecho*, como un acontecimiento de existencia permanente en la realidad que dé razón de su presencia, tanto desde sus posibilidades explicativas como desde sus posibilidades prácticas; en todos los casos, los hechos que hacen posible la explicación o la práctica

¹⁰ *Idem*. Cursivas y entre comillados en el original.

¹¹ Uno de los principios de la ciencia, que sugiere Nicol, es el *principio de la razón* que es el que da unidad a la filosofía; se trata de un hecho que se encuentra establecido de una vez por todas en la base y no en las cúspides de la creación teórica (Eduardo Nicol, *La reforma de la filosofía*, p. 37). El principio se entiende, desde esta perspectiva, como un elemento de primer orden en la unidad de la filosofía. Esta forma de concebir el concepto principio es el supuesto fundamental que permite la explicación de la realidad, de ahí que Nicol sostenga que el principio de la razón sea la base para la creación teórica, un elemento fundacional que da razón de los hechos.

¹² Eduardo Nicol, *Los principios de la ciencia*, p. 16.

de toda disciplina deben tener una referencia fundacional de su existencia incuestionable, capaz de erigirse como un principio fundamental. En este sentido, Nicol se cuestiona si “¿puede ser transitorio un auténtico principio? Y si aquellas leyes son principios auténticos ¿cuáles son en realidad los principios de la física, los que han permanecido vigentes, pero implícitos o velados, a lo largo de la evolución teórica?”;¹³ asimismo, se cuestiona “¿cómo puede admitirse que la construcción de una ciencia como la física se efectúe sin cimientos o fundamentos?”.¹⁴ Estas preguntas parecen suponer que los principios de la ciencia (la realidad es una y es común, la razón es una y es común, la realidad es racional y la realidad es temporal)¹⁵ son inherentes a todo conocimiento, especialmente el que produce la ciencia, y que a cada disciplina le corresponden además los propios, que hacen posible erigir el contenido de su justificación teórica y práctica.

Los principios han de fundarse en los hechos objetivamente determinados en la realidad, como “verdades principales [que] ya las posee la experiencia común”,¹⁶ porque es una verdad de hecho, irrefutable, que no necesita mayor demostración, de ahí que Nicol advierta que “El principio mismo es un hecho, sin el cual no sería posible investigar racionalmente los demás hechos”.¹⁷ Principio es punto de partida, que no sólo es inicio sino que es fundamento, cimiento de la acción teórica y práctica. Principio es sustento a partir del que se derivan los hechos y las cosas: “La palabra principio, como la correspondiente palabra *ἀρχή* en griego, puede significar a la vez el comienzo y el fundamento: la base como punto de partida, y la base como sustento de lo que se construye sobre ella, sistemática e históricamente”.¹⁸ Principio es comienzo y fundamento: “El fundamento no sólo está en la génesis, expreso en ella. El fundamento es la génesis misma”,¹⁹ el principio de lo que las cosas son lo que son.

Al contrastar el término principio como fundamento y principio como criterio de acción se puede asumir que si principio es “lo primero a par-

¹³ *Ibid.*, p. 15.

¹⁴ *Ibid.*, p. 97.

¹⁵ Para tener una idea más precisa de cada uno de estos principios, se puede consultar a Eduardo Nicol, *Los principios de la ciencia*, Capítulo Octavo y a Juan Manuel Silva Camarena, “El espíritu de la investigación científica”, *Contaduría y Administración*, No. 192.

¹⁶ Eduardo Nicol, *Los principios de la ciencia*, p. 432.

¹⁷ *Ibid.*, p. 453.

¹⁸ *Ibid.*, p. 372.

¹⁹ Eduardo Nicol, *La primera teoría de la praxis*, p. 24. Cursivas en el original.

tir de lo cual algo es”,²⁰ como advierte Aristóteles en su tercera acepción del término principio, entonces no es posible que algo *sea que pueda ser* y, menos aún, algo que “pueda realizarse mejor”,²¹ como sugiere él mismo en su segunda acepción, porque habría una connotación de ser que al mismo tiempo puede no ser; esto supone la posibilidad de que una cosa sea lo que es a partir de un hecho inobjetable que la justifica y le permite su existencia. Si el ser puede no ser al mismo tiempo entonces no habría sustento de las cosas porque ellas mismas son lo que son por su fundamento; la nada, desde esta segunda acepción del término principio que propone Aristóteles, no es una posibilidad para asumir una idea primigenia de las cosas, que es lo que parece entenderse como el concepto de principio.

Si el significado del término principio correspondiera a la posibilidad de acción, que pueda hacer o suceder, o no hacer o no suceder, entonces no podría suponerse que su contenido está en consonancia con la permanencia y origen de los hechos; Nicol advierte que “Un principio no puede entrar en crisis o ser desechado durante el desarrollo de una ciencia que se fundó en él. En verdad, los principios, si lo son realmente, no pueden entrar en crisis nunca, en ninguna circunstancia o por ninguna razón (pues los principios son *matter of fact*: materia de hecho, y no materia de doctrina)”²² debido a que se fundan a partir de verdades originarias; todo conocimiento se erige sobre estas verdades fundacionales.

El cuestionar un principio cancela su naturaleza primigenia y esencial porque para Nicol “El principio es fundamento y origen a la vez; es el punto del cual se parte en el camino de la ciencia, y ninguna vicisitud de la marcha puede suprimir retroactivamente ese punto originario donde quedaron establecidas las condiciones de cualquier itinerario posible”.²³ Un principio fundamenta las cosas por más que cambien sus cualidades. El carácter fundamental que origina las cosas se refiere a un hecho inobjetable: “Los principios se refieren a las formalidades de lo que existe, o sea a las condiciones de cada existencia determinada. Pero las formas de ser presuponen la condición de todas las condiciones, que es el hecho puro y simple de que hay Ser”.²⁴ Esta idea habrá de constituir una explicación de primer orden para analizar los principios de la administración y comprender, posteriormente,

²⁰ Aristóteles, *op. cit.*, 1013a 1-5.

²¹ *Idem.*

²² Eduardo Nicol, *Los principios de la ciencia*, p. 97.

²³ *Idem.*

²⁴ Eduardo Nicol, *Crítica de la razón simbólica*, *op. cit.*, p. 122.

el significado fundamental sobre el que se erige y justifica la administración.

El fundamento de las cosas es principio. La conformación de los principios disciplinarios tiene su origen en los hechos, que constituyen verdades inobjetables en las que se apoya un conocimiento teórico. Estos hechos comunes e inobjetables que dan origen a la validez de una acción humana y permiten el surgimiento de doctrinas de pensamiento implica la racionalidad de los individuos para la comprensión de los hechos, como una forma de apelar a la raíz que da origen a la *praxis* de un conocimiento y de una acción.

El principio que hemos de recuperar se halla en el principio. La asunción total de la filosofía nos obliga a reseguir su camino histórico, no para que resalte la genealogía de las ideas, sino para llegar a la génesis. [...] La génesis no sólo es inicio; es fundamento, porque el acto genético fue revelador de una vocación humana de la que parten todas las posibles direcciones del pensar racional.²⁵

Si bien la cita anterior se orienta al significado primigenio de la filosofía y su necesaria reforma para recuperar su fundamento y, por tanto, su esencia, permite comprender, para los fines de este trabajo, el término principio como la génesis que deriva en la existencia de los hechos y las cosas. El acto genético con el que se explica el principio es razón, de manera que no sólo es un punto de inicio, una mera cuestión de orden o cronológica, sino que es una razón fundamental, que significa una razón histórica primigenia esencial por la que se producen los hechos y las cosas;²⁶ esto es:

La razón del principio es una razón histórica: da razón de la génesis primera y de todas las sucesivas. Pero más que *dar* razón, *es* la razón necesaria de que la filosofía sea un proceso; de que ella sea siempre la misma y no puede persistir sino cambiando. [...] Si el principio pudiera cambiar, no habría historia de la filosofía. El principio genético es principio de unidad.²⁷

Principio es fundamento que hace posible el cambio, pero conservando su esencia. Este sustento es el ser originario que hace posible los hechos y las cosas, que en sí mismas experimentan el cambio, pero no el cambio de

²⁵ Eduardo Nicol, *La reforma de la filosofía*, p. 38. Cursivas en el original.

²⁶ *Ibid.*, p. 39.

²⁷ *Idem.*

su esencia.

Los principios, si lo son con evidencia tan fundamental como el principio de razón, son inalterables porque son indiferentes a los designios humanos; no pueden adaptarse a las circunstancias; su vigencia ha de permanecer a salvo del influjo que, en otras órdenes del pensamiento y de la vida, pueden ejercer los cambios históricos.²⁸

Principio es esencia, por eso es inalterable en los hechos y las cosas porque “el fundamento mismo no ha sufrido ni puede sufrir trastorno alguno jamás, porque *un principio que no fuese inalterable no podría ser fundamental, no sería un auténtico principio*”.²⁹ Este carácter justificatorio de la *praxis* humana es condicionante de toda acción posterior y determina el significado de los sucesos y su validez, por esto es que los hechos irrefutables se convierten en principios porque no hay teoría o práctica que los cuestione, pues así se presentan, como lo señala Nicol referente a los principios de la ciencia: “*una verdad de hecho no puede ser desmentida por nada*, ni por un hecho ni por una razón, y por esto no debe llamarse contingente”.³⁰ Esta afirmación critica la idea que defendía Leibniz de catalogar a los principios como contingentes. Contrariamente a ello, Nicol indica que los principios no pueden ser contingentes, hechos que pueden suceder o no suceder —como también se encuentra en una de las acepciones del concepto de principio que da Aristóteles— porque perdería el sustento de toda acción y se pondría en duda la propia existencia de las cosas. Las verdades de hecho que contienen los principios son necesidades primarias para que suceda algo posterior; es decir, el principio sustenta los hechos y permite su existencia. Al ser un principio no contingente se garantiza la existencia de las cosas; en caso contrario, al ser contingentes, pierden el sentido de fundamento.

El conocimiento parte de estas verdades de hecho. Los principios sustentan las cualidades intrínsecas de las cosas lo que da el fundamento de su existencia.

[...] los principios, además de presentar los rasgos que tradicionalmente

²⁸ *Ibid.*, p. 320.

²⁹ Eduardo Nicol, *Los principios de la ciencia*, p. 14. Cursivas en el original

³⁰ *Ibid.*, p. 445. Entre comillados en el original.

se adscriben a una verdad axiomática³¹ han de cumplir con los siguientes requisitos: 1º han de ser primarios, y por tanto comunes; 2º objetivos o reales, no subjetivos ni teóricos; 3º apodícticos³², y por ello necesarios en el orden del conocer; 4º fundamento de la existencia, y no sólo de la ciencia. El conjunto de estos atributos indica claramente que los principios son verdades de hecho, y no verdades de razón.³³

Un principio es un hecho irrefutable, axiomático, que se impone como una precondition para la comprensión de una cosa, como una necesidad primaria sin que requiera ser demostrada. Los principios permiten conocer la realidad y son el fundamento de las cosas, por eso Nicol señala que los principios de la ciencia son verdades de hecho y no de razón, porque no requieren demostración teórica, sino demostración fáctica.

La razón no ha de darse por una reclamación externa, sino por una *razón interna*. El tener que darse se incluye en la definición. Si ésta es su manera natural de operar ¿por qué no afirmar simplemente que la razón se da? Es como si dijéramos que la oscuridad de la noche tiene que suceder a la luz del día. Esto no se entiende como obligación, que pudiera quedar incumplida, sino como forzosidad, impuesta por la naturaleza misma del proceso causante del día y de la noche. Que la razón tiene que darse significa que, si no se da, no existe.³⁴

Principio como una necesidad inalterable de la realidad que no requiere mayor explicación que el hecho mismo que la produce; se trata de un hecho inobjetable que justifica otros hechos que permiten su existencia. Los principios son entes esenciales de la naturaleza, física o comunitaria, que sustentan los hechos y las cosas.

³¹ Axiomática se entiende como evidente como un axioma, y axioma se refiere a una afirmación tan evidente que es admitida por todos sin demostración alguna. Ferrater Mora señala que en su acepción más clásica, el axioma equivale al principio que, por su dignidad misma; es decir, por ocupar un cierto lugar en un sistema de proposiciones, debe ser estimado como verdadero (José Ferrater Mora, *op. cit.*, entrada “axioma”, p. 287).

³² Apodíctico es decisivo o concluyente que demuestra la cosa de la que se trata sin dejar lugar a dudas o discusión. Ferrater Mora señala que apodíctico se llama a lo que vale de un modo necesario e incondicionado (José Ferrater Mora, *op. cit.*, entrada “apodíctico”, p. 198).

³³ Eduardo Nicol, *Los principios de la ciencia*, p. 444. Cursivas en el original.

³⁴ Eduardo Nicol, *La reforma de la filosofía*, p. 318-319. Cursivas en el original.

Referencias

- Aristóteles, *Metafísica*, Gredos, Madrid, 2000.
- Ferrater Mora, José, *Diccionario de filosofía*, Ariel, Barcelona, 2001.
- Nicol, Eduardo, *La primera teoría de la praxis*, UNAM, México, 1978.
- , *La reforma de la filosofía*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- , *Los principios de la ciencia*, Fondo de Cultura Económica, México, 2001.
- , *Crítica de la razón simbólica*, “V. La segunda cuestión preliminar. El fundamento arcaico”, Fondo de Cultura Económica, 2001.

Capítulo II

Una revisión a los principios de la administración

*Ciertamente, ya no encontramos un placer notable
en la posibilidad de abrazar la naturaleza
y la unidad de división en géneros y especies,
donde solamente son posibles los conceptos empíricos,
mediante los cuales conocemos la naturaleza misma
en sus leyes particulares;
aunque este placer a su tiempo sin duda lo ha sido y es,
solamente porque la más común experiencia no sería posible sin esto,
que se ha ido confundiendo, paso a paso,
con el simple conocimiento,
y no ha sido ya más particularmente notado*

Immanuel Kant

*Antes que una ciencia pueda desarrollar principios
debe poseer conceptos.
[...] La primera tarea de la teoría
consiste en desarrollar una serie de conceptos que le permitan describir
las situaciones administrativas en términos aplicables a la teoría*

Herbert Simon

Introducción

El objetivo de este capítulo consiste en contrastar los principios de la administración, sugeridos inicialmente por Henri Fayol, y el fundamento de la administración. El desarrollo de este capítulo versará a partir de dos elementos de estudio: por un lado, realizar una revisión conceptual de los principios de la administración y, por otro, analizar su contenido para determinar si constituyen el fundamento de la administración. Como se ha señalado, el objetivo de este libro consiste en identificar el fundamento de la administración, y los principios de la administración representan la idea más cercana hacia ese propósito, como se pudo observar en el desarrollo del capítulo anterior. Tres apartados componen este capítulo: en el primero, se realiza una revisión de lo que se entiende del término principio en el pensamiento administrativo; en el segundo, se examinan las imprecisiones en la conceptualización de los principios de la administración; finalmente, en el tercero, se analiza el contenido de los principios de la administración para determinar el carácter sustancial que expresan en el fundamento de la administración.

Una revisión de diversos textos y autores del pensamiento administrativo dan cuenta de la importancia que revisten los principios en la administración desde que Frederick Taylor estableció sus principios de administración científica y Henri Fayol sugirió y definió sus famosos catorce principios de la administración. Algunos ejemplos en este sentido se pueden encontrar en una gran variedad de textos de la administración, como los ya citados Taylor y Fayol, el primero a partir del desarrollo de su principal obra *Principios de administración científica* y el segundo en torno al tratamiento que le brindó al estudio de los principios generales de la administración en su obra *Administración industrial y general*, así como en Lyndall Urwick, James Mooney, Chester Barnard, Herbert Simon, George Terry, Mary Parker Follett y Edwards Deming, entre otros.

Urwick establece como su eje conductor de análisis una revisión a los principios de la administración en su obra *Los elementos de la administración*; Mooney escribió un artículo muy citado por Urwick denominado “Los principios de la organización”, que se publicó en el libro *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, coordinado por Luther Gulick; Barnard, al abordar los sistemas cooperativos, se refirió a ellos como “Los principios de la actuación cooperadora” en su obra *The Functions of the Executive*; Simon sustentó parte de su propuesta teórica consignada en su obra *El comportamiento administrativo* a la revisión crítica de los principios de la administra-

ción;¹ Terry tituló su obra como *Principios de administración*, para dar cuenta de la importancia que animó su estudio; a ellos se añaden algunos otros autores que han hecho alusión al tema de los principios de la administración en sus obras como Parker Follett² y Deming, este último sugirió sus catorce “Principios para transformar la gestión en las empresas occidentales”.³

Simon se refirió a los principios de la administración desde una posición crítica al considerar que los llamados principios de la administración son proverbios.⁴ Las aseveraciones que se encuentran en este autor de los principios de la administración constituyen un cuestionamiento válido desde el punto de vista epistemológico, pues los elementos que confluyen en torno al significado del término principio tienen que referirse a un hecho inalterable sobre la que se sustenta una cosa y sin la que no sería posible entenderla.

Si bien se puede decir que las acepciones que se encuentran del término principio pueden ser muy variadas, incluso divergentes al sentido original del concepto, se considera la importancia de la precisión conceptual para aspirar a una disciplina más consolidada, con una mayor solidez y comprensión en la explicación de los fenómenos administrativos y que evite la vaguedad y la imprecisión en la terminología administrativa, tal como se refirió en la introducción de este libro.

1. La idea del término principio desde el pensamiento administrativo

Taylor y Fayol fueron los pioneros en referirse al tema de los principios en la administración. El primero se ocupó de los principios en la administración a partir de su propuesta de la administración científica; desde la lógica de la eficiencia productiva en la industria, se preocupó en mayor medida por definir principios para regular el trabajo operativo, de manera que su propuesta estuvo encaminada a sugerir acciones tendientes al supuesto mejoramiento de la actividad administrativa desde su propuesta de la administración científica.

¹ Vid., Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, Prefacio a la primera edición norteamericana y capítulos I y II.

² Vid., Mary Parker Follett. *Precursora de la administración*, capítulos Uno y Once.

³ Vid., Edwards Deming, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, capítulo 2.

⁴ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 21. Simon se refiere a los principios que sugieren algunos autores de la administración como proverbios porque se sustentan en una sentencia que puede ser cierta o falsa o ambigua, de ahí que señale que estos “principios” pueden surgir en “parejas”, lo cual no es posible desde el punto de vista conceptual del término principio, como se vio en el capítulo I de este libro.

Por su parte, Fayol intentó darle una perspectiva más explicativa y general al significado de los principios en la administración; a pesar de que los principios que propuso eran de carácter prescriptivo, se puede decir que fue el primero en realizar un esfuerzo de explicación e identificación de dichos principios; esto constituyó una de las causas por la que tuvieron mayor trascendencia en el pensamiento administrativo. El común denominador en ambos autores consistió en enmarcar los principios de la administración como guías de acción que harían posible una mejor administración.

Henri Fayol y otros autores de la administración que han abordado el fenómeno administrativo han intentado indagar, directa o indirectamente, el fundamento de la administración y sus principios; estos esfuerzos por identificarlos llevan a la necesidad de explorar la importancia que reviste la administración en las organizaciones y al intento de esclarecer no sólo su significado, tanto desde su dimensión teórica como práctica, y su objeto de estudio, sino que han permitido examinar la naturaleza misma de la administración, como un elemento fundamental para justificar su propia existencia.

Fayol es el primer autor en el pensamiento administrativo que sugiere un concepto del término principio, y es el pionero en establecer los principios de la administración. Para este autor, los principios son “condiciones” que permiten la “salud” y el “buen funcionamiento” del cuerpo social que “casi” pueden equipararse a las “leyes” o “reglas”.⁵ Este autor no da una definición clara y precisa de lo que va a entender como principio, un problema fundamental que abona a la confusión en torno a este concepto en la administración; señala que a todo principio se le debe despojar de toda “idea de rigidez” debido a que, advierte, “no hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de *medida*”.⁶ Es claro que su idea del término principio se orienta a sugerir máximas para una supuesta eficiencia administrativa, lo que evidentemente supone una prescripción de la acción. También Fayol define a los principios como “verdades admitidas, consideradas como demostradas”,⁷ lo que incrementa la confusión en torno al significado preciso del término porque parece contradecirse de las aseveraciones mencionadas anteriormente.

El contenido de esta última afirmación corresponde al carácter teórico con el que se puede sustentar una epistemología de la administración;

⁵ Henri Fayol, *Administración industrial y general*, p. 157.

⁶ *Idem*. Cursivas en el original.

⁷ *Ibid.*, p. 184.

una “verdad admitida demostrada” supone un elemento imprescindible que fundamenta la función administrativa. Sin embargo, esta verdad admitida se explica en Fayol como una “condición” que permite el “buen funcionamiento” del cuerpo social en la forma de una ley o una regla. En la perspectiva de esta doble dimensión, de lo teórico a la regulación práctica de la administración, se advierte la ambigüedad e imprecisión para dar razón del significado de principio. Las vertientes que subyacen en su concepto están determinadas por su experiencia práctica, de manera que esta definición está sustentada por la técnica, con escaso o nulo valor explicativo.

Esta ambigüedad y confusión entre el carácter práctico y teórico en el concepto del término principio en Fayol parece ser una determinante que funda otras explicaciones de algunos autores en la administración, incluso de quienes adoptaron una posición crítica, como Herbert Simon, Nicos Mouzelis y Bernardo Kliksberg. La misma orientación del significado del término principio con la que Fayol, inicialmente, procura establecer un concepto teórico, se encuentra en Harold Koontz y Cyril O'Donnell, James Mooney y George Terry, aunque posteriormente en sus explicaciones se observan las imprecisiones, ambigüedades y contradicciones en las que incurrían.

Koontz y O'Donnell señalan que “Si una teoría se compone de principios que explican las relaciones y los hechos, y si los principios son verdades fundamentales que explican ciertos fenómenos, como lo son en realidad, no puede darse inconsistencia alguna entre la teoría y la práctica”.⁸ Estas aseveraciones sugieren una consistencia entre el concepto del término principio y el significado que es propio de una teoría administrativa. La explicación entre relaciones y hechos, como concepto de principio, plantea la existencia de ciertas acciones que anteceden a otras; en este sentido, estos autores establecen un elemento fundamental que se encuentra definido como causa, tal como se refirió en el capítulo anterior.

Se pueden identificar dos elementos en el significado de principio que ofrecen Koontz y O'Donnell; en primer término, el vínculo entre verdades fundamentales, también entendido así por Fayol, y la casualidad de relaciones y hechos; en segundo término, la posibilidad de que si un principio constituye una verdad fundamental entonces habrá de ser lo que sustenta tanto la teoría como la práctica administrativa. La interpretación que hacen

⁸ Harold Koontz y Cyril O'Donnell, *Principios de dirección de empresa. Un análisis de las funciones directivas*, p. 9.

estos autores del significado del término principio plantea que aun cuando hay una distinción entre la teoría y la práctica en la administración existe un elemento fundamental que da razón de su existencia en ambas dimensiones; esto significa que la aspiración de establecer principios es un hecho anterior a esta distinción entre la teoría y la práctica y, por tanto, constituye un hecho fundamental que justifica a ambas. En este sentido, principio debería entenderse como fundamento.

Con esta misma perspectiva de Koontz y O'Donnell, James Mooney indica que principio es “algo fundamental”⁹ e incorpora el elemento de la organización,¹⁰ para advertir que también ella constituye “algo fundamental en todos los asuntos humanos”.¹¹ Los dos conceptos sustanciales que relaciona Mooney, principio y organización, son determinantes para asumir que los principios fundamentan los asuntos humanos, lo cual apunta a la necesidad de identificar aquello que constituye la razón de ser de la administración, la causa primera que justifica su existencia, tal como se ha conceptualizado el término principio en el primer capítulo de este libro.

El fundamento con el que se ha equiparado el concepto del término principio en los autores mencionados también se puede advertir en George Terry al señalar que “Los principios son perdurables. De hecho, todo campo de conocimiento posee sus principios, que representa la destilación de verdades básicas en tal área, en la forma en que el hombre las sabe y las entiende”.¹² En este autor se plantean los siguientes elementos para comprender el significado de principio: su carácter perdurable, la necesidad de identificar esa verdad inherente a toda disciplina y la posibilidad de identificarlo y comprenderlo. Un breve análisis de estos elementos permitirá comprobar el carácter definitorio de los principios en la construcción del conocimiento administrativo, tanto teórico como práctico.

⁹ James D. Mooney, “Los principios de la organización” en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, p. 93.

¹⁰ Mooney señala que es un error indicar que la organización es sinónimos de administración, porque, a su juicio, toda organización implica una “tarea colectiva que es preciso llevar a cabo y que se compone de un número dado de tareas individuales”; en tanto que la “tarea de la administración consiste en coordinar todos esos esfuerzos hacia un fin determinado”, funcionando o actuando a través de la dirección (James D. Mooney, *op. cit.*, p. 94). Se trata de una aclaración importante para distinguir el significado de organización, como función y no como entidad, y la administración. Para este autor, organización y administración son dos acciones complementarias: la organización como tarea colectiva y la administración como tarea orientada a fines.

¹¹ *Ibid.*, p. 93.

¹² George Terry, *Principios de administración*, p. 26.

Un hecho inalterable de la realidad supone su permanencia; los principios, para Terry, habrán de ser justificaciones de la existencia de un área de conocimiento porque procura una verdad fundamental que es susceptible de comprenderse y conocerse. Implícitamente, Terry está condicionando la existencia de una disciplina a partir de principios, con lo que justifica a la administración como una actividad imprescindible en la actividad humana: se trata de una perspectiva ontológica que permitirá sustentar su carácter explicativo y práctico. La cualidad de los principios de la administración, para este autor, consiste en que una generalidad en el conocimiento hace posible la función y la explica; estas dos dimensiones están presentes en el fenómeno administrativo, como una necesidad práctica y una definición teórica.

La necesaria existencia de principios de la administración es compartida entre quienes han explorado este tema en el pensamiento administrativo; la forma en que los han interpretado y entendido constituye un análisis adicional. Como se puede advertir hasta esta parte de la discusión, todo principio supone un carácter fundamental en la construcción del conocimiento y la práctica administrativa, con lo que parece asumirse una necesidad de orden teórico: el identificar la naturaleza administrativa. Sin embargo, en los autores analizados, y en general en una buena parte del pensamiento administrativo, parece que la preocupación está centrada en darle un contenido práctico a los principios, como máximas de acción para lograr la eficiencia administrativa, y, por tanto, sin advertir un referente teórico.

Kliksberg señala, en este sentido, que si bien tales principios son verdades de aplicación general, no refiere a un carácter de exactitud que tienen los principios de la “ciencia pura”.¹³ Esta confusión en la utilización del término principio permite suponer que el concepto que se atribuye está orientado en mayor medida a una aplicación práctica que a una validez teórica, como se ha señalado.

El contenido de los principios de la administración que se plantea en los autores que se han referido está condicionado a propuestas de acción que, supuestamente, pueden mejorar la actividad administrativa. Un análisis en este sentido sugiere que no es posible determinar con exactitud un significado claro y preciso de lo que se entiende por el término principio. Por esta razón, un problema en la revisión de esta palabra desde el pensamiento administrativo es la escasa precisión epistemológica y terminológica que justifique los principios de la administración, como bien señala Bernar-

¹³ Bernardo Kliksberg, *El pensamiento organizativo*, pp. 232-233.

do Kliksberg: “Existe, pues, unanimidad en el tradicionalismo en afirmar la existencia de los principios, y en considerarlos el tema básico de la administración. Las apreciaciones no son tan unánimes en cuanto a qué tipo de categorización epistemológica corresponde dar a dichos principios y cuál es su naturaleza”.¹⁴

Como se ha indicado, la idea más común del término principio, desde la administración, está orientada a la necesidad de emprender de la mejor manera una actividad, dentro del ámbito de lo eficiente; esto difiere con el fundamento sobre el que se origina todo el hecho administrativo, como ya se advirtió en el capítulo anterior. Los principios, desde la Escuela clásica de la administración, constituyen para sus autores un tema de suma importancia en la administración, pero esto no significa que el contenido con el que se han propuesto y analizado tenga la claridad suficientes para determinar su naturaleza.

Una aproximación al tema, a partir de una revisión del pensamiento administrativo, parece indicar que los principios harán posible la unificación de la práctica administrativa para una supuesta eficiencia operativa en las organizaciones; en este sentido, su justificación está encaminada, fundamentalmente, a lograr una *mejor* administración o facilitar la labor administrativa, como lo señala implícitamente Lyndall Urwick al afirmar que “si la organización no se basa en principios, entonces los que la dirigen no tienen algo más en qué apoyarse sólo en la personalidad de los individuos”.¹⁵

De este señalamiento se puede advertir, en primer término, la importancia de los principios en el desempeño organizacional y, en segundo, la escasa precisión y claridad con la que se entienden desde la administración, lo cual se manifiesta en toda la explicación que pretenden darle al concepto de principio.

La aparición de unos *principios* de administración es indicio de la dirección que probablemente habrán de seguir o, mejor dicho, que tendrán que seguir tales valores si es que hemos de resolver los problemas a los que se enfrenta nuestra civilización. Solamente cuando tales principios se hayan perfeccionado y estén aceptados por todos en general, como norma de conducta dentro de los grupos sociales y para ser también observada entre ellos, será cuando tendremos conciencia de los problemas

¹⁴ *Ibid.*, p. 226.

¹⁵ Lyndall Urwick, *The elements of administration*, p. 38.

de control social y de unos métodos para resolverlos que guarden proporción con el inmenso poder sobre las cosas materiales que la ciencia moderna ha puesto en nuestras manos.¹⁶

Dos aspectos se pueden derivar de lo que sugiere Urwick: en primer término, lo que justifica la existencia de principios en la administración es la necesidad de contar con una serie de postulados de acción que determinen una “norma de conducta” para el desempeño eficaz de las organizaciones, con lo que se define su carácter prescriptivo. En segundo término, se da por hecho que los principios habrán de ser mecanismos de orientación para el control de las acciones en el ámbito de una administración más eficaz de los recursos. La enunciación de principios es la de facilitar la labor administrativa, como lo indica a continuación Kliksberg: “El estudio de los principios de administración formulados por clásicos y neoclásicos, permite comprobar inmediatamente una característica común a todos los autores. Los principios se hallan encaminados a reglar las tareas de dirección. Su enunciación parte, por lo tanto, en todos los casos, de alguna concepción acerca de cuáles son las funciones de la dirección”.¹⁷

El principio general del que parte Taylor para sugerir sus principios científicos es la necesidad productiva que le sirva para sustentar el trabajo individual y colectivo en la industria, como señala a continuación: “El autor afirma como principio general que, en casi todas las artes mecánicas, la ciencia que sirve de base a cada acto de cada trabajador es tan complicada y alcanza a tanto, que el operario que es más adecuado para hacer realmente el trabajo, es incapaz de entender plenamente dicha ciencia sin la guía y ayuda de los que están trabajando con él o por encima de él, ya sea por su falta de instrucción o por capacidad mental insuficiente”.¹⁸ La justificación que otorga Taylor a sus principios en la administración científica aspira a regular las labores de los empleados,¹⁹ con lo que queda plasmado su carácter plenamente operativo orientado al mejoramiento de la actividad productiva.

¹⁶ Lyndall Urwick, *Los elementos de la administración*, p. 12. Cursivas en el original.

¹⁷ Bernardo Kliksberg, *op. cit.*, p. 216.

¹⁸ Frederick Taylor, *Los principios de la administración científica*, p. 32.

¹⁹ El “principio general” del que parte Taylor para referirse a sus principios de administración tiene como fundamento la justificación de imponer un tipo de actividad por la carencia de conocimiento del trabajador en la productividad; sin duda, esto hace del trabajador un recurso o herramienta más de la fuerza productiva, susceptible de explotación, lo que convierte a este principio en un mecanismo de acción moralmente cuestionable.

Al delimitar Taylor su principio general a la administración científica, define su concepción al ámbito de la productividad y, por tanto, a la fábrica, a pesar de que sugiere implícitamente que es susceptible de aplicarse a todas las actividades administrativas; ubica a la administración como un elemento del proceso productivo tendiente a la maximización del esfuerzo, por lo que sus principios tienen esta razón de ser. La justificación de los principios en Taylor es el procurar mejorar la función administrativa; en este sentido, se trata de una propuesta que se orienta a un interés manifiesto por justificar una técnica novedosa o profundizar en un mecanismo de funcionamiento que supuestamente es mejor que otro.²⁰

Mientras que la importancia de los principios en Taylor está encaminada a su propuesta de administración científica, que es eminentemente práctica, Fayol lo enmarca en un ámbito de explicación más general, incluso con pequeños indicios de explicación teórica. Este autor señala que para desempeñar la función administrativa “es preciso apoyarse sobre principios”,²¹ lo cual se puede entender en dos ámbitos contrapuestos: desde una perspectiva prescriptiva, que es la interpretación más cercana a la idea de este autor, o bien, como el sustento sobre el que se erige la administración. Su interpretación se ubica en el ámbito prescriptivo porque sugiere que los principios que propone son a los que “ha recurrido más a menudo”, pues siempre hay una “función administrativa que desempeñar”.²²

La principal justificación que se encuentra en Fayol para proponer sus principios de administración obedece a la necesidad de estandarizar la función administrativa, que para este autor significa el establecimiento de orientaciones óptimas de comportamiento; también señala que los principios de la moral eterna, que las leyes del Decálogo, que los Mandamientos de la Iglesia no son para el administrador una guía suficiente, y que por eso necesita de un código especial,²³ quizá pensando en sugerir sus principios de la administración. Fayol recalca que “los principios de administración tienden generalmente al éxito de asociaciones y a la satisfacción de intereses económicos”.²⁴

²⁰ Estas perspectivas de orientación son muy recurrentes en los textos de administración, por ejemplo, Vid., Michael Porter, *Ventaja competitiva*; Henry Mintzberg, *Biblioteca de planeación estratégica*, especialmente Tomo I; Edwards Deming, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis* o Armand Feigenbaum, *Control total de la calidad*, especialmente capítulos 1 y 5, por citar algunos autores.

²¹ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 184.

²² *Idem.*

²³ *Idem.*

²⁴ *Idem.*

Estos supuestos de los que se vale Fayol para explicar el significado de los principios de la administración permite sugerir que su comprensión está encaminada a la conformación de guías de acción en la función administrativa, con el propósito de proponer una mejor funcionalidad en las organizaciones, fundamentalmente en las empresas, y lograr la satisfacción económica; esto responde a un mecanismo instrumental de medios y fines, alejado de toda referencia fundada de la acción que hace posible la explicación del hecho administrativo.

Los intereses prácticos que se advierten tanto en Taylor como en Fayol para enunciar sus principios se sustentan en sus preocupaciones por alcanzar la máxima eficiencia administrativa, como se ha dicho antes y como también lo advierte Kliksberg a continuación: “Los autores clásicos y neoclásicos afirman rotundamente que existen ‘principios de administración. Su importancia sería tal que el objeto principal de la administración sería el de descubrirlos y difundirlos. La aplicación de los citados principios conduciría al norte anhelado: la eficiencia”.²⁵ En este sentido, Urwick se refiere a ello claramente cuando afirma que “Tales principios se refieren al método de subdividir y asignar a las personas las distintas actividades, deberes y responsabilidades que son esenciales al propósito que se persigue y al constante control del trabajo que desempeñan los individuos, de manera de [sic] lograr la máxima economía y eficiencia de los resultados”.²⁶

Como se ha señalado, el principal significado de los principios desde el pensamiento administrativo está justificado para regular la función administrativa, aspirar al control de las actividades de los trabajadores, con el fin de reducir costos, alcanzar mayores rendimientos y lograr la eficiencia operativa. Esto sugiere que los principios, tanto en Taylor como en Fayol, son el resultado de sus respectivas actividades profesionales que desarrollaban en la industria, como bien lo interpreta Urwick al aludir a la justificación de Fayol para enunciar sus principios: “Hacia el final de su existencia [Fayol] intentó poner en forma lógica los principios en que se habían basado sus éxitos de administrador”.²⁷

Siempre se pretende otorgar a los principios una relevancia fundamental en la explicación o práctica administrativa y atribuirle su carácter universal: “En otro terreno, el grado de extensión de los principios sí existe coincidencia.

²⁵ Bernardo Kliksberg, *op. cit.*, p. 225.

²⁶ Lyndall Urwick, “La organización como problema técnico” en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, p. 49.

²⁷ Lyndall Urwick, *Los elementos de la administración*, p. 19.

Los autores coinciden en atribuirles carácter universal. Los principios serían aplicables a todo orden de organizaciones, sin distinciones temporales ni espaciales. Los autores tienden a señalar como fuente de los principios a la experiencia.²⁸ Para Taylor, Fayol y Urwick un principio puede equipararse a una ley, regla e hipótesis o a una verdad fundamental;²⁹ esto demuestra la imprecisión en la que caen estos autores, pues resulta contradictorio equiparar una regla, ley o hipótesis con una verdad fundamental o una hipótesis con una regla o ley.

La importancia que resulta de considerar a los principios de la administración como verdades fundamentales o reglas determinará el significado que desde la administración se ha atribuido al concepto principio; por el momento, se puede decir que se encuentra más cercano a considerarse como regla que a una verdad fundamental. Esta disyuntiva plantea un problema epistemológico que repercute en dos ámbitos de significado, uno de índole particular en torno a lo que se entiende el vocablo principio en la administración, y otro de carácter general con respecto al significado y a la naturaleza de la administración.

Al entender principio como una regla, implica considerar que los llamados principios de la administración constituyen una serie de enunciados que procuran una mejor función administrativa y, por lo tanto, son mecanismos de estudio de los que se valen los autores para sugerir uniformidades de criterio que hacen posible la técnica administrativa. Kliksberg señala implícitamente que los ámbitos de significado, a los que se han hecho alusión anteriormente en torno al significado práctico o teórico de los principios de la administración, permiten definir, en primer término, el método con el que se habrá de estudiar la acción administrativa y, en segundo término, aspirar a identificar la naturaleza de la administración o a sustentar su fundamento.

Antes de discutir si realmente tienen validez y utilidad, corresponde delimitar qué son los principios, pues muy distinto será el criterio de verdad a utilizar según cual fuere su naturaleza epistemológica ¿Se trata de leyes científicas [...]? ¿Son simplemente hipótesis [...]? ¿O no entran dentro de ninguna de esas categorías, y no corresponde incluirlas en el campo de la ciencia, sino en el de la tecnología?³⁰

²⁸ *Idem.*

²⁹ Bernardo Kliksberg, *op. cit.*, p. 226

³⁰ *Ibid.*, p. 232.

Estas preguntas son fundamentales para el análisis que procura este capítulo y el propósito de este libro. La discusión de Kliksberg estriba en el estudio de los principios de la administración para determinar su carácter práctico o teórico; si resultan ser prácticos tienen una naturaleza que él llama tecnológica, y si son teóricos se debe atribuir una connotación “científica”.

Si los principios de la administración se pueden enmarcar como verdades fundamentales, entonces el camino de análisis que habrá de indicarse no es el mismo por el que han transitado los autores que se han citado en este apartado, sino que se tendrá que indagar, definir y determinar esas verdades fundamentales que son necesarias para definir la justificación epistémica, la legitimación de su existencia y el significado de la administración. En este sentido, Nicos Mouzelis señala que “una crítica más constructiva de los principios debería evitar todo juicio acerca de su status científico y examinar en cambio su utilidad y limitaciones; es decir, [en] la medida que contribuyen a la puesta en práctica o al incremento de nuestro conocimiento acerca de la dirección de las organizaciones y la medida que impiden tal resultado”.³¹

La confusión del concepto del término principio desde el pensamiento administrativo, particularmente desde las escuelas clásica y neoclásica, no ofrece un conocimiento sólido que permita entender mejor a las organizaciones. El contenido teórico que pretenden darle desde estas visiones no corresponde con la interpretación con la que han pretendido definir a la administración, misma que está referida a la pretensión de unificar el criterio para mejorar el trabajo administrativo, pero sin una base lo suficientemente sólida y universal.

Asimismo, el método con el que han pretendido sugerir los principios de la administración se sustenta en la experiencia profesional de los autores y no en un proceso de análisis de la realidad administrativa, por lo que el camino que han seguido es inadecuado para definir su significado, su naturaleza y su fundamento.

[...] [los principios] no dan, en general, la impresión de un cuerpo coherente y acumulativo de conocimientos; ofrece más bien la imagen de un mosaico de principios, de definiciones y redefiniciones, que no parecen aumentar demasiado nuestro conocimiento acerca de las organizaciones. Y como en realidad parece no han aparecido todavía principios univer-

³¹ Nicos P. Mouzelis, *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, p. 101.

salmente válidos, se plantea la cuestión de saber si seguirán elaborándose con el mismo método de análisis abstracto y formal, o si, en el caso de que tales principios existan “lo que también es dudoso”, deberían buscarse sobre una base enteramente diferente.³²

Aun cuando Mouzelis tampoco ofrece una idea clara en torno al significado del término principio, lo cual contribuye a la confusión, plantea una idea fundamental en su interpretación: el escaso conocimiento que aporta al conocimiento de las organizaciones y de la administración la forma en que se ha entendido. De la misma manera, la duda que refiere este autor de la existencia de principios tampoco precisa el conocimiento en torno a ellos porque es claro que toda acción humana tiene un origen —como se señaló en el capítulo I— que justifica los hechos y el campo disciplinar de estudio. La administración no es la excepción: el sustento de su existencia se ubica en algún hecho inobjetable, tanto en su dimensión práctica como en su perspectiva teórica.

Es de suma relevancia establecer claramente el significado del término principio y definir el contenido de los principios de la administración debido a que ellos conducirá a establecer el fundamento de la acción administrativa y de la propia disciplina; por tanto, se puede afirmar que los principios en la administración son referentes sustanciales del conocimiento teórico y práctico. Si se acepta que los principios de la administración son enunciados que expresan una necesidad práctica o tecnológica, como la llama Kliksberg, entonces se reducen a una serie de orientaciones de acción sin mayor connotación explicativa que la que produce la experiencia práctica y no la explicación teórica.

2. Imprecisiones conceptuales en los principios de la administración

Como se advirtió en el capítulo anterior, el concepto del término principio es la razón fundamental de la que se originan los hechos en la realidad; esto constituye una justificación de primer orden que permite sustentar teóricamente la función administrativa en todos sus órdenes de acción, incluso de la práctica administrativa. En el apartado anterior se dio cuenta del significado del término principio que se ha dado desde el pensamiento administrativo;

³² *Ibid.*, p. 103.

a partir de este estudio se ha dado razón de su imprecisión, principalmente porque existe una confusión entre el contenido teórico y el carácter práctico de la administración. En este apartado se realizará un análisis más detallado de los elementos que definen los principios de la administración.

Henri Fayol equipara las “verdades admitidas, consideradas como demostradas” con una necesidad de “toda empresa” para desempeñar “una función administrativa”³³ y establece que “El principio es el faro que permite orientarse: no puede servir sino a aquellos que conocen el camino del puerto”.³⁴ Una “verdad admitida” corresponde a la aspiración del conocimiento científico, donde se pretende dar razón de la realidad, sin segundas intenciones, y no a la necesidad práctica para realizar una función; el conocimiento teórico, que procura aspirar a descubrir una verdad de la realidad, es de naturaleza distinta al conocimiento de carácter práctico, que pretende resolver situaciones concretas de la actividad administrativa.³⁵ En esta forma de concebir el conocimiento *verdadero* como un referente de acción práctica se puede advertir esa imprecisión con la que se han entendido los principios de la administración.

Es una constante encontrar estas imprecisiones y otras en el concepto del término principio, tal como lo refiere a continuación Carlos Dávila:

Mouzelis comienza señalando que no es claro lo que entiende Fayol por principios. A veces el término “principios” tiene un sentido descriptivo; unas pocas parecen referirse a la relación entre variables de la organización y la mayoría de las veces tiene un carácter normativo. Y entre los autores “universalistas” (seguidores del enfoque de Fayol), algunos toman los “principios” como leyes científicas, mientras que otros lo entienden meramente como guías que pueden ayudar en algunos casos. De paso, hace una puntualización relacionada con el tropiezo que en la discusión

³³ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 184.

³⁴ *Idem.*

³⁵ Se pueden consultar los siguientes trabajos para tener una visión más amplia de esta distinción: Juan Manuel Silva Camarena, “La administración: entre la profesionalización y la científicidad”, revista *Contaduría y Administración*, No. 211; Bernardo Kliksberg, *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma* gerencial, Capítulo IV; Jorge Ríos Szalay, “Kliksberg y la científicidad de la administración”, versión corregida de la ponencia publicada en la *Memoria del XIII Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática*, octubre 2008 y Luis Antonio Cruz Soto, “El arte, la técnica y la ciencia en la administración. La disyuntiva de la naturaleza administrativa”, capítulo publicado en el libro coordinado por Carlos Juan Núñez Rodríguez, Claudia Liliana Padrón Martínez y Óscar Lozano Carrillo, *Perspectivas de la administración y la concepción organizacional contemporánea*.

de los “principios” administrativos ha significado enfrascarse en la discusión si la administración es una ciencia.³⁶

La interpretación que se puede derivar desde el pensamiento administrativo, por lo menos en los autores a los que se han hecho referencia en este capítulo, está ubicada en un deseo de mejora en la acción que se encuentra en el plano prescriptivo del deber ser, como una necesidad de la administración para alcanzar un funcionamiento eficiente, más que en un fundamento de la acción administrativa.

Fayol fue el primer autor del pensamiento administrativo que procuró justificar los principios de la administración, con un pretendido alcance universal, tal como también se puede advertir en James Mooney: “A lo que nos estamos refiriendo aquí es al hecho de un principio tiene que ser necesariamente universal en su propia esfera de acción y así sucede con los principios de la organización. No existe ningún principio de organización, en la esfera industrial, que no exista también en las otras esferas citadas [...]. Un principio, si lo es en realidad, es algo universal y una cosa universal no puede tomarse prestada.”³⁷

La cualidad de universalidad que define a todo principio es un aspecto determinante para entender su significado teórico, tal como se refirió en el capítulo anterior, de ahí la importancia de definir principios en la administración. El concepto de universalidad de los principios implica al menos dos perspectivas de análisis; por un lado, la necesidad de que un mismo principio sustente una realidad propia y, por otro lado, que constituya una explicación fundamental que dé razón y justifiquen los hechos de esa realidad.

Esto implicaría en la administración que un principio sustente la existencia de la realidad administrativa y que eso permita, a su vez, explicar todas las acciones que se originan a partir de ella. Sin embargo, aun cuando Fayol procura darle este sustento a la práctica administrativa, a través del descubrimiento y explicación de sus principios, no lo logra porque supone que ellos son susceptibles de ser aplicables y flexibles de acuerdo con las circunstancias, con lo cual se pierde el sentido de fundamento y universalidad: “No hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos varia-

³⁶ Carlos Dávila Ladrón de Guevara, *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, p. 62.

³⁷ James D. Mooney, *op. cit.*, p. 94.

bles. Por eso los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades”.³⁸

El criterio de fundamento y universalidad de un principio en la administración, como el que plantea Fayol, puede quedar cancelado por las siguientes razones. En primer término, porque, desde una perspectiva originaria del hecho administrativo, un principio es una verdad de hecho que rige a la administración, de manera que no es posible atender a criterios individuales de la realidad para entender el fundamento de la acción administrativa. En segundo término, porque la razón de ser de la administración debe su existencia a ese hecho fundamental que justifica todas las acciones que se realizan a partir de esa función administrativa, por lo que, aun cuando se produzca un cambio en la realidad, como es necesario que se produzca, existe un hecho inalterable que le da consistencia y permanencia. Finalmente, en tercer término, aun reconociendo que un principio constituye un enunciado que regula una actividad práctica, debe esa posibilidad de universalidad a la constancia con la que se aplica para procurar la eficacia administrativa en todos sus órdenes y en todos sus espacios de actuación; en caso contrario, no se explicaría la necesidad de descubrir o sugerir principios de administración debido a que todo el accionar estaría supeditado al criterio de los administradores. Esto implicaría que sería suficiente generar orientaciones definidas de acción en casos específicos, sin aspirar a una aplicación general.

Los principios que se han sugerido desde el pensamiento administrativo son enunciados que advierten supuestas ventajas prácticas si se aplican una serie de consejos o máximas de acción, sin ir más allá de ello; esto significa que responden a cuestiones prescriptivas y no descriptivas de la actividad administrativa, como se ha advertido en este capítulo. Kliksberg señala que Fayol y Taylor se preocuparon por los problemas de generalidad y grado de confirmación pero de un modo muy distinto al de los investigadores científicos; para este autor, lo hicieron de un modo práctico: en su aspiración de descubrir principios que condujeran a la eficiencia.³⁹ En esta problemática surge la imposibilidad de generalización, pues no todas las organizaciones son iguales y, aunque lo fueran, el contexto de significado es distinto.

La principal ambigüedad del término principio en la administración estriba en la consideración indistinta de carácter teórico y práctico, como se ha advertido en las páginas anteriores. La “verdad fundamental”, que haría

³⁸ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 157.

³⁹ Bernardo Kliksberg, *op. cit.*, p. 233.

posible el sustento de la existencia de la administración, no puede equipararse con una regla de funcionamiento debido a que los objetivos de la teoría y la práctica difieren en su contenido y en su naturaleza. Incluso si el término principio se entendiera como esa propuesta fundamental para emprender esa acción práctica, como pretenden asumirlo los autores de la administración señalados, no se sustenta en una sugerencia comprobable y fundada de que ese principio habrá de constituirse en una base sólida para aspirar a una administración más eficiente.

No sólo la confusión es de carácter terminológica, también es del orden epistémico, en el conocimiento teórico y práctico de la acción administrativa. Es terminológica en el sentido de tomar el vocablo de manera ambigua y, en la mayoría de los casos, errado, como el de confundir principio por una sentencia normativa o producto de una directriz empírica en el ámbito administrativo, con pretensiones de prescribir, sin una rigurosidad, a partir de las experiencias personales de los autores y su desempeño profesional. En estos autores que se han ocupado del tema no existe un criterio unificado y fundado que permita un concepto preciso y claro del término principio.

También la confusión es de carácter epistémico porque no ofrece un concepto riguroso de lo que, desde la teoría, se entiende por principio, como una cualidad fáctica que sucede en la realidad y que responde a un elemento que fundamenta la acción administrativa. El concepto es prescriptivo más que descriptivo; si acaso, como se ha señalado, el contenido de los principios puede aspirar a ser descriptivo, no tiene pretensiones de explicación, sino de justificación práctica de la actividad administrativa que es propia de las organizaciones, y que así lo han considerado personalmente los autores que han pretendido normar la administración, desde Fayol.

El contenido de los principios de la administración son máximas o guías de acción que pueden adecuarse, o no, a las necesidades de las organizaciones, por eso se justifica que deben ser flexibles y susceptibles de adaptación.⁴⁰ Esto enmarca la crítica que hace Simon a Fayol, de manera indirecta, al señalar que no es posible entender a los actuales principios de la administración⁴¹ como principios, sino se asemejan a “proverbios”, porque “surgen por parejas”. “Para casi todos los principios se puede encontrar otro

⁴⁰ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 157.

⁴¹ La crítica que hace Simon a los principios de administración vigentes en la época que escribió su obra *El comportamiento administrativo* la realiza fundamentalmente a Gulick y a Urwick. A pesar de que este autor nunca hace referencia a Fayol, ni lo cita, la crítica se la hace a él.

principio contradictorio, igualmente plausible y aceptable”.⁴² Simon acierta en afirmar que los principios no pueden surgir por parejas debido a que ningún hecho que sustenta la existencia de la administración debe provenir de la ambigüedad; eso implicaría que ese hecho incierto estaría atado a la contingencia, tal como fue criticada asertivamente por Nicol, cuando se hizo referencia a ello en el capítulo anterior.⁴³

Asimismo, se puede determinar que el hecho de que un mismo principio tenga diversas interpretaciones, como bien lo indica Simon, entonces no se justifican las pretensiones de universalidad que los propios autores de la administración han determinado; tampoco es posible pensar que el mismo principio sea una referente de la acción práctica ni que aspire a una mejor administración porque la aplicación de éste quedaría sujeto al criterio del administrador. En este sentido, no se justificaría la enunciación de principios debido a que todo estaría sujeto a la situación imperante de las organizaciones y a la experiencia de quienes tomen las decisiones administrativas: “No existe nada en la teoría que indique cuál es el que se debe aplicar, a pesar de que los dos principios del par lleven a recomendaciones organizativas exactamente opuestas”;⁴⁴ esto, por definición, no puede corresponder al concepto del término principio, que se ha revisado en el capítulo anterior, ni a la justificación que se pretende dar a los principios de la administración en el pensamiento administrativo para normar la actividad administrativa y aspirar a la eficiencia en la acción.

La crítica más importante de Simon es la imprecisión de los llamados principios de la administración, en su formulación y en lo que expresan: una recomendación que aspira al mejoramiento de la función; por esta razón, este autor señala que no es posible formular un principio si hay un contrapuesto a él que lo desmiente o que lo contradiga. Por otro lado, tampoco equiparando los principios de administración como proverbios, como lo advierte Simon, tiene mayor significado en la comprensión del significado del término principio.

Si el término proverbio significa un pensamiento de la sabiduría popular, la aseveración de Fayol está más cercana a esa connotación, al enmarcar todos sus postulados dentro del uso común que son propios de la administración o de la experiencia profesional de cada quien, sin expresar una idea

⁴² Herbert Simon, *op. cit.*, p. 21.

⁴³ *Vid.*, capítulo I de este libro.

⁴⁴ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 21.

fundamental. En todo caso, estos postulados o guías de acción se justificarían como una opinión del administrador o de quien intenta una mejor comprensión de la administración, lo cual estaría al margen de la posibilidad de una explicación que sustente la propia función administrativa. En el fondo de su análisis, Simon conviene en que un principio es fundamento de la acción y sólo en esa medida es posible su generalización o universalidad.

Al definir Fayol el término principio como “verdades admitidas, consideradas como demostradas”⁴⁵ necesariamente el referente conceptual alude a explicaciones fundadas y demostradas por la propia realidad, no necesariamente por el juicio del administrador o de quien estudia a la administración. En este sentido, este autor se contradice cuando indica que los principios deben entenderse como postulados flexibles en la práctica administrativa y asevera que éstos deben ser “susceptibles de adaptación a todas las necesidades”, que “Se trata de saber utilizarlos”, lo cual “es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida”.⁴⁶ Un principio no implica una cualidad de *adaptación* pues éste no se *adapta* a las necesidades particulares, sino que surge como una necesidad fundamental de existencia que hace posible la administración.

Contradicciones similares a las expuestas por Fayol también se encuentran en algunos otros autores en el pensamiento administrativo, como George Terry:

Los principios son básicos, pero no absolutos. No son leyes, ni dogmas y no deben ser considerados como demasiado rígidos. Los principios son hipótesis operantes. Los principios deben ser (1) prácticos, lo que significa que pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones, (2) aplicables a un precepto básico y amplio, proporcionando así una perspectiva inclusiva, y (3) consistentes, en que un idéntico conjunto de circunstancias ocurrirá resultados similares.⁴⁷

Terry pretende generalizar el término principio para hacerlo operante en la administración, por eso le atribuye las cualidades de práctico, inclusivo y consistente. Esto permite entenderlo como un precepto adecuado a la práctica administrativa y no a su explicación, de ahí que sostenga que no son

⁴⁵ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 184.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 157.

⁴⁷ George Terry, *op. cit.*, p. 26.

leyes, porque no pretenden establecer verdades, aunque sí generalizaciones —lo cual se ha puesto en duda anteriormente—, ni dogmas, ni mecanismos de acción impuestos y, además, no ser rígidos, es decir, que deben ser flexibles en sus aplicaciones; esto es contradictorio con la consistencia que el propio autor señala porque la flexibilización cancela la oportunidad de aplicar *principios* a casos similares.

Al igual que muchos otros autores de administración, lo que subyace a lo que advierte Terry de los principios no implica fundamento de la acción, sino orientaciones de conducta, como se puede advertir a continuación: “Otro de los conceptos básicos de la administración es que existen principios de la administración. Algunos prefieren llamarlos proposiciones. Un principio puede definirse como *un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción*. El enunciado fundamental es aplicable a una serie de los fenómenos que se estudian y expresa qué resultados son de esperarse cuando se aplica el principio”.⁴⁸ La explicación es contradictoria por sí misma.

La ambigüedad e imprecisión del término principio y los principios de la administración se funden en lo teórico y lo práctico sin ninguna razón. No es posible definir una “verdad general” o un “enunciado fundamental” como una “guía para la acción”, “orientada a la simplificación del trabajo gerencial”.⁴⁹ Un enunciado fundamental es guía para la acción, pero no como parece entenderlo Terry, sino como inicio sustancial que hace posible la realización de la acción; esto es: el postulado como fundamento, como el hecho mismo del que surge la acción administrativa, no significa hacer mejor la función o simplificarla, sino para explicar cómo es que se produce.

Los principios son susceptibles de uso únicamente para justificar la acción, como fundamento primordial del que se vale toda actividad humana en un ámbito general de todas las acciones relacionadas con ella. Lo que se utiliza es la regla o la ley para un fin específico de la acción, dentro de una particularidad y no una verdad que procura la explicación del hecho mismo que lo produce. Lo que llaman principios en el pensamiento administrativo se caracteriza por expresar una particularidad dentro de un ámbito de significado específico, significado muy diferente del concepto principio que alude a una universalidad, capaz de explicar todo el fenómeno administrativo.

⁴⁸ *Ibid.*, pp. 25-26. Cursivas en el original.

⁴⁹ *Ibid.*, p. 27.

Más que principios a los que aluden Taylor, Fayol, Urwick, Koontz y O'Donnell y Terry, entre otros, son reglas o leyes de acción u orientaciones de comportamiento, las cuales pueden ser infinitas y no tener límite alguno en la práctica administrativa; esta imprecisión se puede advertir a continuación en Fayol: "Toda regla, todo medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento, se incorpora al número de principios, al menos durante el tiempo que la experiencia le confirma tan alta dignidad".⁵⁰ No por fortalecer el cuerpo social o facilitar el funcionamiento de una organización se puede otorgar a una regla la denominación de principio porque el fundamento lo otorga la realidad, el hecho mismo en el que se funda la administración; en todo caso, el medio que fortalece o facilita el funcionamiento del cuerpo social pueden concretar reglas de comportamiento más óptimas y que suponen un accionar adecuado de una realidad particular. El carácter perecedero de esta situación se habrá de producir por el funcionamiento mismo del sistema que regula, no el hecho mismo que lo hace posible, su fundamento.

Koontz y O'Donnell mantienen esa contradicción y ambigüedad en su comprensión del significado de los principios al señalar que éstos actúan como una lista de control de la esencia de la dirección y advierten que si no se ha descubierto es difícil descubrir las funciones directivas.⁵¹ Los principios sustentan la función y la explicación. El sustento sobre el que se erige la administración y las funciones directivas de las que hablan los autores constituye el ámbito de explicación del que parte la función directiva puesto que ésta tiene una justificación en el hecho mismo que la produce. Sin embargo, esta delimitación que plantean Koontz y O'Donnell no corresponde con la interpretación que hacen del concepto principio debido a que ese fundamento que origina la práctica y la teoría administrativa se reduce a una mecanismo, muy legítimo, para la solución de problemas prácticos, lo cual se entiende como una regla de acción, que no necesariamente es una verdad fundamental. Todo esto se sostiene a partir de criterios personales y desde un contexto de significado particular, como se puede comprobar en la siguiente aseveración: "A medida que los principios se descubren, comprueban y aplican a la solución de un problema, van convirtiéndose en las reglas operantes de un arte. Al establecer los principios de dirección de empresas mejora inevitablemente la eficiencia directiva".⁵²

⁵⁰ Henri Fayol, *op. cit.*, p.158.

⁵¹ Harold Koontz y Cyril O'Donnell, *op. cit.*, p. 12.

⁵² *Ibid.*, p. 11.

Se recurre erróneamente a los principios para la solución de problemas técnicos, lo que implica una guía de funcionamiento en el desarrollo de la actividad administrativa, como lo sugieren Koontz y O'Donnell a continuación: "La mejora en la calidad de la dirección se basa en el descubrimiento de principios aplicables, pues, conforme se descubren y utilizan los principios y se forma la teoría de la dirección, como ciencia va siendo posible abordar de una manera científica la solución de los problemas humanos".⁵³ Las perspectivas presentes en la cita anterior suponen que el descubrimiento de principios y la conformación de una teoría aspira a la mejor solución de los problemas porque están sustentados en la ciencia, categoría que pretende dar una legitimidad innecesaria a la acción administrativa.

Estos autores incluyen en la misma dimensión explicativa a los principios como referentes científicos y teóricos con las técnicas para incrementar la eficiencia administrativa.

Koontz y O'Donnell [...] dicen: "Algunos de estos principios pueden ser descubiertos fácilmente al observar la experiencia de la dirección, otros pueden presentarse como hipótesis sujetas a comprobación, y otros serán descubiertos y codificados a medida que se lleve a cabo el análisis del proceso de dirección". Tres serían entonces los caminos para obtener principios: 1) La simple experiencia de la dirección; 2) el hipotetizar principios que se probarán en la práctica; 3) la observación continua del proceso de dirección. La experiencia aparece como el origen básico de los principios, sin que los autores precisen de qué clase de experiencia se trata.⁵⁴

El análisis que realiza Bernardo Kliksberg del concepto principio de Koontz y O'Donnell sustenta una crítica importante: la falta de precisión con respecto al significado de la experiencia, que los autores claramente equiparan con experiencia que se obtiene por el desarrollo profesional de las actividades. Tampoco queda claro cómo a partir de esa experiencia personal de los autores es posible determinar un principio o una mejor acción en todas las organizaciones. En todos los casos se trata de enunciados de suma ambigüedad que no admiten un tratamiento más profundo y una determinación claramente definida.

⁵³ *Ibid.*, p. 13.

⁵⁴ Bernardo Kliksberg, *op. cit.*, p. 227.

La confusión de hacer referencia como principio a lo que son sugerencias personales de los autores, que supuestamente harían posible una mejor administración, trascendió en la administración como una *verdad demostrada*. Koontz y O'Donnell indican que un principio es sinónimo de ley, y que ambos han de encarnar un alto grado de regularidad⁵⁵, lo cual no es así, pues los principios de administración tal como se han concebido en el pensamiento administrativo son enunciados personales que hacen referencia a la posibilidad de una mejor práctica administrativa; por tanto, con escasa regularidad en las organizaciones.

En suma, a partir del concepto y las explicaciones que acompañan a la discusión de los principios se puede comprobar la confusión e imprecisión con la que se han concebido en la teoría de la administración; a pesar de las pretensiones de los autores mencionados por darle al concepto principio un contenido epistémico, la referencia más clara es que su orientación tiende a la práctica administrativa, de carácter puramente práctico. Como bien lo señala Kliksberg estos “principios no se hallan en el campo de la ciencia, [y] no tienen una inspiración simplemente explicativa, ni naturaleza de hipótesis o leyes. Tienen una definida inspiración práctica, y están estructurados como normas de comportamiento. Indican cómo se debe obrar en la organización. Tratan de modificar la realidad”.⁵⁶

Si bien es posible que entre sus acepciones se atribuya al término principio una dimensión técnica, o postulados de acción práctica, para la realización de actividades, no se sustenta desde la perspectiva epistemológica, cuyo ámbito de explicación es necesario para aspirar a un conocimiento más sólido de la administración, distinguir y diferenciar su naturaleza teórica y práctica, comprender sus alcances y referencias de acción, aspirar a una unificación terminológica de la disciplina, identificar el fundamento de la actividad administrativa y justificar su estudio.

3. El contenido práctico de los principios de la administración

La confusión, ambigüedad e imprecisión que se advierten en los apartados anteriores referentes al concepto del término principio en el pensamiento administrativo también se puede advertir en el contenido de los principios

⁵⁵ *Ibid.*, p. 235.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 236.

de la administración, que se analizará en este apartado. Lo que se refiere en ellos no constituye el sustento sobre el que se funda la administración; incluso aceptando que un principio fuera una norma de conducta que orientara la acción, los principios de la administración, tal como se sugieren, no podrían normar la práctica administrativa en su totalidad debido a que se fincan a partir de una particularidad y de contextos de significado muy concretos.

El sentido de generalidad y universalidad del que hablan algunos autores del pensamiento administrativo sugiere una administración regulada procedimentalmente, pero no a partir de principios sino a través de propuestas de acción que resultan de su experiencia personal y no necesariamente compartida por todos los que realizan el trabajo administrativo. Estos preceptos de generalidad resultan con escaso sustento teórico o práctico, pero se han entendido como el camino de regulación de la práctica administrativa, tal como se puede advertir a continuación:

[...] existen principios a los cuales se puede llegar inductivamente tomando como base la experiencia organizativa del hombre, que pueden servir para regir el ordenamiento de cualquier asociación humana de cualquier tipo. Estos principios pueden estudiarse como un asunto técnico, sea cual fuere el propósito del organismo, el personal que lo constituye o la teoría constitucional, política o social sobre la cual se base. Tales principios se refieren al modo de subdividir y asignar a las personas las distintas actividades, deberes y responsabilidades que son esenciales al propósito que se persigue y al constante control del trabajo que desempeñan los individuos, de manera de lograr la máxima economía y eficiencia en los resultados.⁵⁷

Lo que plantea Urwick deriva en algunos elementos que parecen estar presentes de manera reiterada en el pensamiento administrativo y que representan la justificación más importante para sugerir los principios de la administración. Estos elementos son sus pretensiones de universalidad en el trabajo administrativo, no sólo en la empresa o en la industria, sino en toda actividad humana organizada; su planteamiento está regido a partir de la experiencia y su necesidad se explica en la aspiración de lograr la máxima eficiencia.

⁵⁷ Lyndall Urwick, "La organización como un problema técnico", *op. cit.*, p. 49.

La justificación más importante que subyace en estas ideas en torno a los principios de la administración, tan extendidas en la administración, es que éstos habrán de servir al trabajo administrativo porque han sido propuestos por “hombres meditadores con larga experiencia en administración”,⁵⁸ lo que constituye el fundamento principal, y único, por el que se advierte la necesidad de asumirlos como ciertos y sustanciales para la actividad administrativa. Estos principios aspiran a instituirse como propuestas de acción que sugieren mayor eficacia de resultados, sin una comprobación plena que las justifique en la práctica administrativa, por lo que su contenido no puede considerarse como una necesidad inalienable en la administración.

Pero ¿hasta qué punto los principios, y en general toda la literatura tradicional, han procurado al directivo un conocimiento que no hubiera podido ser adquirido por éste con la experiencia y el simple sentido común? La cuestión queda abierta. Advirtamos tan sólo que resulta difícil todo juicio acerca de la eficiencia de los principios, ya que no tenemos instrumentos bastante precisos como para medir y comparar los resultados anteriores y posteriores a su aplicación. (Además todo fracaso de los principios puede ser atribuido a su errónea aplicación).⁵⁹

Se pueden plantear dos aspectos en la comprensión de los principios de la administración. En primer lugar, desde un ámbito puramente teórico, la escasa precisión que se deriva del concepto del término principio y el pretender dar a los principios un contenido universal de explicación de la actividad administrativa sin sustento alguno. De la misma manera, no sería posible que los principios de la administración sean efectivamente “verdades admitidas o fundamentales” que procuren la justificación y la existencia de la administración porque este fundamento queda reducido a la enunciación de normas de acción sin comprobación alguna. Simon señala que el problema se ha originado a partir de entender como “principios de administración” a criterios que describen y diagnostican situaciones administrativas.⁶⁰ Los criterios personales en los que se fundan los principios de la administración representan una opinión de quien los sugirió, pero no puede constituirse en un fundamento, único y universal, para sustentar la acción administrativa.

⁵⁸ Nicos Mouzelis, *op. cit.*, p. 102.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 102-103.

⁶⁰ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 35.

En segundo lugar, desde una perspectiva práctica, los principios de la administración se han concebido, en mayor medida, para procurar una mejor administración, como una regla que es susceptible de regir cómo debe realizarse la función, sin mayor comprobación que la experiencia de quienes los propusieron y aplicaron. Lo anterior entraña una dificultad adicional: el contexto de significado de cada organización, lo cual implica tres problemas: 1) la posible inoperancia de algunos de ellos en ciertas entidades, aun similares; 2) la aplicación de ciertos principios con un criterio que deja de lado la aplicación de otros con otros criterios, como lo advierte a continuación Simon: “[...] una gran parte del análisis administrativo procede seleccionando un criterio único y aplicándolo a una situación administrativa para llegar a una recomendación; mientras tanto, el hecho de que existan criterios igualmente válidos pero contradictorios, que pueden ser aplicados con igual razón pero con resultado distinto, se ignora convenientemente”,⁶¹ y 3) la utilización práctica de estos principios supone una aplicación exacta en todos los casos en situaciones iguales o similares, con iguales resultados.

Estos problemas se pueden ejemplificar en las propuestas de principios que se han hecho desde el pensamiento administrativo. Si bien el interés de Taylor no es establecer principios para unificar la función administrativa, como sí lo sugiere Fayol, su propuesta para el trabajo productivo en la industria, que le dio el nombre de principios de la administración científica, apunta a establecer criterios de acción unificados que mejorarán, supuestamente, la eficiencia productiva en la industria. Los elementos iniciales de los que parte este autor se construyen a partir de la eficiencia en el trabajo, tendiente a la mayor productividad posible.

[...] existe una ciencia y que [*sic*], cuando se ha escogido cuidadosamente al hombre más adecuado para dicha clase de trabajo, cuando se ha creado la ciencia de hacer el trabajo, y cuando el hombre cuidadosamente escogido ha sido adiestrado para trabajar de acuerdo con esta ciencia, los resultados que se obtengan tendrán que ser forzosamente muchísimo más grandes de los que resultan posibles bajo el plan de “iniciativa e incentivo”.⁶²

⁶¹ *Ibid.*, p. 36.

⁶² Frederick Taylor, *op. cit.*, p. 59.

Es claro que el interés de este autor es eminentemente práctico sin pretensiones de establecer una explicación teórica en torno al trabajo administrativo, por lo que sus principios son supuestos previos que habrán de mejorar el rendimiento productivo. Taylor plantea la necesidad de sustituir la *antigua* forma de trabajo⁶³ por sus *principios científicos*, de modo que se transfiera “la responsabilidad sobre los hombros del trabajador” a “los hombros de la dirección”.⁶⁴ Esta adecuación de trabajo, de acuerdo con los *principios científicos*, es una condicionante que establece este autor para aspirar a una nueva administración, supuestamente más productiva, según la propia experiencia de Taylor.

El desarrollo de esta forma de trabajo se finca en los “Principios de la administración científica”, que son la enunciación de una serie de procedimientos técnicos para la realización de la actividad productiva.

En su esencia, la administración científica consiste en cierta filosofía que, tal como antes decíamos, tiene como resultado una combinación de los cuatro grandes principios básicos de la administración: *Primero*. El establecimiento de una verdadera ciencia. *Segundo*. La selección científica del trabajador. *Tercero*. Su educación y formación científicas. *Cuatro*. La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores.⁶⁵

Los principios básicos de la administración en Taylor son una herramienta de acción que ideó de acuerdo con su experiencia y que supone una mejor función administrativa. Sus principios de administración no plantean el fundamento de la administración y tampoco representan un mecanismo universal de acción práctica que fundamente la función administrativa, de manera que no son principios de carácter general para una posible unificación de la práctica administrativa; su propuesta se reduce a la enunciación de ciertos procedimientos para la realización del trabajo productivo en un tipo de industria.

Esta propuesta de carácter técnico que plantea Taylor, en sus principios de la administración científica, contrastan en cierto sentido con la pretensión explicativa y general con la que se pretenden sugerir los principios de la

⁶³ Taylor supone que la *antigua* forma de trabajo es la administración de la iniciativa y el incentivo, que consiste en depositar toda la responsabilidad de la actividad productiva en manos del obrero a partir de un estímulo por su trabajo.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 62.

⁶⁵ *Ibid.*, p. 113, nota 9.

administración en Fayol. Sus propuestas de principios difieren por el contenido de la actividad, pues en este último están planteados como mecanismos de acción de carácter general en la actividad administrativa y no sólo en la producción; sin embargo, en su esencia, no hay distinción en la manera en que ambos están concebidos: regular la función administrativa a través de sugerencias técnicas, procedimentales y normativas.

Fayol propone catorce principios de la administración que, de acuerdo con su experiencia, “ha tenido con más frecuencia ocasión de aplicar”,⁶⁶ aseveración que confirma la idea que tiene este autor del significado del término principio, como máximas de regulación de la actividad administrativa; y comprueba que sus catorce principios son producto de su experiencia profesional y no de una propuesta teórica. Los principios de la administración que sugiere este autor son: división del trabajo, autoridad (autoridad-responsabilidad), disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal.⁶⁷

Se podría suponer que los primeros principios que señala Fayol, el de la división del trabajo y el de la autoridad, son parte constitutiva de la razón de ser de la administración, pero no los observa con este matiz teórico de la acción administrativa, sino que los refiere con ese carácter práctico con el que pretende regular la administración: la división del trabajo no se plantea en función de justificar la labor administrativa, sino que se establece en términos de “producir más y mejor con el mismo esfuerzo”,⁶⁸ y el de la autoridad no se funda a partir de una necesidad de la administración para orientar los objetivos organizacionales y alcanzar un orden, sino que se define en términos de derecho de mando y de obediencia y de equilibrio entre la delegación y la responsabilidad que se asigna.⁶⁹

El carácter regulatorio de la actividad administrativa con el que pretende justificar los principios de la administración se puede ilustrar a partir de los siguientes ejemplos. El principio de la División del trabajo se plantea con la finalidad de “llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo”;⁷⁰ el de la Autoridad lo asume como “el derecho de mandar y el poder hacerse obe-

⁶⁶ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 158.

⁶⁷ *Vid, Ibid.*, pp. 158 y ss.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 158.

⁶⁹ *Ibid.*, pp. 158 y 159

⁷⁰ *Ibid.*, p. 158.

decer”,⁷¹ que lo acompaña con un norma de acción: a la autoridad la inviste con el derecho de aplicar una sanción o un recompensa,⁷² que redundará, necesariamente, en otro principio, el de la Disciplina; el de la Unidad de dirección, que señala que “*Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin*”;⁷³ el de Subordinación del interés particular al interés general, en el que establece que “el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa”.⁷⁴ El contenido de los principios señalados dan cuenta de esta regulación de la funcionalidad práctica de la actividad administrativa, en términos de una propuesta de acción técnica, y no en términos del fundamento sobre el que es posible concebir a la administración.

Asimismo, tal como se establecen los principios de la administración en Fayol, se define cierto rango de importancia entre unos y otros, con lo que se cancela el contenido sustancial y original de la acción administrativa. Esta jerarquización o subordinación de unos principios frente a otros cancela el sentido original con el que se funda todo principio; como se advirtió en el capítulo anterior, un principio es un hecho inobjetable y fundacional a partir del cual se sustentan ciertas acciones, lo que constituye un fundamento único. Por ejemplo, la causa de los principios de la Subordinación de los intereses particulares al interés general y el de la Unión del personal son postulados que se originan a partir de la División del trabajo; en el mismo sentido están los principios de la Disciplina, Unidad de mando y Jerarquía, con respecto al de la Autoridad. En estos casos, los principios subordinados a otro no constituyen un fundamento, por lo que no puede decirse que son principios; en estos casos, la causa primordial de la subordinación de los intereses particulares al interés general y de la unión del personal es la división del trabajo y el sustento primigenio de la disciplina, unidad de mando y jerarquía es la autoridad.

Fayol señala que “Sin principios, se está en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida, se permanece muy perplejo, incluso con los mejores principios. El principio es el faro que permite orientarse: no puede servir sino a aquellos que conocen el camino del puerto”.⁷⁵ Carlos Dávila advierte al respecto que la concepción que tiene este autor del término prin-

⁷¹ *Ibid.*, p. 159.

⁷² *Idem.*

⁷³ *Ibid.*, p. 165.

⁷⁴ *Ibid.*, pp. 158, 159, 161 y 165. Cursivas en el original.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 184.

cipio es peculiar, muy diferente a lo que se entiende en el campo científico, y es relativamente contradictoria con el contenido de sus principios de la administración; indica que mientras en esta connotación queda la noción de “faro” o “guía”, cuando define cada uno de ellos la relatividad de estas orientaciones se torna en inflexibilidad y concluye que como si en vez de “faros orientadores” del administrador, se estuviera moviendo en los terrenos de los principios científicos,⁷⁶ como determinaciones inevitables de la actividad administrativa. Por ejemplo, como en los principios de la Unidad de mando o el de la Unidad de dirección; el primero lo define en los siguientes términos: “Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe”;⁷⁷ y el segundo lo explica como “Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto”.⁷⁸ Aun cuando el sentido de la afirmación sea correcto, estos *principios* se plantean como una máxima obligatoria en la administración y no una orientación, faro o guía.

Otros principios que propone Fayol, más que normar o regular la actividad administrativa, se centran en definir términos, como el principio de Jerarquía que lo refiere como “la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores”;⁷⁹ o el de Remuneración de personal que para este autor es “el precio del servicio prestado”;⁸⁰ o el de Disciplina que lo entiende como “la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes”.⁸¹

Aun con esa inflexibilidad, los principios de la administración de Fayol parece que se han tornado como una fuente imprescindible de explicaciones de la función administrativa en la disciplina. Sin embargo, ellos no sustentan el significado de la administración y no permiten asumir su fundamento, de manera que más allá de que éstos “sean una luz, un faro” deberían plantearse como el sustento a partir del cual se funda la administración.

Estas imprecisiones, que se advierten tanto en Taylor como en Fayol en la enunciación de principios de administración, también se encuentran en autores más recientes de la administración que se han ocupado de este

⁷⁶ Carlos Dávila Ladrón de Guevara, *op. cit.*, p. 43.

⁷⁷ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 163.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 165.

⁷⁹ *Idem.*

⁸⁰ *Ibid.*, p. 166.

⁸¹ *Ibid.*, p. 161.

tema, como Urwick, Terry, Koontz y O'Donnell y Mooney. La propuesta de principios de la administración en Urwick es confusa y ambigua; éstos se integran a partir de tres elementos, uno que denomina Principios, otros que llama Procesos y un tercero que nombra Efectos, como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro 1⁸²
Principios de la administración

(“No se debe confundir administración con gobierno. Gobernar es conducir una empresa hacia su objetivo buscando sacar el mejor provecho en todos los recursos que aquella tiene a su disposición; es garantizar el buen funcionamiento de las seis funciones esenciales. La administración es sólo una de estas funciones.”) El objetivo y la política general de cualquier empresa se “dan” antes de que inicie la administración.

1. Principio	2. Proceso	3. Efecto
1. Investigación Todo procedimiento está basado en la investigación de los hechos, con lo cual se convierte en el primer principio de la administración	Previsión La investigación entra en proceso con la previsión	Planeación Y surte efecto en un plan

Previsión

Debe realizarse en función de la forma en que corresponda con las realidades de la situación; esto es, con el objetivo y la política general de la empresa. (“Ver que el plan de operaciones esté cuidadosamente preparado”). Esto encuentra su principio fundamental en

2. Adecuación (“Ver que la organización humana y material sean adecuados a los objetivos, recursos y necesidades de la empresa”)	Organización La planeación entra en proceso con el establecimiento de una organización adecuada	Coordinación Y surte efecto en la coordinación
--	---	--

⁸² Figura I del libro de Lyndall Urwick, *The Elements of Administration*, p. 19 y de *Los elementos de la administración*, p. 23. Los entre comillados los toma el autor de Henri Fayol, *op. cit.*

Planeación

El propósito de la planeación es asegurar una acción adecuada con los objetivo y la política general de la empresa. (“Ver que el plan de operaciones se lleve a cabo de manera estricta”). Esto encuentra su principio fundamental en

3. Orden (“Asegurar el orden material y humano”)	Mando La planeación entra en proceso con el mando. (“Establézcase una administración que sea compatible y tenga un propósito”)	Control Y surte efecto en el control (“Sujétese todo al control”)
--	--	---

La propuesta de Urwick para definir los principios de la administración no sólo estriba en enunciar ciertos postulados de acción que retoma de Fayol, sino que establece un proceso de acción de la función administrativa. No queda claro en Urwick si sus principios son únicamente investigación, adecuación y orden o también son los que menciona en las columnas de “proceso” y “efecto”; en cualquiera de los casos, ellos están referidos a la actividad administrativa, de orden práctico, que profundiza la orientación técnica en la realización de la función administrativa y, por tanto, sin referirse al fundamento de la administración.

Para este autor la necesidad de proponer principios de la administración es establecer un proceso; por ejemplo, el primer principio, investigación, se justifica como una necesidad de diagnosticar los hechos para emprender una actividad administrativa. Esto significa que sin este *principio* también se puede producir la administración, pues una gran cantidad de actividades se realizan sin un diagnóstico, como las que se generan a partir de la mayoría de las decisiones organizacionales. El tener o no tener *investigación* como principio inicial en la administración es irrelevante debido a que puede producirse otro proceso que puede resultar igualmente efectivo o con las mismas consecuencias, positivas o negativas; una gran parte del accionar administrativo es intuitivo y producto de la experiencia de los actores.

Este cuadro 1 resume un proceso, más que principios de la administración, que supone Urwick como adecuado para la administración, pero sin ninguna justificación que lo sustente. Este autor propone otros aspectos, que enmarca en el ámbito de principios de administración, como el de “organización y coordinación”, los cuales pueden resultar más significativos como principios de la administración y que se reproducen a continuación, según la propuesta que retoma Urwick de James D. Mooney y Alan C. Rayley, Onward Industry.

Cuadro 2⁸³
Principios de organización⁸⁴ y coordinación

El fin de toda organización es unificar el esfuerzo, es decir, la coordinación. “Este término expresa los principios de la organización *in toto*; nada menos que eso. Esto no quiere decir que no haya principios subordinados; quiere decir sencillamente que todos los demás están contenidos en éste de la coordinación. Los demás son simplemente los principios por cuyo conducto funciona la coordinación y llega a ser efectiva.

Cuadro 2⁸⁵
Principios de organización⁸⁶ y coordinación

1. Principio	2. Proceso	3. Efecto
1. Autoridad	Proceso escalonado	Asignación e integración de funciones
La coordinación encuentra su principio en la autoridad (“Unidad de mando”) ⁸⁷	Entra en proceso con la cadena escalonada, jerarquía o línea (“La jerarquía”)	Y cobra efecto con la asignación e integración de funciones (“División del trabajo”)

⁸³ Figura II del libro de Lyndall Urwick, *The Elements of Administration*, p. 43 y de *Los elementos de la administración*, p. 55.

⁸⁴ Urwick se refiere a la organización como una función de la administración.

⁸⁵ Figura II del libro de Lyndall Urwick, *The Elements of Administration*, p. 43 y de *Los elementos de la administración*, p. 55.

⁸⁶ Urwick se refiere a la organización como una función de la administración.

⁸⁷ Los entre comillados los toma el autor de Henri Fayol, *op. cit.*

2. Liderazgo⁸⁸ (“Unidad de la administración”)⁸⁹	El proceso escalonado Encuentra su principio en La delegación La dirección⁹⁰ entra en proceso con la delegación. (“Aliéntese el deseo de responsabilidad”)	Definición de funciones Y cobra efecto con la definición de funciones. (“Defínase claramente los deberes”)
--	--	---

Asignación e integración de funciones
 En todas las formas de la organización cabe distinguir tres funciones principales.
 Éstas se relacionan como principio, proceso y efecto.

3. Funcionalismo deter- minante (Legislativo) (“Tomar decisiones que sean claras, distintas y precisas”)	Funcionalismo de aplicación (Ejecutivo) (“Ver que el plan de ope- raciones se lleve a cabo en forma estricta”)	Funcionalismo interpreta- tivo (Judicial)⁹¹ (“Impóngase penas por errores y disparates”)
---	---	---

Los tres principios sobre los que sustenta Urwick la organización funcional y la coordinación son autoridad, liderazgo y el funcionalismo determinante. Como indica explícitamente, la coordinación tiene su principio en la autoridad, cuya acción principal es alcanzar un orden funcional;⁹² esta perspectiva resulta muy diferente a lo que plantea Fayol cuando sugiere a los principios de la división del trabajo y la autoridad de manera independiente, además de que en este autor no queda claro a qué se refiere con el principio de organización y coordinación, sin aludir a que ambas acciones están consideradas como parte de la división del trabajo.⁹³

⁸⁸ La versión en español del libro *The Elements of Administration* traduce *leadership* como jefatura. No es claro a qué se refiere Urwick con este principio; es posible que se refiera a dirección, pero se deja el término original del inglés.

⁸⁹ En el original en inglés *unity of management*; la nominación de este principio fomenta la confusión porque no se entiende claramente a qué se refiere Urwick por el principio de dirección; una interpretación de este principio podría ser que este autor se refiera, efectivamente, a liderazgo, que se explicaría como la posibilidad de integrar a las personas, a través de la unidad de la administración.

⁹⁰ *Leadership* se traduce como dirección.

⁹¹ A juzgar por esta integración, en torno al funcionalismo, da la idea que Urwick está pensando en un gobierno, lo cual es congruente con el término del inglés *Administration* y no *Management*; no obstante, esto no lo aclara a lo largo del texto. Esta salvedad puede ser determinante en la explicación de la administración, pero para fines de este capítulo se parte de la idea de que se trata de principios de la administración y no sólo de la administración pública.

⁹² Urwick señala que la coordinación significa lograr la finalidad de la organización que es asegurar que la división del trabajo marche sin tropiezos, que haya unidad de esfuerzos (Lyndall Urwick, *Los elementos de la administración*, p. 57)

⁹³ Implícitamente, Urwick también parece asumir que la coordinación es una consecuencia de la división del trabajo, al advertir que la coordinación permite asegurar que se desarrolle ésta (*Idem*).

Parecería que el sentido del principio de autoridad es el fundamento de la coordinación, pero no queda del todo claro el sentido que pretende darle Urwick, al recuperar una cita de Mooney y Railey que expresa lo siguiente: “Esto no quiere decir que no haya principios subordinados; quiere decir sencillamente que todos los demás están contenidos en este de la coordinación. Los demás son sencillamente los principios por medio de los cuales funciona y se vuelve efectiva la coordinación”.⁹⁴ No queda claro si el sentido de la autoridad es la coordinación o la coordinación es el fundamento de la autoridad; esto sugiere un análisis dialéctico de suma relevancia en la acción administrativa.

Otros principios sugeridos por Urwick se estipulan en el plano el deber ser o como definiciones de una actividad administrativa, sin definir el sentido fundamental que dé sustancia a la acción administrativa. Por ejemplo, para exponer el de La correspondencia entre autoridad y responsabilidad señala lo siguiente: “Mantener a un grupo o a un individuo como responsable de unas actividades de cualquier especie sin asignarle la autoridad necesaria para cumplir con tal deber es algo notoriamente insatisfactorio y falto de equidad”;⁹⁵ o para definir el de Jerarquía⁹⁶ toma el concepto de Mooney y Reiley: “De igual modo que «la suprema autoridad coordinadora de cada organización tiene que descansar en algún punto y en alguna forma», también «es igualmente esencial a la idea y al concepto mismos de organización que tenga que haber un proceso, de carácter formal, por medio del cual esta autoridad coordinadora funcione, desde su cima, a lo largo de toda la estructura del cuerpo organizado”;⁹⁷ o el de Especialización que lo define como “El trabajo de toda persona incluida en la organización ha de limitarse, en la medida de lo posible, a la ejecución de una sola función”.⁹⁸ Todos estos ejemplos dan cuenta de ese sentido práctico con pretensiones de normar la actividad administrativa.

Esta enunciación de principios que se refirieron de Urwick en este apartado se ubica como un proceso funcional, lo que supone la misma connotación de carácter práctico con los que se han concebido los principios de la administración en Fayol. En todos ellos no se plantea el carácter fundamental que hace posible la función administrativa, sino que son reglas de apli-

⁹⁴ Lyndall Urwick, *Los elementos de la administración*, p. 57.

⁹⁵ Lyndall Urwick, *Los elementos de la administración*, p. 59.

⁹⁶ El original en inglés “*The Scalar Process*”.

⁹⁷ *Ibid.*, p. 59.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 61.

cación para una supuesta eficiencia, que parece tender a normar la práctica administrativa, lo cual, evidentemente, no es el sentido de los principios, ni en el ámbito teórico ni en el práctico.

Los ejemplos que se han señalado dan muestra de que los principios se asemejan a máximas de comportamiento que deben atenderse en las organizaciones para aspirar a una administración más eficaz. Por ser un principio el sustento de la acción es que el principio, o los principios, de la administración apuntaría a un hecho incontrovertible de la realidad que no sea susceptible de ponerse en duda o que obedezca criterios personales, como parece perfilar el sentido de los principios que se han analizado hasta aquí y que se mantiene, en cierto forma, con James Mooney, autor muy citado por Urwick, y que en otros difiere sustancialmente, como se verá a continuación.

El fundamento sobre el que Mooney sustenta sus principios de la administración son la coordinación y la autoridad que, inicialmente, serían postulados imprescindibles en la función administrativa, y que se equipara con lo que se ha dicho acerca del significado del término principio que se desarrolló en el capítulo anterior, como el fundamento que origina la existencia de la administración.

La mayoría de nosotros cree que una organización⁹⁹ es algo en grande; algo que une a un gran número de personas en un propósito común. Sin duda que esas combinaciones ponen de relieve, en forma muy visible, el significado de lo que es la organización, pero lo cierto es que organización significa algo mucho más extendido y básico. Veamos, por ejemplo, el caso de dos hombres que unen sus esfuerzos para mover una piedra que es demasiado pesada para ser movida por uno solo de ellos. En la práctica esta combinación de esfuerzos es en realidad una organización humana para obtener un fin. Igualmente, en el procedimiento que usen para alcanzar su objeto, encontramos los principios fundamentales de la organización. Para empezar es necesario que los dos hombres hagan el esfuerzo al mismo tiempo [...]. He aquí la coordinación, uno de los principios fundamentales de la organización. De la misma manera, uno de ellos debe dar la señal: “vamos”, “ahora”, o cualquier otra palabra o frase, para que

⁹⁹ Aquí Mooney se refiere a la organización como un ente en el que se produce la administración. La preocupación principal de este autor es explorar el significado de los principios de la organización, los cuales están referidos a acciones administrativas, con mayor precisión: conciernen a la función organizacional, encargada de la adecuada división del trabajo.

ambos inicien sus esfuerzos al mismo tiempo, es decir tenemos otro de los principios de la organización: el liderazgo, la dirección.¹⁰⁰

Inicialmente, parece que la interpretación de Mooney de los principios de la coordinación y la autoridad parece sustentar el fundamento de la administración, con lo que parece estar en correspondencia con el concepto del término principio que se abordó en el capítulo anterior. Por ahora, el objetivo no es el de definir si éstos son los principios de la administración, sino que la idea es emprender el análisis de lo que sustenta este autor en torno al contenido de los principios de la administración.

La exposición de Mooney permite identificar un elemento fundamental en la comprensión de la organización, la unión de personas hacia un propósito común, lo cual apuntaría a un hecho inobjetable que hace posible la administración; pero este autor va más allá de ello e incorpora a la coordinación y a la autoridad como los elementos que hacen posible el logro de ese objetivo común; en esta tesitura, existe un aspecto no mencionado y que está presente en esa posibilidad de coordinación que es la división del trabajo.

Para hacer esta coordinación, es necesario, desde luego, que las “tareas” existan. La “tarea”, por lo tanto, es anterior al individuo que la va a desempeñar y la coordinación adecuada de las tareas, consideradas simplemente como tareas, tiene que ser la primera e indispensable condición de la coordinación de los esfuerzos humanos”.¹⁰¹

Lo que plantea Mooney son de suma relevancia para entender a los principios de la administración como verdades fundamentales que justifican su existencia, tanto desde sus vertientes teórica como práctica. Sin embargo, las definiciones que se han expuesto anteriormente y algunas otras que se refieren a continuación dan cuenta de una cierta confusión y ambigüedad en el significado del término principio, principalmente por el legítimo carácter práctico con el que surge la administración y que es susceptible de explicarse teóricamente.

Este carácter fundamental al que parece apuntar inicialmente Mooney se pierde al incorporar la supuesta eficiencia de la actividad, con lo que cae en la misma connotación que se ha advertido de considerar a los principios

¹⁰⁰ James D. Mooney, *op. cit.*, p. 93.

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 94.

como reglas que norman la acción administrativa. Un ejemplo de ello se encuentra en lo que considera como el principio inherente a la administración, cuando señala lo que a continuación se cita.

El otro tipo de administración, que considera la definición exacta de cada trabajo y cada función, en su relación con otros trabajos y otras funciones, puede parecer a veces excesivamente formalista, pero en sus resultados está justificado por toda la experiencia práctica. De hecho, es una condición necesaria para la verdadera eficiencia en todas las formas de esfuerzo humano colectivo y organizado. En esta clase de coordinación es en la que estoy pensando cuando hablo de los principios estructurales de la organización. Por lo tanto, y en este sentido, la tarea de hacer una buena organización constituye uno de los primeros deberes de la dirección en cualquier empresa.¹⁰²

La equiparación que hace Mooney de la funcionalidad organizacional la estipula como una acción imprescindible para aspirar a una administración más eficiente, de modo que su interpretación ya no guarda relación con lo que se considera el fundamento de la administración y con lo que el propio autor señala con respecto a la necesidad de la coordinación para sustentar la actividad administrativa. En esta ordenación de actividades se plantean dos ámbitos de significado, que en este autor se torna imprecisa por estar ubicada principalmente en el plano del deber ser, con esa cualidad que se ha advertido en este capítulo para normar a la administración.

Mooney señala que a este proceso de coordinación “La llamamos «delegación» de responsabilidades, pero son pocos los que se dan cuenta de la imperiosa necesidad de aplicar principios correctos de delegación para obtener un procedimiento ordenado y eficiente”;¹⁰³ en otra parte señala lo siguiente:

No podemos, sin embargo, olvidar que la fuerza o el vigor del individuo, cualesquiera que sea, sólo pueden dar su máximo de eficiencia por medio de relaciones adecuadamente ajustadas y es aquí donde vemos la importancia fundamental de los principios estructurales. Si coordinamos las tareas de verdad, descubriremos que la coordinación y armonía de las personas que desempeñan esas tareas se facilita enormemente”.¹⁰⁴

¹⁰² James Mooney, “The Principles of Organization” en Luther Gulick *et al.*, *Papers on the Science of Administration*, p. 101.

¹⁰³ James Mooney, “Los principios de la organización” *op.cit.*, p. 96.

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 99.

La delegación, en este sentido, como acción que habrá de conducir a procedimientos ordenados y eficientes, se entienden como guías de acción que aspiran a una supuesta mejor administración. Esta interpretación de Mooney, da pie a exponer una imprecisión que identifica Simon en torno a lo que se han dado en llamar los principios de la administración, los cuales se plantean como una cuestión práctica que aspira a la eficiencia, pero que en el fondo constituyen elementos imprescindibles del significado de la administración. Esto lo indica en los siguientes términos.

Se supone que la eficiencia administrativa aumenta con el incremento de la especialización [...]. Se diría que la sencillez del principio de especialización es una sencillez engañosa, una sencillez que oculta ambigüedades fundamentales. Porque la “especialización” no es una condición de la administración eficiente: es una característica inevitable de todo esfuerzo de grupo, cualquiera que sea la eficiencia que ese esfuerzo pueda tener. La especialización significa simplemente que diferentes personas están realizando cosas distintas; y dado que es físicamente imposible que dos personas realicen la misma cosa, en el mismo lugar y al mismo tiempo, dos personas están haciendo siempre cosas distintas.¹⁰⁵

Simon presenta una crítica fundamental a lo que se han dado en llamar los principios de la administración, que consiste en señalar que no es posible entender a los principios como un criterio de acción de lo que es más pertinente en la función administrativa; esto supone que la especialización, como principio, no es una necesidad para una mejor administración, sino que es el fundamento sobre la que se sustenta todo este esfuerzo de grupo.

Otro problema que advierte este autor es la pretensión de que los principios de la administración son guías de conducta únicas y universales para el mejoramiento de la administración en todo tipo de organizaciones: “De la misma manera, la unidad de mando, la especialización por finalidad y la descentralización son factores por considerar en el trazado de una organización administrativa eficiente, pero ninguno de ellos tiene importancia suficiente para servir de principio-guía único al analista administrativo”.¹⁰⁶ Por esta razón, no debe tomarse como principio de la acción administrativa, sino como una guía más que pueda considerarse dentro de todas las posibilidades de

¹⁰⁵ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 22.

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 35.

acción. La aspiración de establecer principios a partir de sugerencias de acción no sustenta ni la explicación en torno al significado de la administración y tampoco son fundamento de la práctica administrativa.

Por último, si se entendiera a los principios de la administración como mecanismos fundamentales de acción en la técnica administrativa, aun cuando plantee una imprecisión conceptual con respecto al significado del término principio, existen contradicciones entre ellos como lo señala Simon.

El verdadero defecto de este principio es que resulta incompatible con el de la especialización. Uno de los empleos más importantes de la autoridad es el de aplicar la especialización a la tarea de tomar decisiones, de manera que cada decisión se tome en el punto de la organización en que pueda hacerse con la máxima pericia. [...] ni el principio de la unidad de mando ni el de especialización ayudan a resolver la controversia. Simplemente se contradicen el uno al otro, sin señalar ningún procedimiento para resolver la contradicción.¹⁰⁷

Si los principios son postulados fundamentales que aspiran a mejorar la administración, lo cual se enmarca en el ámbito normativo de la acción práctica, entonces constituyen mecanismos inamovibles para la función administrativa. Esto significa que no es posible que alguno de ellos tenga predominancia en su intento de alcanzar la eficacia debido a que en ambos se definen diferentes formas de ejercer una actividad particular. Este carácter *inamovible* de los principios se cancela por una contradicción entre dos de los principios señalados por Simon, la unidad de mando y el de la División del trabajo, que deriva en la especialización.

La contradicción que señala este autor es que no es posible aplicar la unidad de mando en la especialización porque eso implicaría que la decisión no recaerá en el jefe del que dependa jerárquicamente un individuo, sino en el propio especialista.¹⁰⁸ La crítica de Simon es que no es posible la aplicación de ambos principios porque son contradictorios: se obedece al especialista, por ser quien define una función desde el punto de vista técnico, y se asumen las órdenes del superior jerárquico porque así está establecido en la estructura organizacional.¹⁰⁹ Esto comprueba que los principios de la admi-

¹⁰⁷ *Ibid.*, pp. 23-24.

¹⁰⁸ *Vid.*, *Ibid.*, pp. 25 y ss.

¹⁰⁹ Iguales ejemplos se pueden encontrar en el análisis que hace Simon de los principios del Tramo de control y Organización por finalidad, por proceso, por clientela y por lugar (*Vid.*, *Ibid.*, pp. 26 y ss).

nistración revisados son criterios que han expresado los autores que los han sugerido, a partir del supuesto de que mejorarán la función administrativa porque así les resultó lo más adecuado en su experiencia profesional, sin otra comprobación.

Todo esto hace suponer, como lo advierte Simon, que “[...] en lugar de un principio unívoco, hemos encontrado una serie de dos o más principios mutuamente incompatibles y, en apariencia, igualmente aplicables a la situación administrativa”;¹¹⁰ esto implica que en la forma en la que se exponen los principios de la administración no obedecen a un criterio de acción y, mucho menos, de significado unívoco, sino que ofrece múltiples interpretaciones por estar establecidos en imprecisiones, confusiones, ambigüedades y en criterios personales de los autores, con lo que el argumento se convierte en un dogma de fe del mejoramiento en la función administrativa.

Conclusión

El interés explicativo que surge desde el pensamiento administrativo por determinar principios conduce a la necesidad de precisar el surgimiento de esta disciplina, a indagar su naturaleza y su objeto de estudio y a la posibilidad de realizar una conceptualización más precisa en torno al significado de la administración. Los autores que se han preocupado por definir diversos elementos de la administración han tenido una repercusión importante en el avance de la disciplina, en su carácter práctico y en su explicación teórica, lo cual no ha estado exento de confusiones, ambigüedades e imprecisiones, tanto desde un ámbito estrictamente conceptual, como es el significado del término principio, hasta la falta de discernimiento y distinción claros entre la técnica y la teoría administrativa.

Si principio es fundamento que justifica la existencia de la administración, como sugiere el análisis del concepto que se realizó en el capítulo anterior, entonces los llamados principios de la administración no lo son en estricto sentido, sino orientaciones de acción o reglas de comportamiento, con pretensiones de normar la actividad administrativa, que pueden resultar importantes para la práctica administrativa y para la comprensión de la administración.

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 35.

Desde su dimensión teórica, los principios de la administración, tal como se ha advertido insistentemente en este capítulo, no pueden constituirse como elementos primarios del fundamento de la administración, como elementos esenciales del hecho que hace posible la existencia de la administración y su razón de ser, como apunta el sentido del concepto del término principio que se ha sugerido para este libro. La pretensión con la que se han presentado los principios desde el pensamiento administrativo no puede asumirse como un hecho sustancial para entender a la administración.

Por lo que respecta a un ámbito *teórico-práctico*, los principios de la administración sugieren algunas contradicciones y ambigüedades conceptuales, que plantean el tratar de justificar epistemológicamente principios normativos de índole técnico. Si bien entre los autores analizados existen la pertinencia de asumir el concepto principio como una verdad fundamental o admitida, inicialmente expuesta por Fayol y replicada posteriormente por otros autores, no corresponde con el significado que se le ha dado, al equiparar esta verdad fundamental o admitida con mecanismos de acción práctica que, según los propios autores, harán posible una mejor administración, según criterios técnicos derivados de su experiencia profesional.

Finalmente, desde su carácter práctico, los principios generan algunos otros problemas adicionales. Si los principios se entendieran como criterios fundamentales de acción para la técnica administrativa, lo cual sugiere cuestionamientos en el concepto mismo del término principio, entonces no se podrían asumir tal como se han entendido en el pensamiento administrativo; una primera cuestión sería el de pretender unificar los criterios desde los cuales se desarrolla la función administrativa, pero sin tomar en consideración las diferencias de acción que se producen entre ámbitos de significado diversos; esto es: el pretender asumir que ese criterio único propuesto como regla es capaz de regular a todo tipo de organizaciones. Esto sugiere que el carácter de universalidad que pretenden darle a los principios constituye un sinsentido, ante la gran diversidad de circunstancias que existen en torno a la función administrativa en las organizaciones.

Otra cuestión implica asumir que cada uno de los principios sugeridos son máximas que pretenden normar la práctica administrativa. Esta circunstancia ha sido criticada por Simon al señalar que cuando hay una contradicción entre los principios no es posible determinar el criterio que habrán de seguir los administradores para asumir algunos de ellos que se contraponen. Esto conlleva a la escasa solidez práctica para seguir un principio: la supuesta *flexibilidad* que los rige, según Fayol, no es una cualidad adecuada porque

eso significaría renunciar a la unificación práctica de la administración para hacerla más eficiente; contrariamente, un principio debe ser rígido, si entendemos como rígido un hecho incontrovertible que sustente su esencia. El carácter *rígido* que determina la acción administrativa es un hecho inobjetable, de manera que sea posible su práctica.

Como bien lo señala Simon “Antes de establecer “principios” inmutables de administración, debe describir exactamente el aspecto que presenta la acción administrativa y su forma de funcionar.¹¹¹ Los principios de la administración habrán de orientarse a generar una explicación en torno a la justificación de la existencia de la administración. Esta necesidad permitirá desarrollar conceptos fundamentales, tal como lo demanda la teoría en cualquier disciplina para evitar las ambigüedades en su concepción.

En este sentido, un principio en la administración se puede entender a partir de dos perspectivas de explicación; una de carácter externo y otra inherente a la propia acción administrativa. En el primer caso, el principio tendría que referirse a un hecho inobjetable que hace posible la administración, lo cual apuntaría a la identificación de un ámbito de explicación universal de lo que pueda significar en sí mismo la administración. En el segundo, los principios apuntarían a los elementos que son imprescindibles para que se produzca la administración, que inicialmente se orientan a la división del trabajo y a la autoridad, como fundamento de la función administrativa. En este libro se plantea como hipótesis que tanto la división del trabajo como la autoridad constituyen aspectos sustanciales en la conceptualización de la administración. Ambas perspectivas se expondrán en los siguientes capítulos de este libro, como el fundamento de la administración.

Referencias

Cruz Soto, Luis Antonio, “El arte, la técnica y la ciencia en la administración. La disyuntiva de la naturaleza de la administración”, en Carlos Juan Núñez Rodríguez, Claudia Liliana Padrón Martínez y Óscar Lozano Carrillo (Coords.), *Perspectivas de la administración y la concepción organizacional contemporánea*, UNAM-UAM-Hess, México, 2013 [libro electrónico].

¹¹¹ Herbert Simon, *op. cit.*, p. XLI.

- Dávila Ladrón de Guevara, Carlos, *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 1985.
- Deming, Edwards, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Fayol, Henri, *Administración industrial y general*, Herrero Hermanos, México, 1971.
- Feigenbaum, Armand, *Control total de la calidad*, CECSA, México, 1995.
- Kliksberg, Bernardo *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Tesis, Buenos Aires, 1990.
- Koontz, Harold y Cyril O'Donnell, *Principios de dirección de empresa. Un análisis de las funciones directivas*, McGraw Hill, Nueva York, 1961.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *Biblioteca de planeación estratégica*, Prentice Hall Hispanoamericana, Estado de México, 1995.
- Mooney, James, "Los principios de la organización", en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, ICAP, San José, Costa Rica, 1970.
- , "The Principles of Organization" en Luther Gulick *et al.*, *Papers on the Science of Administration*, Sir Isaac Pitman and Sons, Londres, 1958.
- Mouzelis, Nicos, *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Península, Barcelona, 1991.
- Parker Follett, Mary, *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, McGraw Hill, México, 1997.
- Porter, Michael, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía Editorial Continental, México, 2004.
- Ríos Szalay, Jorge, "Kliksberg y la cientificidad de la administración", versión corregida e inédita de la ponencia publicada en la *Memoria del XIII Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática*, octubre 2008.
- Silva Camarena, Juan Manuel, "La administración: entre la profesionalización y la cientificidad", revista *Contaduría y administración*, No. 211, octubre-diciembre, UNAM, México, 2003.
- Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, 1979.
- Taylor, Frederick, *Los principios de la administración científica*, Herrero Hermanos, México, 1971.
- Terry, George, *Principios de administración*, CECSA, México, 1982.

Urwick, Lyndall, “La organización como un problema técnico”, en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, ICAP, San José, Costa Rica, 1970.

———, *Los elementos de la administración*, segunda edición, Herrero Hermanos, México, 1961.

———, *The elements of administration*, Sir Isaac Pitman y Sons, LTD, Londres, 1958.

Capítulo III

El fundamento de la administración

La comunidad y la acción administrativa

*Pues, aunque sea lo mismo el bien del individuo y el de la ciudad,
es evidente que es mucho más grande y más perfecto
alcanzar y salvaguardar el de la ciudad;
porque procurar el bien de una persona es algo deseable,
pero es más hermoso y divino conseguirlo para pueblos y para ciudades.*

Aristóteles

Introducción

El objetivo de este capítulo consiste en identificar el fundamento de la administración a partir de la idea de comunidad. En este trabajo se sostiene que el vínculo entre la comunidad y la administración es de orden natural en el hombre mediado por la división del trabajo. Los dos elementos que sustentan esta afirmación son la organización y el trabajo, que son los espacios en donde se concreta el acto administrativo.

Este capítulo está dividido en cuatro apartados; en el primero, se realiza un breve análisis del concepto de comunidad; en el segundo, se determina el carácter justificatorio de la organización a partir de la comunidad, como una forma de contextualizar y explicar la acción administrativa; en el tercero, se fundamenta el origen del acto administrativo mediante el significado del trabajo en el individuo y en la comunidad; por último, en el cuarto, se determina el principio de la administración a partir del fundamento de la co-

munidad. La principal conclusión se orienta a determinar que la naturaleza humana de la comunidad explica a la administración a partir de la división de funciones.¹

Los propósitos que persigue la organización² y las acciones administrativas que se desarrollan en ella se explican a partir del carácter comunitario del hombre y, por lo tanto, inmerso en la naturaleza humana. Toda organización se explica por sus objetivos y por la diferenciación de funciones, cuyo propósito fundamental se orienta a la generación de satisfactores para la comunidad.³ La división del trabajo se manifiesta en las organizaciones, por una parte, a través de la administración mediante la ordenación y realización de actividades orientada a fines; y, por la otra, para la generación de satisfactores comunes, de modo que la organización no puede entenderse sin su referente comunitario que es lo que justifica su funcionamiento.

Si bien la conceptualización actual con la que se define a la organización está concebida dentro de un contexto determinado por la modernidad y por el proceso de industrialización, el origen de su explicación se halla en la diferenciación de funciones que se establece a partir de la satisfacción de necesidades, por lo que su concepción está relacionada directamente con la naturaleza humana y el surgimiento de la comunidad. Cada una de las acciones que emprenden los individuos está relacionada con las de los demás de manera que sea posible la integración de tareas que permitan el logro de un propósito común.

El análisis que se realizará en este capítulo consiste en establecer el vínculo entre la división del trabajo con la comunidad y la concepción de la organización, a partir de dos perspectivas de análisis: por un lado, como ente de participación común en el que se generan satisfactores; y, por el otro, como el ámbito de actuación de los individuos, orientado a fines, en donde se define la cooperación. Se propone como punto de partida para el

¹ En este libro se utilizará división de funciones y división de labores como sinónimos de división del trabajo, por lo que estas tres acepciones se emplearán de manera indistinta; se entenderá, inicialmente, como el ámbito de cooperación en el que participan los hombres para la satisfacción de necesidades comunes.

² Se entiende por organización, según la definición de Chester Barnard, como un espacio de cooperación, conscientemente coordinado, donde se producen relaciones sociales para el logro de objetivos (Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, pp. 65 y 72).

³ Se emplea el término comunidad en lugar de sociedad para hacer referencia con mayor exactitud a la integración del hombre en una colectividad humana. Para fines de este capítulo, la comunidad explica con mayor precisión el ámbito moral del ser humano con el que se concibe la organización y el trabajo. La idea fundamental es determinar el carácter común de la acción individual y colectiva, de ahí la importancia que reviste el sentido comunitario de los hombres.

análisis de estos dos ámbitos de significado el concepto de comunidad para entender las acciones del hombre, incluyendo a la organización, el trabajo y el acto administrativo.

1. La comunidad

La comprensión del hombre está fundado en una relación indisoluble entre la vida humana y la comunidad. Todo cuanto el hombre realiza tiene como denominador común su carácter comunitario. Vivir en comunidad significa vivir por y para ella, lo que constituye el fundamento inicial a partir del cual se comprende todo cuanto el ser humano hace. Esta posibilidad comunitaria responde, por un lado, a la subsistencia individual y colectiva; y, por otro, al sentido moral de la participación común, en donde cada uno aporta lo que es capaz de hacer teniendo a la vista lo mejor que hay en él para satisfacer lo mejor posible las necesidades de todos. Esta relación entre las actividades individuales y la provisión de menesteres comunitarios se encuentra, desde el pensamiento griego clásico, en la conformación de la familia, posteriormente en la aldea y, finalmente, en la *pólis* (ciudad).

Si bien en la Grecia antigua la familia se instituye como el ente de cooperación común para la satisfacción de necesidades básicas, es en la Ciudad donde se manifiesta más ampliamente el sustento de la vida humana debido a que es el espacio en donde los individuos son capaces de satisfacer todas sus necesidades vitales a través de la obtención de los frutos⁴ que se generan en la comunidad; asimismo, la ciudad es el fundamento sobre el que se edifica el bien porque permite satisfacer las necesidades de todos para la sobrevivencia de toda la comunidad, de ahí que una buena parte de su sustento está justificado en la razón de la *pólis*.

[...] [la Ciudad] nace cuando cada uno de nosotros no se autoabastece, sino que necesita de muchas cosas [...]. En tal caso, cuando un hombre se asocia con otro por una necesidad, con otro por otra necesidad, habiendo necesidad de muchas cosas, llegan a congregarse en una sola morada muchos hombres para asociarse y auxiliarse. [...] Ahora bien,

⁴ En este capítulo, se entiende como fruto los bienes que le sirven al hombre para su subsistencia. En la sociedad capitalista estos frutos son la producción de bienes y servicios; sin embargo, para ser consecuentes con el sentido original de esta cualidad humana se empleará en mayor medida aquel término como referencia a dicha producción de bienes y servicios.

¿debe cada uno de ellos contribuir con su propio trabajo a la comunidad de todos, de modo que, por ejemplo, un solo labrador surta de alimentos a los cuatro y dedique el cuádruple de tiempo y de esfuerzo a proveerlos de granos, asociándose con los demás?⁵

El origen de la Ciudad se sustenta en la provisión común que hace posible la idea de la comunidad: el hombre no puede abastecerse por sí mismo para todas sus necesidades, por lo que requiere de los demás. El individuo realiza su actividad no sólo pensando en él mismo, sino en el otro, de manera que es un esfuerzo de grupo: el producir más de lo que necesita para recibir lo que requiere para su subsistencia. La comunidad es una acción cooperativa de todos sus miembros, por eso se dice que el hombre es un ser comunitario por naturaleza, porque requiere de los demás para su subsistencia.

Asimismo, esta referencia a la Ciudad expresa el sentido moral de las acciones del hombre, el cual es un valor del acto humano que no mira únicamente por el hacer, sino por el obrar,⁶ capaz de orientar la actividad hacia la comunidad. El obrar se relaciona con la vida de la Ciudad porque es en este ámbito en donde los seres humanos son capaces de hacer común lo que es propio de cada quien a través de las acciones individuales; el bien que procura el obrar es un bien hacia los demás, que para Aristóteles es el bien superior, como lo señala a continuación.

Puesto que vemos que toda ciudad es una cierta comunidad y que toda comunidad está constituida con miras a algún bien (porque en vista de lo que les parece bueno todos obran en todos sus actos), es evidente que todas tienden a un cierto bien, pero sobre todo tiende al [bien] supremo [que es] la soberana entre todas y que incluye a todas las demás. Ésta es la llamada ciudad y comunidad cívica.⁷

⁵ Platón, *República*, 369e, pp. 123-124.

⁶ Hannah Arendt define “hacer” como “labor”, entendido como la actividad propia del proceso biológico del cuerpo para satisfacer necesidades vitales de la vida, como es el comer, beber o dormir; en tanto “obrar” significa producción, trabajo, que es la transformación de la naturaleza para el bien del hombre, en su sobrevivencia y desarrollo; el “obrar”; en suma, es una cualidad propia de los seres humanos que les permite vincularse con la comunidad (*Vid.*, Hannah Arendt, *La condición humana*, especialmente capítulos III y IV). El “hacer” se justifica en el individuo *aislado* y el “obrar” se concreta con la participación de todos y adquiere sentido en la comunidad.

⁷ Aristóteles, *Política*, 1252a.

El surgimiento de una comunidad es posible porque existe el trabajo complementario entre los individuos que les permite satisfacer sus necesidades materiales. La asociación comunitaria, entendida como diferenciación de tareas, está supeditada al trabajo de los demás debido a que no es posible que una sola persona pueda realizar todas las actividades inherentes a su supervivencia. Para Aristóteles, la *pólis* es una forma de comunidad, y ésta, a su vez, es una unión de personas semejantes que, a causa de sus diferencias, pueden satisfacer sus necesidades mediante el intercambio de bienes y servicios.⁸ La división del trabajo y la coordinación, que procura la generación de frutos y su intercambio, significa, como principio, el surgimiento de la administración en la *pólis*, que podemos proyectarla en la organización actual como fuente de generación de satisfactores para la comunidad.

La Ciudad se justifica, inicialmente, en la necesidad de proveer de lo necesario para la subsistencia común. El hombre no puede bastarse por sí mismo para obtener los frutos suficientes para sobrevivir, por eso su naturaleza es la vida comunitaria. El hombre en su individualidad es un ser incompleto porque necesita del otro para sobrevivir. La subsistencia común no sólo es para lograr vivir, para subsistir, sino para vivir bien, con lo que Aristóteles incorpora, implícitamente, una necesidad moral de acción en la comunidad por obtener y ofrecer los mejores frutos de los demás y, al mismo tiempo, aspirar a que el hombre alcance una vida feliz, que es la satisfacción plena del cuerpo y del espíritu. Aristóteles lo señala de la siguiente manera:

El fin de la ciudad es, pues, el vivir bien, y esas cosas son para ese fin. Una ciudad es la comunidad de familias y aldeas para una vida perfecta y autosuficiente, y ésta es, según decimos, la vida feliz y buena.

Por consiguiente, hay que establecer que la comunidad existe con el fin de las buenas acciones y no de la convivencia. Por eso precisamente a cuantos contribuyen en mayor grado a una comunidad tal les corresponde una parte mayor de la ciudad que a los que son iguales o superiores en libertad o en linaje, pero inferiores en virtud política, o a los que los superan en riqueza, pero son superados por aquellos en virtud.⁹

⁸ George Sabina, *Historia de la teoría política*, p. 112.

⁹ Aristóteles, *op. cit.*, 1280b y 1281a.

El fin de las acciones humanas está vinculado con el desarrollo de la Ciudad, lo que constituye el punto de inicio con el que enmarca las posibilidades de explicación de toda actividad que emprende el hombre; la labor comunitaria es un mecanismo de orientación del individuo para emprender las acciones que le son propias y, al mismo tiempo, para procurar, en todo momento, la manera en que la comunidad sea la portadora del mayor bien posible, que es, al mismo tiempo, el mayor bien para sí mismo. Aristóteles pretende demostrar que el bien tiene sentido únicamente en relación con el hombre; es decir, demuestra que el contenido de la moral, el bien, no puede existir independientemente del ser humano.¹⁰

La cooperación es un agregado de relaciones cívicas con un propósito moral definido; con esta cooperación se concreta la naturaleza humana de la provisión común. Si bien las tareas individuales de los hombres están su-peditadas a un objeto concreto y único en la colectividad, como se asume actualmente en la funcionalidad organizacional en donde su especifica una tarea particular, su dimensión se justifica exclusivamente en la comunidad.¹¹ La integración de labores permite la generación de satisfactores para la comunidad, que responde a la ordenación de objetivos particulares con un propósito común.

Barnard señala que la situación de un individuo mejorará si cada uno de ellos participa en la cooperación, y equipara esta mejora con la eficiencia que produce el esfuerzo común debido a que son superiores las facultades del grupo sobre las facultades biológicas del individuo en un ambiente físico y social.¹² La eficiencia del esfuerzo cooperativo a la que alude Barnard no se refiere a un valor que procura un mayor rendimiento social o económico, sino que su idea de *eficiencia* se finca en una cualidad del trabajo cooperativo por las propias limitaciones naturales que tienen los individuos cuando actúan solos. Las condicionantes que impone el trabajo individual son de carácter natural porque una persona no es capaz de satisfacer todas sus necesidades actuando solo, pero esta limitación se subsana a partir de la participación común, no sólo en términos comunitarios, ante la imposibilidad de hacer gran cantidad de funciones que requiere para su subsistencia, sino también de carácter físico, el no poder realizar todo lo que requiere.

¹⁰ Ágnes Heller, *Aristóteles y el mundo antiguo*, p. 196.

¹¹ Luis Antonio Cruz Soto, "El ser social y el ser humano en las organizaciones en el pensamiento de Mary Parker Follett", *Memoria del V Foro Nacional de Investigación en las disciplinas económico-administrativas*, p. 2.

¹² Chester Barnard, *op. cit.*, p. 52.

La comunidad se concibe como un sistema de interacción humana en el que todo individuo aporta y recibe algo. El trabajo común, a través del intercambio de sus frutos, implica generar la mayor cantidad de bienes de quien los produce para la realización del intercambio; por esta razón, reviste una gran importancia el hecho de que cada uno produzca para el otro, debido a que los dos estarán mejor alimentados y vestidos trabajando juntos que si cada uno divide su trabajo para hacer las diversas cosas que le apremia para su subsistencia.¹³

La satisfacción de necesidades, a través de la división del trabajo, implica que un individuo produzca para el otro, con lo que queda definido su carácter comunitario, en el sentido de ofrecer a los demás el residuo de lo que necesita y obtener lo que requiere para la satisfacción de sus necesidades. Se trata de asumir que el hombre es un ser comunitario por una necesidad objetiva de sobrevivencia humana en dos sentidos: para satisfacer las necesidades básicas del hombre y como su ámbito de desarrollo espiritual. La comunidad es el origen y el fin de la condición humana; origen, porque la naturaleza del hombre se inscribe a partir de lo comunitario, y fin porque es la recipiendaria de las actividades propias de los individuos.

2. La comunidad como razón de ser de la organización

Este capítulo dista mucho de establecerse una semejanza entre la comunidad antigua con la sociedad actual y la organización moderna debido a que los elementos de análisis que confluyen en ambos espacios de acción obedecen a ámbitos de significado divergentes, como son su objeto, sus mecanismos de funcionamiento, la concepción del trabajo organizado y el número de miembros. Mientras la comunidad es una cualidad inherente a la naturaleza humana, la organización moderna, que es parte de la sociedad, se concibe como un elemento de orden para generar un satisfactor para la sociedad. Este capítulo no tiene por objeto definir a la organización como una comunidad, sino que consiste en analizar su naturaleza a partir de la división del trabajo.

Todas las acciones que emprenden los individuos se justifican en la vida comunitaria, en donde los hombres realizan las funciones que les son propias para el bien común, y por ser la Ciudad la mayor expresión de las demás

¹³ George Sabine, *op. cit.*, p. 64.

comunidades, como la familia, la aldea o el municipio, se define como la más perfecta a la que puede aspirar el hombre. La familia, el municipio y la Ciudad surgen para satisfacer una necesidad comunitaria, de manera que el vínculo que se establece entre éstas y la organización obedece a la posibilidad de generar los satisfactores que requiere una comunidad. Con la división del trabajo, la organización define sus objetivos que implica la generación de un orden funcional en ella.

La organización, como se concibe actualmente, se entendería en la ciudad antigua como una *sociedad intermedia*¹⁴ en la que los hombres se vinculan con la comunidad, en el entendido de generar los satisfactores fundamentales para ellos mismos. La *pólis* es el fin último de las *sociedades intermedias* porque en ella es posible la coordinación de todas las funciones para garantizar la supervivencia de todos en la comunidad, como lo expone Aristóteles.

La comunidad perfecta de varias aldeas es la ciudad que tiene ya, por así decirlo, el nivel más alto de subsistencia, que nació a causa de las necesidades de la vida, pero subsiste para el vivir bien. [...] Así pues, es evidente, que la ciudad es por naturaleza anterior al individuo; porque si cada uno por separado no se basta a sí mismo, se encontrará de manera semejante a las demás partes en relación con el todo. Y el que no pueda vivir en comunidad, o no necesita nada por su propia suficiencia, no es miembro de la ciudad, sino una bestia o un dios.¹⁵

La organización cumple una función que la hace ser un ente donde se satisface necesidades del hombre mediante el trabajo colectivo coordinado. No se puede entender la acción del hombre al margen de la comunidad y

¹⁴ Se toma esta aseveración de *sociedades intermedias* de la interpretación que hace Antonio Gómez Robledo de las comunidades *menores* existentes en la Grecia antigua como son la familia, la aldea o el municipio. En la Introducción que hace este autor a la *Política* de Aristóteles, en la edición de la Universidad Nacional Autónoma de México, señala lo siguiente: “Estas reflexiones las considero especialmente aplicables en el estudio de las sociedades intermedias que Aristóteles dice que existen entre el hombre y el Estado [la ciudad en la Grecia clásica]. Por mucho que el hombre sea un animal político, [*sic*] es también miembro de una serie de sociedades menores, aunque coordinadas por el supremo poder político, como lo son la familia, el linaje, la fratría, la tribu y el municipio” (Antonio Gómez Robledo, “Introducción” de Aristóteles, *Política*, p. XV). Se trata de comunidades que cumplen con una función propia en la organización de la ciudad; especialmente se puede enfatizar el significado de la familia, la cual, entre otros propósitos, tenía el objeto de alcanzar la autarquía para la subsistencia de sus miembros, y gracias a ello estar en posibilidades de lograr la participación política, que era la máxima aspiración del hombre en la Grecia antigua.

¹⁵ Aristóteles, *op. cit.*, 1252b y 1253a.

la organización no está exenta de esta relación, por lo que debe estudiarse como un espacio de acción que procura un beneficio común. La justificación de la organización es la comunidad, porque ésta es quien recibe los frutos que necesita para la subsistencia de todos.

Esta relación indisoluble se encuentra desde la Ciudad antigua, la *polis*. Para Aristóteles, el fin de la vida humana se realiza en la comunidad, cuya forma más acabada es la Ciudad: el individuo no es autosuficiente para su bienestar ni para la realización de sus capacidades; esta perfección sólo se puede conseguir dentro de ese marco cívico.¹⁶ Las posibilidades de realización individual y colectiva se producen en el ámbito de una comunidad organizada, la cual tiende a estructurarse a partir de las propias necesidades comunes, de modo que la concreción de cada acción adquiere una responsabilidad en el individuo que la realiza con vistas a alcanzar el bien general. Este planteamiento se transfiere hasta nuestros días en la forma de instituciones diversificadas en sus funciones que se conjuntan a partir de una totalidad, a pesar de que en el mundo actual se reconozca en mayor medida el derecho a la individualidad más que el de la comunidad, como se puede advertir en lo que señala Hegel a continuación:

[...] los griegos no llegaron a conocer en ningún momento ese derecho abstracto de los Estados modernos que aísla al individuo, lo deja hacer como tal, y sin embargo, los mantiene en cohesión a todos como un espíritu invisible, de tal modo que en ninguno se dé ya ni la conciencia ni la actividad con vistas al conjunto, sino que cada cual actúa para el todo, sin saber cómo, tan sólo en la medida en que se le reconoce esencialmente como persona y en que sólo se preocupa de la protección de su individualidad. Es una actividad dividida de la que cada uno sólo tiene en sus manos un fragmento: del mismo modo que, en una fábrica, nadie forma un todo, sino solamente una parte y no posee las demás habilidades necesarias, ya que solamente algunos determinan la cohesión del conjunto.¹⁷

El accionar del hombre en su individualidad está referido a la actividad común. Toda organización moderna, aun en la empresa capitalista, que parece comprenderse mejor a partir de su razón económica y la obtención de una utilidad, responde a la procuración de una necesidad común, porque

¹⁶ Carlos García Gual, "La Grecia Antigua" en Fernando Vallespín (ed.), *Historia de la teoría política I*, p. 145.

¹⁷ G. W. F. Hegel, *Lecciones sobre la historia de la filosofía*, p. 317.

gracias a ello define la generación de los frutos que son necesarios para una comunidad. El carácter primordial de toda organización está justificado en torno a los requerimientos comunes;¹⁸ esta satisfacción comunitaria justifica la existencia de toda organización, incluso de aquellos satisfactores prescindibles que son creados y mantenidos por el sistema capitalista mediante el consumismo. Toda organización, con todas sus variantes e incluyendo a la empresa capitalista, no se justifica por sí misma, sino que tiene su origen en la comunidad, a través de la idea de la división de funciones.

Común a todas las organizaciones es, en primer lugar, que se trata de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones. En segundo lugar, tienen en común el estar orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos. En tercer lugar, tienen en común el estar configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de metas y objetivos.¹⁹

Las organizaciones son mecanismos de acción que se articulan en una totalidad. Estas formaciones comunes obedecen a una funcionalidad específica dentro de una generalidad de acción, referida al cumplimiento de metas y objetivos, que son los que dan la especificidad que requiere para articularse dentro de esa totalidad social. Para Mayntz, la función de una organización se entiende como la acción que se desarrolla dentro del sistema de la sociedad que forma parte de él; es decir, la contribución que ofrece al sistema en una situación determinada, considerada como fijada como norma.²⁰ No sólo se trata de la función de la organización, sino de la razón de ser por la que ella existe: la organización funge como el espacio de acción imbricado dentro de un sistema de acción más amplio, que es la sociedad.

La articulación de organizaciones representa la conformación de la sociedad. Esta condicionante se sustenta en las necesidades de la comunidad, cuyo fin es la subsistencia de todos sus miembros, en la forma de generar los frutos que requieren; la naturaleza de la organización obedece a las propias necesidades comunitarias, incluso de aquellas actividades que resultan del consumo capitalista. El carácter comunitario se antepone sobre las demás

¹⁸ Gvishiani, D. (1973), *Organización y gestión*, pp. 12 y ss.

¹⁹ Renate Mayntz, *Sociología de la organización*, p. 47.

²⁰ *Ibid.*, p. 76.

concepciones de la vida individual y colectiva, debido a que es la comunidad, en última instancia, la que justifica la conformación del comportamiento común que es propio de las organizaciones para alcanzar sus objetivos; aun cuando la perspectiva consciente de los sujetos esté orientada hacia un fin particular, como puede ser la obtención de utilidades o una remuneración por el desempeño de una tarea, su justificación es de carácter comunitario. La procuración del bien común es una condición en la que se inscribe la moralidad de las acciones que se desarrollan al interior de las organizaciones o lo que refleja a su exterior, independientemente de su carácter individual y autónomo. Toda acción humana responde al mismo objeto: el bien común.

Hemos reemplazado las diligencias por los ferrocarriles, los barcos de vela por los transatlánticos, los pequeños talleres por las fábricas; todo ese gran despliegamiento de actividad se mira generalmente como útil, pero no tiene nada de moralmente obligatorio. El artesano y el pequeño industrial que resisten esa corriente general y perseveran obstinadamente en sus modestas empresas, cumplen con su deber tan bien como el gran industrial que cubre su país de fábricas y reúne bajo sus órdenes a todo un ejército de obreros. La conciencia moral de las naciones no se engaña: prefiere un poco de justicia a todos los perfeccionamientos industriales del mundo.²¹

Toda actividad que genera frutos para la comunidad es moral en la medida que responde a este sentido comunitario, y no por la obtención de un rendimiento económico; la posibilidad de imponer una lógica de carácter económico, como el objeto principal de la empresa; por ejemplo, es engañosa porque éste no tendría razón de ser si no se antepone un ámbito justificatorio de funcionamiento más amplio que es la comunidad. Sin esta necesidad, se cancela toda lógica de acción y deja de tener sustancia el propósito de su actividad. El ofrecer un bien que aspire a ser el mejor fruto posible para la comunidad es una referencia a la moralidad: el procurar esa vida buena y placentera sustentada en el bien común.

En este sentido, la división del trabajo constituye la base para la conformación de las organizaciones, cuya connotación conceptual tiene sus raíces con la concepción de la comunidad.²² Las organizaciones modernas son

²¹ Émile Durkheim, *La división del trabajo social*, p. 59.

²² La raíz de la palabra organización se deriva del término griego *érgon* (εἶργον) que entre sus diversas acepciones significa acto, acción, hecho, empresa, obra, trabajo, asunto, ocupación, actividad (Vid. Corominas, *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, entrada "órgano").

componentes estructurales de la comunidad actual, las cuales responden a un propósito definido dentro de una totalidad social. La función de estas organizaciones, al igual que como se plantea en la Antigüedad, especialmente en la familia y en la *pólis*, se ubica en un campo de acción definido en aras de satisfacer propósitos comunes de sobrevivencia y de acción.

A este respecto, Mary Parker Follett advierte que “función es el mejor término porque no sólo implica que usted es responsable de servir a su comunidad, sino que es parcialmente responsable de la existencia de la comunidad a la cual sirve”.²³ Esta autora introduce dos elementos fundamentales para explicar el significado de las organizaciones: el servicio comunitario y la permanencia de la comunidad. Las organizaciones procuran la existencia de la sociedad y es ahí donde se desarrolla la responsabilidad comunitaria mediante la función individual coordinada. La vida comunitaria justifica la condición humana, y en esa tesitura el surgimiento de la organización responde al doble propósito de la satisfacción de necesidades de la comunidad y a la orientación moral del comportamiento común.

Del análisis del grupo se debe derivar una comprensión del pensamiento y del sentir colectivo, de la voluntad común y de la actividad concertada, de la naturaleza verdadera de la libertad, de la ilusión del individuo respecto de los demás, de la unidad esencial de los individuos, del significado verdadero del patriotismo y del secreto completo del progreso y de la vida como una interpretación genuina que produce una verdadera comunidad.²⁴

Dentro de ese análisis del grupo, se puede advertir el significado de la organización como ente de acción en el que lo humano aspira a concretar el trabajo y la obra de la sociedad y los individuos, no sólo a partir de su carácter puramente material, sino como posibilidad de orientación moral que repercute en los demás, que es, finalmente, lo que justifica su existencia. El ser del trabajo organizado en la empresa capitalista, por ejemplo, no tiene su justificación inicial en la obtención del máximo rendimiento económico o para alcanzar los mayores estándares de competitividad, como parece malinterpretarse en la actualidad, sino asumir la condición moral del hombre a partir del trabajo común e individual.

²³ Mary Parker Follett. *Precursora de la administración*, p. 269.

²⁴ *Ibid.*, p. 231.

3. El trabajo como acción del hombre en comunidad

Las acciones referidas a la comunidad condicionan el actuar humano. Toda actividad del hombre está justificada en los demás; por esta razón, la acción humana se comprende dentro de un mundo comunitario. Esta directriz tiene implicaciones determinantes en la vida del hombre; por un lado, a partir de la generación de satisfactores comunes para cubrir las necesidades de todos y, por el otro, en la posibilidad de lograr un bien para sí mismo y para los demás. El bien se refiere siempre a la actividad del hombre, pero no es un estado definido como finalidad, sino como un proceso en permanente construcción; no es pasividad, es ante todo actividad,²⁵ movimiento.

La idea de acción, de la que surge la concepción del trabajo, adquiere por definición una connotación moral, y por tanto comunitaria; por esta razón, se considera que la idea del trabajo responde a la actividad humana que proyecta el contenido de la comunidad. Por una parte, constituye la relación objetiva de la actividad particular del individuo con su contenido moral, es decir, como proceso de orientación de la acción creadora del hombre hacia el bien común; por otra parte, representa para el individuo el descubrimiento de las actividades virtuosas por las cuales define su aspiración espiritual para alcanzar el bien vivir y la vida buena. Se trata de la doble vertiente en la concepción del trabajo: la aportación que ofrece su actividad a la comunidad y la necesidad de realizar una acción auténtica que le es propia que lo hace ser quien es.

El trabajo permite a los individuos contribuir a la subsistencia colectiva, que se instituye en las obras materializadas. La esencia del trabajo no es la pura actividad individual, sino que su carácter fundamental es la acción común, que Heller denomina como *enérgeia*.²⁶ Para esta autora, Aristóteles es quien descubre así el carácter ontológico del trabajo, su función humanizadora: la esencia de lo humano es la actividad comunitaria, y no la acción del trabajo. Si bien la actividad humana tiene su base estructural en el trabajo, el modelo, el tipo, la idea de la acción humana es la actividad social.²⁷

²⁵ Agnes Heller, *op. cit.*, p. 206.

²⁶ Heller atribuye a la palabra griega *ἐνέργεια* como la actividad comunitaria, como la potencia que da fundamento a la acción humana. Si bien la principal acepción de esta palabra es la energía desde el plano de la física, también se le puede atribuir una naturaleza social, si se observa que el verbo de este sustantivo (*energeo*) significa ser eficaz o activo, obrar, producir o ejecutar, términos que pueden ser entendidos únicamente dentro del plano eminentemente de la actividad humana.

²⁷ Ágnes Heller, *op. cit.*, pp. 233-234.

La cuestión fundamental que hace del trabajo una acción enteramente humana es su dimensión comunitaria. Independientemente de la forma en que se conciba la mera actividad, incluso si ésta es inmoral, como se presenta en la actualidad como sinónimo de explotación o cosificación del individuo, el trabajo tiene su referencia inalienable a lo colectivo debido a que siempre reproduce la necesidad de ser considerado por los demás, trátese del objeto que sirve como medio para alcanzar otros fines o el trabajo artístico, de manera que si no se exhibiera en lo público estaría condenado a no tener significado. La consecuencia de esta manifestación de la naturaleza humana es que el trabajo siempre es una actividad social, es un modo de satisfacer las necesidades personales mediante la satisfacción de las necesidades del otro.²⁸

El trabajo tiene su referente en un bien hacia los demás y a sí mismo, que se puede concebir dentro de un sentido teleológico, mejor comprendido como un fin común que como una actividad productiva. La cualidad de hacer común la acción es el orden con el que están condicionadas las actividades individuales, ya no a partir de la pura disposición física de las necesidades orgánicas, sino a la indisoluble relación entre los hombres, los cuales deben recurrir a la cooperación,²⁹ a la organización de las funciones, como una forma de contribuir al beneficio comunitario y superar sus limitaciones individuales, que es la esencia de su condición humana y sobre lo que se finca el acto administrativo.

Como bien lo señala Heller, “El trabajo encuentra sentido en lo social, en la comunidad. El trabajo no puede humanizar el mundo más que dentro de una comunidad organizada [...]”.³⁰ El mundo se humaniza a partir de la organización de acciones porque implica conjuntar el esfuerzo individual para satisfacer una necesidad común, de manera que este actuar queda subsumido a la dimensión ética de significado; dentro de esta vertiente, el trabajo se asume como parte de la condición humana que permite vincular su sentido teleológico, el bien común, con la capacidad técnica de la organización, con la finalidad de alcanzar un orden en la comunidad, la división de funciones.

²⁸ Antonio Marino López, “Trabajo, justicia y globalización” en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, p. 37.

²⁹ Chester Barnard advierte que sólo es posible entender a la organización en términos de cooperación; sin este elemento, advierte, la organización no tiene existencia (*Vid.* Chester Barnard, *op. cit.*, especialmente capítulos III, IV y V).

³⁰ Ágnes Heller, *op. cit.*, p. 20.

Así como el trabajo es el objetivo en el actuar común, el resultado será bueno sólo cuando alcanza la máxima perfección; esto es, sólo cuando este fruto sea útil o apreciado también por los demás; así, en la jerarquía del bien, es la realización de lo satisfactorio en sí, de lo más perfecto, lo que representa el bien supremo.³¹ El mayor bien es el que está referido a la comunidad, y la perfección está orientada por ella. Esto origina la perfección no es el producto en sí mismo, sino la orientación comunitaria, la mejor satisfacción de las necesidades comunes; el producir y el administrar responde a la capacidad de los individuos para generar los satisfactores que la sociedad demanda, y la perfección estriba en hacerlo de la mejor manera posible para alcanzar la mejor satisfacción de la comunidad.³²

Todas las actividades humanas están condicionadas por el hecho de que los hombres viven juntos. No es posible comprender a los individuos aislados; aun cuando su proceso biológico (*animal laborans*) es independientemente de los demás necesita del otro para subsistir. Arendt advierte que a pesar de que el hombre trabajara, fabricara y construyera un mundo habitado únicamente por él seguiría siendo un fabricante, pero no un *homo faber*, porque su carácter ontológico está fundado en la comunidad.³³ Lo que caracteriza al *homo faber* es el espacio público y comunitario, en donde es capaz de dar a conocer su trabajo, bien sea como una manifestación común de carácter colectivo y organizada de su actuar o a partir de la exhibición de su producto en el lugar ex profeso para ello, como es el mercado o la plaza.

El trabajo humano fabrica la cosa para darle sentido a su actuar común, lo que constituye la condición más elemental para su vida comunitaria. El hombre fabrica, produce o crea los objetos por la presencia incesante del otro. El trabajo humano se instituye como la cualidad elemental de la comunidad, lo que vincula al hombre con los demás.

³¹ *Ibid.*, p. 211.

³² Una de las características que plantea la idea de la calidad en la administración es, precisamente, la satisfacción del cliente, con lo que se plantea un significado comunitario de la producción (*Vid.*, Deming, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, especialmente capítulos 1 y 2). Es claro que los autores de la calidad, como Deming o Feingebaum, están más preocupados por sugerir una mayor competitividad de las empresas para la obtención de mayores rendimientos, pero constituye muy significativo que sus propuestas estén orientadas en mayor medida a la sociedad como la finalidad en el proceso productivo y que no se encuentra de manera tan clara en otras perspectivas administrativas como el de la estrategia, por decir alguna.

³³ Hannah Arendt, *op. cit.*, p. 35.

Trabajo es la actividad que corresponde a lo no natural de la exigencia del hombre, que no está inmerso en el constantemente repetido ciclo vital de la especie, ni cuya mortalidad queda compensada por dicho ciclo. El trabajo proporciona un “artificial” mundo de cosas, claramente distintas de todas las circunstancias naturales. Dentro de sus límites se alberga cada una de las vidas individuales, mientras que este mundo sobrevive y trasciende a todas ellas. La condición humana del trabajo es la mundanidad.³⁴

El trabajo es la trascendencia de lo particular a lo comunitario. La connotación trabajo implica establecer los límites de lo comunitario con lo natural, pues la pura acción individual no garantiza la supervivencia humana, sino que aspira a la posibilidad de vincularse con lo comunitario para asumir el carácter esencial de la condición del hombre. Si bien es posible determinar que el trabajo está condicionado por la individualidad de las acciones, éstas se hayan inmersas dentro de lo comunitario; esto se puede explicar a partir de dos dimensiones de análisis: en primer término, como la actividad que vincula al hombre con lo comunidad y, en segundo lugar, como posibilidad esencial del individuo para aspirar a la realización de la obra que le es propia, a través de la virtud.³⁵

Estas dimensiones explican la mundanidad de la condición humana de la que habla Arendt: el vínculo del hombre con la comunidad a partir del trabajo y el carácter virtuoso de la vida humana; este carácter mundano trasciende por el actuar comunitario: “Sólo la existencia de una esfera pública y la consiguiente transformación del mundo en una comunidad de cosas que agrupa y relaciona a los hombres entre sí, depende por entero de la permanencia. Si el mundo ha de incluir un espacio público, no puede establecerlo para una generación y planearlo sólo para los vivos, sino que debe superar al tiempo vital de los hombres mortales”.³⁶ El mundo creado por el hombre no es ajeno a la concepción del trabajo, porque en él se instituye y recrea lo comunitario y la condición humana.³⁷

³⁴ *Ibid.*, p. 21.

³⁵ Un desarrollo más amplio de esta doble perspectiva de la acción humana se puede consultar en el libro de Luis Antonio Cruz Soto, *La autoridad legítima. El comportamiento administrativo y la concepción aristotélica de la legitimidad de la autoridad*, capítulo 2, Apartado 1.

³⁶ *Ibid.*, p. 64.

³⁷ Una idea similar que plantea Arendt, también se puede encontrar en el concepto de cultura que desarrollan Georg Simmel, “De la esencia de la cultura”, *El individuo y la libertad*, y Bolívar Echeverría, *Definición de la cultura*

El trabajo no puede desvincularse de lo comunitario debido a que siempre está referido a los demás, como parte de la organización humana y, al mismo tiempo, como correspondencia objetiva y concreta de la actividad que es propia de cada quien. Para Heller, al analizar el concepto del trabajo, Aristóteles puso el acento casi exclusivamente en el aspecto subjetivo del fenómeno antes que en el objetivo. Concibió el trabajo como una actividad humana libre que no le interesaba más allá de la creación del producto, por lo que toda la actividad laboral, junto con el correspondiente producto, aparece como un fenómeno del “mundo para nosotros”. No obstante, Heller apunta que, si bien la teoría aristotélica advierte parte del proceso de objetivación, el producto en sí, no analiza suficientemente su significado y sus leyes; no se percata de que el producto objetivo del trabajo no es sólo una “cosa para nosotros”, sino un objeto que, a pesar de haber sido creado por nosotros, posee vida propia, independientemente del hombre.³⁸

Al margen de la crítica que expone esta autora en torno a la obra de Aristóteles, interesa analizar la perspectiva teórica que plantea en torno al fruto del trabajo. Para Heller, el trabajo no puede circunscribirse exclusivamente a su ámbito material, como el producto de la acción que se concibe colectivamente únicamente para su uso, tal como se define en la sociedad capitalista, sino que incorpora la subjetividad del individuo que actúa en comunidad y de la comunidad misma, que es su creación, en la dimensión concreta de la cosa creada, el producto fabricado.

El resultado del trabajo no es sólo la mera fabricación, sino que proyecta parte de la esencia del ser humano, de lo que es el hombre, tanto individual como comunitariamente. En este sentido, el trabajo ya no puede significar únicamente la artificialidad del producto, como lo señala Arendt, sino que contiene parte de la trascendencia de lo humano en la acción misma que se materializa en el objeto. En todas las consideraciones antes descritas, en el trabajo confluye el carácter inalienable de lo comunitario porque el fruto mismo se crea con los demás o para los demás.

Esta evocación en torno al trabajo refiere a la esencia comunitaria, en el sentido de hallar esta acción dentro de un mundo creado por el hombre y en beneficio de él, lo que constituye la dimensión moral de la condición humana. Así como el trabajo instaura una parte determinante de la expresión comunitaria, también conforma la manifestación particular del hombre por

³⁸ Ágnes Heller, *op. cit.*, p. 200.

incorporar su ser en los actos;³⁹ con ello, es posible que los individuos se liberen del trabajo enajenante debido a que la acción no refiere el simple hecho de producir un objeto, sino que permite descubrir el sentido subjetivo de la creación. El trabajo proyecta la realización del hombre comunitario y la realización del ser individual; en eso estriba su importancia porque cumple el doble propósito del hacer comunitario y el hacer propio de cada quien.

El sujeto del trabajo es la humanidad. El hombre se convirtió en lo que es por el trabajo. El trabajo es así la esencia del hombre. En este punto Marx retomó la idea hegeliana del trabajo como creación y autorrealización, sólo que, al comparar el concepto en sí de trabajo con la situación real del mismo en las fábricas, nace esa dimensión ideal (utópica), característica de su pensamiento de un trabajo no alienado. [...] Se tratará, para él, de adecuar el trabajo a su esencia, de superar el estado presente del trabajo alienado para llegar a una perfecta realización de las potencialidades humanas, lo que conlleva una humanización de la naturaleza. En este punto el trabajo ya no es oposición, sino expresión de su esencia.⁴⁰

De esta manera, el quehacer humano del trabajo se sustenta a partir de la comunidad y ante el hombre mismo a través de su dimensión ética que le da sustento a la acción; el espacio de actuación humano obedece, en primera instancia, a su carácter moral interiorizado previamente en los sujetos por su carácter comunitario y, en segunda, a la necesidad objetiva de la condición humana para sentirse parte de la comunidad; asimismo, permite ofrecer a los individuos un espacio reservado para ellos en aras de edificar su propia obra vocacional.⁴¹

Con el trabajo se comprende que en la vida del hombre no es suficiente la posesión de objetos, sino que es preciso descubrir un quehacer, un traba-

³⁹ Esto se puede ver más objetivamente, por ejemplo, en los artesanos; cuando las artesanías reproducen la espiritualidad auténtica del artesano crea una obra única y particular que tiene una clara distinción con las demás del mismo género. La creación es un producto estético.

⁴⁰ Jesús Rodolfo Santander, "El trabajo cuestionado" en Juan Manuel Silva Camarena (Coord.), *op. cit.*, pp. 69-70.

⁴¹ Para tener una idea más amplia de esta relación vocacional con la idea de la virtud pueden consultarse los trabajos de Luis Antonio Cruz Soto, *op. cit.*, especialmente el apartado 1 del Capítulo 2; "El significado de la división del trabajo en la administración a partir del concepto de virtud en Aristóteles" en Claudia Liliana Padrón Martínez (coord.), *Ensayos sobre problemas de ética en las organizaciones*; "El concepto de virtud en Aristóteles en el comportamiento administrativo", *Revista Electrónica Estado, Gestión Gubernamental y Políticas Públicas* y "Virtud y administración. Los referentes de la acción organizada", *Análisis organizacional*, Vol. I, No. 6.

jo: se debe hacer algo para poder ser lo que somos o aspiramos a ser,⁴² con lo que se entiende que gracias a la acción humana que brinda el trabajo los individuos descubren su espacio en el mundo. En este sentido, el trabajo, mediante esta unidad del ser con el quehacer propio de la existencia, es el conjunto de acciones tan íntimamente emparentadas con lo que es cada quien, que gracias a él se está en posibilidades de alcanzar una vida que vale la pena de ser vivida,⁴³ porque está fundada en las actividades propias del ser del hombre.

En el mundo actual, esta concepción del trabajo en la sociedad capitalista no parece concordar con esta perspectiva, pues es considerada, en mayor medida, como una actividad más del proceso de explotación y cosificación del individuo, susceptible de apropiarse;⁴⁴ asimismo, las posibilidades de realización del hombre que se instituyen a partir del trabajo no se entienden de esta manera debido a que es visto como una actividad desvinculada del hombre mismo y, por lo tanto, carente de toda proyección moral y espiritual; en consecuencia, el trabajo humanizado se presenta más como una utopía que como la esencia de la acción humana.

Además de que el trabajo permite vincular a los individuos con la comunidad, funda el contenido teórico del estudio de la virtud, con lo que es posible su desarrollo teleológico. Gracias a la virtud, el trabajo ya no únicamente se entiende dentro del espacio de la necesidad, sino de la posibilidad individual por diferenciarse en la comunidad, como Arendt lo advierte a continuación:

Mientras la necesidad hacía del trabajo algo indispensable para mantener la vida, la excelencia era lo último que cabía esperar de él.

⁴² Juan Manuel Silva Camarena, “Ser y hacer” en Juan Manuel Silva Camarena (Coord.), *op. cit.*, p. 88.

⁴³ *Idem.*

⁴⁴ Llama la atención que la denominación trabajo en la administración esté permeada por concepciones que aluden a esta perspectiva de cosificación o apropiación, como es la denominación “recursos humanos” o, más recientemente, “capital humano”. El trabajo, en este sentido, es visto como un recurso más del proceso productivo; por más que los autores de administración se *esmeren* en advertir que es el recurso más importante de la organización o de la empresa, se trata de una banalización terminológica del auténtico significado del trabajo humano. Asimismo, es significativo que “capital humano” o “capital intelectual” se refiera al mismo hecho: ya no sólo es la apropiación, sino representan los rendimientos que se pueden obtener de él, su cuantificación en utilidades y *costo*, no necesariamente inversión, que representa para la organización o la empresa.

La propia excelencia, *aretê* para los griegos y *virtus* para los romanos, se ha asignado desde siempre a la esfera pública, donde cabe sobresalir, distinguirse de los demás. Toda actividad desempeñada en público puede alcanzar una excelencia nunca igualada en privado, porque ésta, por definición, requiere la presencia de otros, y dicha presencia exige la formalidad del público, constituido por los pares de uno, y nunca lo casual, familiar presencia de los iguales o inferiores a uno.⁴⁵

Como se puede advertir en Arendt, la virtud se instituye como el medio que garantiza la excelencia del trabajo, que es lo que permite aspirar a la vida buena: la máxima aspiración del hombre en su relación comunitaria. Con la virtud, los individuos adquieren la plena justificación de sus acciones frente a los demás, mediante la posibilidad de construir un mundo particular que es exclusivo de ellos, pero que sólo tiene sentido en la vida comunitaria. Lo que subyace en la virtud es el carácter inmanente de la permanencia: lo que puede trascender de cada quien; de esta manera, la doble posibilidad que adquiere el trabajo virtuoso estriba en el vínculo con la comunidad y la posibilidad de trascender lo individual a lo comunitario; por esta razón, esta acción se convierte en la orientación propia de la condición humana por lograr una concepción de vida, tanto en el hombre como en la comunidad.

Si, entonces, la función propia del hombre es una actividad del alma según la razón, o que implica la razón, y si, por otra parte, decimos que esta función es específicamente propia del hombre y del hombre bueno, como el tocar la cítara es propio de un citarista y de un buen citarista, y así en todo añadiéndose a la obra la excelencia queda la virtud (pues es propio de un citarista tocar la cítara y del buen citarista tocarla bien), siendo esto así, decimos que la función del hombre es una cierta vida, y ésta es una actividad del alma y unas acciones razonables, y las del hombre bueno estas mismas cosas bien y hermosamente, y cada uno se realiza bien según su propia virtud; y si esto es así, resulta que el bien del hombre es una actividad del alma de acuerdo con la virtud, y si las virtudes son varias, de acuerdo con la mayor y más perfecta, y además en una vida entera.⁴⁶

⁴⁵ Hannah Arendt, *op. cit.*, p. 58.

⁴⁶ Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1106a.

La relación que existe entre las buenas obras y las actividades de los hombres en la comunidad consiste en realizar el trabajo de acuerdo con la *ἀρετή* (*areté*) que es el “modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su función propia”.⁴⁷ Los hábitos permiten que las cosas se realicen de acuerdo con la costumbre, de manera que se puede decir que las virtudes se perfeccionan en la vida comunitaria. Cada uno de los hombres debe estar en condiciones de desarrollar la virtud para alcanzar el óptimo de vida en comunidad, y su pleno desarrollo como individuo.

La vida en comunidad significa que el individuo realice una labor auténtica;⁴⁸ es decir, desempeñar una actividad que es propia de cada quien, para servir de la mejor manera a la comunidad, lo que significa el fundamento para el perfeccionamiento de la virtud. El individuo se forma como hombre en convivencia con los demás, en mayor medida si hablamos del desarrollo de la virtud, en donde se manifiesta más plenamente la capacidad de cada individuo para el cumplimiento de las tareas que le son propias por su aptitud. La relación que existe entre las buenas obras y las actividades de los hombres en la comunidad consiste en realizar el trabajo de acuerdo con la *areté* (virtud), según se puede advertir en lo que indica Aristóteles:

Se ha de notar, pues, que toda virtud lleva a término la buena disposición de aquello de lo cual es virtud y hace que realice bien su función; por ejemplo, la virtud del ojo hace bueno el ojo y su función (pues vemos bien por la virtud del ojo); igualmente, la virtud del caballo hace bueno al caballo y útil para correr, para llevar el jinete y para hacer frente a los enemigos. Si esto es así en todos los casos, la virtud del hombre será también el modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su función propia.⁴⁹

La actividad propia de cada quien permite que las acciones se realicen de acuerdo con las que realizan los demás. El desarrollo de la virtud alcanza el óptimo de vida en comunidad y genera el pleno desarrollo del espíritu en cada individuo. La virtud es un principio de orden que rige el funcionamiento de la comunidad para alcanzar la plena satisfacción de necesidades, mediante la coordinación de las acciones. La división del trabajo en la co-

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ Ingemar Düring, *Aristóteles*, p. 680.

⁴⁹ Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1106a.

munidad está supeditada a la virtud del hombre en el pensamiento de Aristóteles, en el sentido de que cada quien realice una función que le es propia. El accionar del hombre en la realización de sus cometidos se garantiza con la responsabilidad que tiene ante a la comunidad, que es la razón de ser del trabajo común, como es la administración.

4. La comunidad y el fundamento de la administración

El trabajo organizado en la comunidad muestra el sentido de la administración, como la ordenación y realización de tareas tendientes al logro de fines. Si bien no hay una referencia explícita de Platón y Aristóteles con respecto a la administración,⁵⁰ ésta se comprende como acciones de individuos para satisfacer las necesidades de la comunidad, mediante la diversificación de tareas, desde la familia hasta la ciudad.⁵¹

El referente de la comunidad explica el significado de la división del trabajo; las dos perspectivas que se pueden abordar a partir de este planteamiento obedecen al carácter externo e interno con los que se erige la organización moderna y que constituye el contexto y la condicionante con la que se comprende la acción administrativa. El hombre es un ser condicionado por la comunidad y por este motivo es un ser comunitario por naturaleza. Gracias a la generación de los frutos que se obtienen por su accionar, la organización cumple con el propósito de satisfacer una necesidad comunitaria que se plantea implícitamente a partir de la división del trabajo. Este planteamiento justifica el ámbito de funcionamiento de las organizaciones y representa el contexto bajo el que se produce la administración.

La causa por la que se produce la acción administrativa es la comunidad debido a que ella procura la satisfacción de necesidades al interior de la organización a partir del logro de objetivos; por esta razón, en este capítulo, se sostiene que el fundamento de la administración es la comunidad, como el sustento a partir del cual existe la acción administrativa. El orden funcional con el que se presenta la organización en la comunidad tiene su referente

⁵⁰ La utilización del término administración se encuentra en Aristóteles en la palabra griega *οικονομία* (*oikonomía*) que se compone de los vocablos *οἶκος* (*oikos*), cuyas acepciones son casa, vivienda, habitación, familia, patria, y del verbo *νέμω* (*némo*) que significa dirigir, conducir, administrar, manejar, repartir, distribuir. La noción de *οικονομία* en Aristóteles está más cercana a la administración o dirección de la casa, que es el tema que desarrolla en una obra que se le atribuye como de su autoría (Aristóteles, *Oikonomía*).

⁵¹ Aristóteles, *Política*, 1252b.

internamente a partir de la división del trabajo que se presenta como la cooperación y coordinación de acciones tendientes al logro de objetivo. De esta manera, la administración se explica por la existencia de la división funcional y por el orden que procura la coordinación y la existencia de objetivos.

En el apartado anterior se realizó el análisis en torno al significado del trabajo a partir del contenido de la acción que se produce al interior de las organizaciones; esta perspectiva plantea dos ámbitos de significado: por una parte, el cumplimiento de una función específica que debe asumir un individuo enmarcada en una totalidad común para el logro de objetivos, que se ha entendido en este capítulo como división del trabajo; por otra parte, esta identificación de actividades individuales procura en el hombre particular la realización de una actividad auténtica; esto genera el acto moral con el que actúan los individuos y produce en el ser del hombre el reconocer su vocación, el carácter virtuoso de su accionar en el mundo.

La condicionante de la comunidad que explica la relación del trabajo con la administración se puede ubicar a partir de tres elementos: la división del trabajo, la realización de una función y la identificación de una actividad auténtica en el individuo. En primer término, la división del trabajo explica la necesidad de una acción que cumplir dentro de la organización y que es necesaria asumir para el logro de sus objetivos; se trata de la disposición funcional que sustenta el contenido de la estructura orgánica en las organizaciones, de manera que constituye el referente sobre el que éstas aspiran a un orden. Esta estructura orgánica es la que ofrece los elementos necesarios para aspirar a una coordinación de labores, sugerida por una autoridad, y las funciones que son necesarias para el logro de objetivos. Esto permite suponer que la acción administrativa requiere para su funcionamiento una división del trabajo y una autoridad, con lo que se explican los elementos fundamentales que sustenta el contenido de la actividad administrativa.

En segundo término, la realización de la función, derivada de la división del trabajo, funge como el contenido *técnico* con el que el individuo actúa dentro de las organizaciones. El acto administrativo se produce gracias a la acción que procura la estructura orgánica; en ésta se contemplan los puestos y directrices de acción que cada persona debe cubrir para el logro de objetivos, por esta razón, se ha señalado como una actividad *técnica*, por estar condicionada a una actividad específica dentro de una participación común que da sustancia al accionar administrativo. La estructura orgánica al interior de la organización se funda a partir de la idea de la división del trabajo, a semejanza de la comunidad.

Por último, en tercer término, la identificación de una actividad auténtica en el hombre a partir de la estructura orgánica funge como la actividad exclusiva en cada individuo; esto sustenta, por un lado, el contenido moral, en aras de satisfacer de la mejor manera posible la función particular, y que Platón y Aristóteles lo han planteado como hacerlo bien para satisfacer en lo mejor a la comunidad con vistas al bien común; y, por el otro, la consagración de una actividad particular porque representa la aspiración de una vida espiritual auténtica y única en cada individuo para aspirar a una vida buena y al bien vivir. Estas dos condicionantes es lo que desarrollaron Platón y Aristóteles como el significado de la virtud.

Mientras la realización de la función procura la disposición de acciones para el individuo como el sustento técnico de la actividad, la virtud explica el bien común y la vida buena. Si bien es difícil entender esta condición en la sociedad actual y en las organizaciones modernas, ambos ámbitos están presentes, explícita e implícitamente, en el acto administrativo. El mundo actual está condicionado por organizaciones,⁵² por lo que es en este espacio en donde el individuo concreta su participación comunitaria orientada al bien común y permite la posibilidad de identificar la actividad a la que podrá consagrarse en su vida, como aspiración espiritual de su acción individual como hombre. La administración procura la realización de actividades y da sustento a la virtud en la organización.

La división del trabajo y la satisfacción espiritual de una acción, vocacionalmente justificada, explican el trabajo especializado, en el sentido que la disposición de funciones presentes en la comunidad aspira a la concreción específica de una actividad propia, de acuerdo con la aptitud de cada quien dentro de un marco de significado común; cada miembro de la comunidad emprende una tarea propia que se inserta dentro de un esfuerzo común, que es lo que podemos entender como la administración: como la cooperación y coordinación de acciones orientada a fines.

La administración es un referente de acción que aspira a un orden tendiente al logro de un objetivo; se trata de una actividad del hombre para satisfacer una necesidad común. El carácter funcional con el que se concreta el orden dentro de la organización está dado por la asignación de actividades que cada individuo debe cumplir. La comunidad ofrece los elementos de

⁵² La principal crítica a este planteamiento se orienta en el sentido que la organización impone directrices de acción en el hombre, de manera que moldea su forma de ser, en muchos casos, a costa de sacrificar la libertad de comportamiento por actos enajenantes. Si bien es válido este cuestionamiento, el hecho es que el mundo actual, efectivamente, así está estructurado y es como logra aspirar a un orden social.

acción que habrán de conformar el acto administrativo mediante la disposición de funciones en el hombre para satisfacer las necesidades de todos; esto implica que no sólo el hombre es portador de una función específica dentro de un esfuerzo común, al interior de la organización, sino que su actuar está condicionado a hacerlo bien porque significa consagrar su trabajo individual a una actividad en particular:

Pero el caso es que al fabricante de calzado le hemos prohibido que intentara al mismo tiempo ser labrador o tejedor o constructor, sino sólo fabricante de calzado, a fin de que la tarea de fabricar calzado fuera bien hecha; y del mismo modo hemos asignado a cada uno de los demás una tarea única, respecto de la cual cada uno estaba dotado naturalmente, y en la cual debía trabajar a lo largo de su vida, liberado de las demás tareas, sin dejar pasar los momentos propicios para realizarla bien.⁵³

El elemento de análisis que permite explicar el acto administrativo, derivado del planteamiento de Platón, es la especificidad de una función, que habrá de ser una tarea única que se inserta con las demás para alcanzar el objeto de la comunidad, que es la plena satisfacción de las necesidades de sus miembros. El carácter comunitario define el acto administrativo a partir de la división del trabajo; de esta manera, se conjugan los elementos fundamentales que explican a la administración: la diversificación de tareas, la coordinación y el logro de objetivos, características que sustentan a la administración.

Conclusión

El fundamento sobre el que se erige la administración es la comunidad: el carácter comunitario del hombre funge como la condicionante que hace posible el acto administrativo. La comunidad es la justificación que da origen a la administración, como el elemento externo de significado que permite justificar la necesidad de su existencia. Esta condicionante se concreta a partir de la división del trabajo.

El hombre es un ser incompleto que necesita de los demás para subsistir, con lo que es posible entender su naturaleza comunitaria. Esta explicación

⁵³ Platón, *op. cit.*, 374b.

supone dos perspectivas de análisis; por un lado, la realización de actividades individuales que se integran a una totalidad de funcionamiento a partir de la división del trabajo; esto es, la diversificación de tareas en la comunidad predispone a los individuos para la realización de una acción particular; por otro lado, la contribución que realiza un individuo para la subsistencia común, a través de la generación de los frutos que necesitan los miembros de una comunidad para su existencia.

La comunidad sustenta a la organización y el trabajo y, por tanto, a la administración, a partir de la diversificación de funciones. La comunidad, como el referente de acción en el que se inscribe la participación de los hombres, provee de los frutos para la subsistencia de todos, de modo que lo que define la naturaleza humana del hombre se sustenta en la provisión común de necesidades de los individuos que conforman una comunidad; por esta razón, el hombre es un ser comunitario por naturaleza porque no es capaz de obtener lo necesario por sí mismo, sino que requiere de los demás para obtener los frutos suficientes para su subsistencia. Esta condicionante permite explicar la justificación de las organizaciones, el sentido del trabajo y de la administración, como acción del hombre en comunidad.

Las organizaciones son espacios de acción en donde confluye la funcionalidad de la comunidad a semejanza de la división del trabajo. Para Aristóteles, la generación de los frutos que obtiene la comunidad está condicionada a las necesidades básicas que son imprescindibles para la sobrevivencia del hombre, como es la provisión de alimento y vestido. La existencia de la organización, como se concibe actualmente, se justifica y legitima en las necesidades del hombre, incluso de aquellas necesidades superfluas que se crean en la sociedad capitalista para el consumo. En todos los casos, se trata de generar los satisfactores que requiere la comunidad. La organización funge como ese espacio de actuación particular que trasciende su propia individualidad para conformar una ordenación de funciones para toda una sociedad, de manera que su accionar está determinado por ella. El carácter imprescindible con el que se presenta la organización moderna en la sociedad actual tiene su explicación en esta ordenación funcional.

Lo que proyecta la organización hacia su exterior es un ámbito de coordinación funcional para la satisfacción de necesidades comunitarias. En su interior, genera una ordenación de tareas coordinadas en donde participan los individuos para la generación de satisfactores, lo cual explica el significado del trabajo y de la administración. La importancia de esta connotación de la organización en el trabajo responde a dos ámbitos de significado en la

individualidad del hombre; por un lado, permite a los individuos contribuir con su esfuerzo a la generación de los frutos que requiere la comunidad; por el otro, representa un espacio posible de acción en donde es susceptible de identificar una actividad vocacional particular. La organización fomenta el espíritu de grupo para alcanzar la coordinación de actividades tendiente al logro de sus objetivos, lo que sugiere el significado de la administración.

Lo que se ha abordado a lo largo de este capítulo tiene un referente común: el orden que procura la división de labores para generar los frutos que necesita la comunidad. En primera instancia, el surgimiento y la permanencia de las organizaciones tiene como su referente de validez a la comunidad; el accionar de cada una de ellas tiene como su principal propósito generar los frutos y satisfactores que requieren los demás para su subsistencia. En segunda instancia, los individuos actúan dentro de estas colectividades a partir de la necesidad de conjuntar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales. Este orden que procura la diversificación de tareas en la comunidad y la necesidad de la cooperación entre los hombres es lo que explica el fundamento de la acción administrativa. De esta manera, la comunidad es el referente que hace posible el surgimiento de la administración, como un elemento de acción necesario en el hombre para concretar la división del trabajo.

Referencias

- Arendt, Hannah, *La condición humana*, Paidós, Barcelona, 1993.
- Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, Gredos, Madrid, 2000.
- , *Política*, Gredos, Madrid, 2000.
- Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts, 1960.
- Corominas, Joan, *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Gredos, Madrid, 1973.
- Cruz Soto, Luis Antonio, “El ser social y el ser humano en las organizaciones en el pensamiento de Mary Parker Follett”, *Memoria del V Foro Nacional de Investigación en las disciplinas económico-administrativas*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, México [disco compacto], 2000.
- , “El significado de la división del trabajo en la administración a partir del concepto de virtud en Aristóteles”, en Claudia Liliana Pa-

- drón Martínez (coord.), *Ensayos sobre problemas de ética en las organizaciones*, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM-Porrúa-Cámara de Diputados, México, 2010.
- , “El concepto de virtud en Aristóteles en el comportamiento administrativo”, *Revista Electrónica Estado, Gestión Gubernamental y Políticas Públicas*, edición especial, 2012.
- , *La autoridad legítima. El comportamiento administrativo y la concepción aristotélica de la legitimidad de la autoridad*, Eon, México, 2013.
- , “Virtud y administración. Los referentes de la acción organizada”, *Análisis organizacional*, Vol. I, No. 6, 2014.
- Deming, Edwards, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Düring, Ingemar, *Aristóteles*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005.
- Durkheim, Émile, *La división del trabajo social*, Colofón, México, 1997.
- Echeverría, Bolívar, *Definición de la cultura*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2001.
- García Gual, Carlos, “La Grecia Antigua”, en Fernando Vallespín (ed.), *Historia de la teoría política I*, Alianza Editorial, Madrid, 1990.
- Gómez Robledo, Antonio, “Introducción” en Aristóteles, *Política*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000.
- Gvishiani, D., *Organización y gestión*, Progreso, Moscú, 1973.
- Hegel, G. W. F., *Lecciones sobre la historia de la filosofía*, Fondo de Cultura Económica, México, 2002.
- Heller, Ágnes, *Aristóteles y el mundo antiguo*, Península, Barcelona, 1998.
- Marino López, Antonio, “Trabajo, justicia y globalización”, en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, Alianza Editorial, Madrid, 1990.
- Parker Follett, Mary, *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, McGraw Hill, México, 1997.
- Platón, *República*, Gredos, Madrid, 2000.
- Sabine, George H., *Historia de la teoría política*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

- Santander, Jesús Rodolfo, “El trabajo cuestionado”, en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- Silva Camarena, Juan Manuel, “Ser y hacer”, en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- Simmel, Georg, “De la esencia de la cultura”, *Individuo y libertad. Ensayos de crítica de la cultura*, Península, Barcelona, 2001.

Capítulo IV

El fundamento de la división del trabajo en la administración

*Y en ese sentido habría que convenir
que la justicia consiste
tanto en tener cada uno lo propio
como en hacer lo suyo*

Platón

*Por una parte, existe la atención al individuo discreto,
particular, único, singular
con un nombre, una dirección, una historia, una reputación.
Por la otra, cuando esa atención del individuo
se transfiere a la organización como un todo,
o a las partes más remotas de ella,
o a la integración del esfuerzo consumado de coordinación,
o a las personas consideradas en grupo,
entonces lo individual pierde su preeminencia en la situación
y otra cosa, de carácter no personal,
es considerada como dominante.*

Chester Barnard

Introducción

El objetivo de este capítulo consiste en analizar el fundamento de la división del trabajo en la administración. El eje de discusión que lo orientará será definir a la división del trabajo como un elemento que fundamenta la práctica administrativa, junto con las acciones que se derivan de ella: la cooperación, la coordinación y la especialización. El capítulo está estructurado en cinco apartados; en el primero, se realizará una breve referencia al significado de la división del trabajo en la comunidad, mismo que servirá para contextualizar el ámbito de significado de la administración; en el segundo se define la división del trabajo en la administración; en el tercero se analiza el concepto de cooperación como referencia de la acción común en la organización; en el cuarto se explora la importancia de la coordinación en la administración y en el quinto se realiza un breve análisis del significado de la especialización en la acción administrativa.

La disciplina administrativa se ha concebido, en mayor medida, como una técnica en las organizaciones, que se originó, fundamentalmente, a partir de la Revolución Industrial. Frederick Taylor y Henri Fayol, a quienes se les consideran como los precursores de la administración, se preocuparon, en mayor medida, por sugerir acciones orientadas a mejorar la práctica administrativa, tendiente al mejoramiento de sus técnicas para aspirar a una mayor eficiencia en las organizaciones.

Como se señaló en el capítulo II de este libro, la idea predominante sobre el concepto del término principio¹ en el pensamiento administrativo tiene esta orientación práctica para mejorar la eficiencia organizacional, dejando de lado, regularmente, la perspectiva teórica que permita explicar el surgimiento y el fundamento de esta disciplina. Tanto en Taylor como en Fayol persiste el carácter técnico en la concepción de principio, como lo demuestran sus dos perspectivas de comprensión de la actividad administrativa, respectivamente, los “principios de la administración científica” y los “principios generales de la administración”.

Los catorce principios que propone Fayol para referirse, predominantemente, a las condiciones para aspirar a una mejor administración sugieren una propuesta para mejorar la práctica administrativa y, por lo tanto,

¹ Se entenderá principio como fundamento. La idea de principio alude a un hecho inicial o sustancial que condiciona una explicación o acción, de modo que principio es el sustento a partir del cual se realiza, indaga, explica y justifica un hecho o una cosa. La identificación de un principio da origen a la explicación; por esta razón, un principio permite justificar la existencia de las cosas.

no apuntan a la explicación de la fundamentación de esta disciplina, como se puede advertir en torno al concepto de principio: como el origen de la práctica administrativa que dé cuenta del sustento sobre el que se erige la administración.² Fayol es quien se ocupa, inicialmente, del significado de la división del trabajo como un principio de la administración. El principio de la división del trabajo que sugiere Fayol lo enmarca como una práctica del hombre que aspira a “producir más y mejor con el mismo esfuerzo”.³ La explicación que da cuenta este autor para definir a la división del trabajo, como un principio de la administración, tiene esa orientación práctica, que ya se ha advertido anteriormente, sin atender al contenido originario de la administración, que se tratará de abordar en este capítulo.

Como se señaló en el capítulo anterior de este libro, el fundamento de la administración se puede definir a partir de dos perspectivas; en primer término, desde el referente de la comunidad, que se inscribe en la naturaleza del hombre y, en segundo término, como consecuencia de la actividad de los individuos al interior de las organizaciones, lo cual responde a la división del trabajo, motivo de análisis en este capítulo.

1. El fundamento de la división del trabajo en la comunidad y en la organización

Para Platón y Aristóteles, la comunidad es el espacio en donde confluyen las tareas de los hombres para el bienestar de la ciudad; en ella se concreta el bien humano mediante la acción común y el trabajo organizado, en la forma del intercambio de los frutos que son necesarios para la subsistencia de todos. La comunidad es posible porque existe el trabajo complementario entre los individuos que les permite satisfacer sus necesidades.

La acción comunitaria, entendida como la diferenciación de labores, está supeditada al trabajo de los demás debido a que no es posible que una sola persona pueda realizar todas las actividades inherentes a su supervivencia. George Sabine señala que la comunidad es la unión de personas que, a causa de sus diferencias, puede satisfacer sus necesidades mediante el intercambio de bienes y servicios;⁴ derivado de este intercambio es posible definir la división del trabajo.

² Vid., Capítulo II de este libro.

³ Henri Fayol, *Administración industrial y general*, p. 158.

⁴ George Sabine, *Historia de la teoría política*, p. 112.

La división del trabajo refiere a la naturaleza humana de la provisión común. Si bien las tareas individuales de los hombres están supeditadas a un objeto concreto y único en la colectividad, como se asume actualmente en la funcionalidad organizacional,⁵ en donde se especifica una tarea particular, su explicación se justifica exclusivamente en la comunidad. La integración de labores permite la generación de satisfactores para la comunidad, que responde a la ordenación de objetivos particulares con un propósito común.

Esta misma condicionante que permite sustentar el trabajo compartido en la comunidad constituye el referente de acción que se establece al interior de las organizaciones mediante la administración. Así como las tareas que desarrolla el hombre en la organización no están aisladas, sino que responden a un objetivo y a una ordenación de actividades comunes, también fundamentan la funcionalidad administrativa, en donde se plantea la diferenciación de tareas con el propósito de alcanzar un objetivo. La ordenación de esta operacionalidad organizativa es lo que determina la administración en la organización moderna.

Así, por ejemplo, según la escuela del proceso administrativo, corriente pionera y aún vital, administrar es “planear, organizar, dirigir y controlar”, y aunque por lo general quienes la definen de este modo no explicitan mediante el uso del término *trabajo* que lo que se planea, organiza, dirige y controla es precisamente el *trabajo* de los subordinados, es fácil deducirlo de sus explicaciones. [...] Sin embargo, cuando se ocupan de explicar en qué consiste la función de organización sí suelen utilizar también el término en cuestión, diciendo que *organizar es dividir el trabajo*. Esto significa que, por lo menos para los adeptos de la corriente del proceso administrativo, el objeto de estudio de la administración es precisamente el *trabajo* que realizan los jefes o administradores al planear, organizar y controlar el trabajo de sus subordinados, para el logro de los objetivos de una organización.⁶

De esta manera, la división del trabajo se proyecta externamente en las organizaciones, por una parte, para la procuración de satisfactores comunes, de modo que la organización no puede entenderse sin su referente comunitario que es lo que legitima su funcionamiento; y, por la otra, internamente,

⁵ Vid., Capítulo III de este libro.

⁶ Jorge Ríos Szalay, “Prefacio” en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, p. 7. Cursivas en el original.

a través de la administración mediante la ordenación y realización de actividades orientada a fines. La división del trabajo en la administración se encuentra en esa posibilidad de los individuos por realizar una parte de la actividad común, de manera que todo comportamiento individual se finca en una generalidad que es lo que determina el sentido de la función.

La actividad propia de la administración se orienta a las acciones del todo y no de lo individual, en el aislamiento, porque cuando se habla de una función administrativa en la organización no es posible entenderla en lo individual sino a la realización de actividades integradas dentro de un sistema de participación colectivo. En la organización, el trabajo individual se complementa con el de los demás, de manera que las funciones que realiza cada uno están en continua cooperación con la de otros.

La operación coordinada que proyecta la administración permite comprender el sentido de lo individual en el trabajo compartido orientado a fines; la distribución de tareas al interior de la organización es un sistema de diferenciación funcional en donde una actividad depende de otra u otras para la realización de las demás. Los objetivos y las acciones comunes unifican la participación de todos en el ámbito de la administración.

La disposición de tareas que se encuentran definidas en la división del trabajo adquiere sentido en la administración a través de la cooperación y la coordinación, que son dos de los conceptos fundamentales para definir a la organización, y de la especialización, para referirse a la administración, como se podrá advertir en los siguientes apartados de este capítulo.

2. La división del trabajo en la administración

La trascendencia de la división del trabajo se finca en la posibilidad humana de la satisfacción común, por lo que se trata de una acción sustancial del hombre, que es lo que se ha definido en este libro como la naturaleza del ser humano. Esto hace suponer que también la naturaleza de la acción administrativa es producto de la división del trabajo. En los capítulos II y III de este libro se advierten algunos elementos de análisis que permiten advertir que la administración se explica por la necesidad de distribuir acciones para cumplir con los objetivos organizacionales; en lo que resta de este capítulo se analizarán estos y otros elementos, derivados de la división del trabajo.

Los dos planteamientos que se pueden derivar en torno a la necesidad de la división del trabajo en la administración son, por un lado, la conformación

de acciones comunes para el logro de metas⁷ y, por el otro, la eficiencia que esto produce en las organizaciones. Para fines de este capítulo, interesa analizar el primer aspecto. Las acciones comunes que justifican la administración refieren, en primer término, a una condicionante de orden en el ser humano, que es posible entenderla desde una vertiente colectiva y, en segundo, a partir de la diferenciación de capacidades, habilidades y características de cada uno de los individuos,⁸ que se insertan en ese ámbito de participación común y hacen posible la especialización en las organizaciones.⁹

Luther Gulick señala que se divide el trabajo porque una sola persona no puede estar, al mismo tiempo, en dos sitios; no puede hacer dos cosas al mismo tiempo y “Porque el campo de los conocimientos y de las técnicas es tan extenso que ningún hombre puede dominar más de una pequeñísima parte de él, a lo largo de la vida”.¹⁰ Como se ha señalado, el hombre es un ser insuficiente por lo que necesita de los demás; en esto estriba la participación común que se transfiere a la organización en términos de la cooperación, tema que se abordará en el siguiente apartado de este capítulo.

Los mecanismos de integración colectiva que se producen a partir de la división del trabajo en la administración son el resultado de la capacidad de organizar la actividad común, por lo que es una condicionante que genera el propio ser humano. Una buena parte de la acción colectiva del hombre es producto de la división del trabajo, de modo que su naturaleza es inherente a ella; sin embargo, su conformación no es automática, sino que responde a ciertas características que hacen necesaria la participación colectiva, como sucede con las organizaciones, en donde las interacciones son consecuencia de los objetivos organizacionales. Michel Crozier y Erhard Friedberg plantean esta idea de la siguiente manera:

[...] nuestros modos de acción colectiva no son circunstancias “naturales” que pudieran surgir espontáneamente y cuya existencia cae por su peso. Tampoco son el resultado automático del desarrollo de las interacciones humanas, de una manera dinámica espontánea que llevaría a los hombres, en tanto “seres sociales”, a unirse, agruparse, “organizarse”; ni la consecuencia lógica y predeterminada de la “estructura objetiva” de

⁷ Para fines de este trabajo, el término meta se entenderá de la misma manera que objetivo.

⁸ Luther Gulick, “Notas sobre la teoría de la organización” en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, p. 3.

⁹ *Idem.*

¹⁰ *Idem.*

los problemas que deberán resolverse, es decir, de la suma de las determinaciones externas que el “estado de las fuerzas productivas” y el “nivel de desarrollo técnico y económico” harían recaer en los hombres. No son más que soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción colectiva y, sobre todo, lo más fundamental de éstos, el de su cooperación para cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente.¹¹

Los vínculos que hacen posible la participación común en las organizaciones son de carácter artificial porque se crean a partir del surgimiento de ellas para el logro de sus objetivos; esto genera interrelaciones funcionales con un propósito y un orden, lo que constituye el sustento sobre el que se erige la administración, como ese espacio de actividades relacionadas entre sí; en este sentido, no se trata sólo de un criterio de eficiencia en la organización, como parece entenderse en mayor medida en el pensamiento administrativo, sino que es inevitable para aspirar al funcionamiento particular y colectivo.

El primer momento para la identificación de una organización es el objetivo; posteriormente, se hace inevitable la distribución de labores, por lo que la división del trabajo es una acción inherente a la naturaleza organizacional; se trata de la combinación de esfuerzos con un propósito, que enseguida sugiere un proceso de integración a partir de la coordinación, como se verá posteriormente en este mismo capítulo.

La división del trabajo en las organizaciones sustenta un espacio de interacción funcional, que posteriormente se explica en la administración a partir de la necesidad de cooperar y coordinar el trabajo, de modo que constituye el mecanismo sustancial que hace posible la vinculación entre los objetivos y las actividades. Este referente obedece al ámbito de explicación en el que se puede discernir el significado de la administración y lo que permite determinar el carácter inevitable de la división del trabajo en la acción organizacional.

De esta manera, se puede decir que la división del trabajo en la administración se puede plantear en dos ámbitos de estudio, como se ha dicho anteriormente, uno de carácter teórico, en el cual se pretende sustentar la naturaleza del acto administrativo; y otro de carácter práctico, orientado a justificar

¹¹ Michel Crozier y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema*, p. 13. Entre comillados en el original.

la eficiencia organizacional. Implícitamente, Jesús Rodolfo Santander parece integrar ambas perspectivas, como a continuación se puede advertir.

Hegel no ignoraba la realidad del trabajo abstracto de las fábricas, sujeto a la división del trabajo. Si por una parte admite que, por ésta, el obrero puede mejorar su destreza y satisfacer sus necesidades, por la otra, ve también que por la mutua dependencia en el trabajo, que sirve para satisfacer otras necesidades, la dependencia a otros obreros se vuelve absoluta, y también ve que el obrero es condenado a realizar trabajos que lo embrutece [...]. Esto no le impide a Hegel reconocer que el trabajo de las fábricas acerca a los hombres y los entrelaza en una dependencia recíproca que hace posible y que es, además, el paso que conduce a la invención de la máquina.¹²

En primer término, el trabajo común es una condicionante fundamental que permite no sólo el esfuerzo compartido, sino plantea el carácter inevitable de la acción común al interior de las organizaciones. En segundo término, la división del trabajo no puede sustraerse a la idea de que gracias a ella el trabajo humano es susceptible de asemejarse a la maquinización, a partir de la sobre-especialización, como se puede ver en la administración científica taylorista.

La división del trabajo en la administración sugiere en el individuo un ámbito de especialización de la actividad, tanto en términos de la *apropiación* de un oficio o una tarea, como el *dominio* de una actividad del proceso productivo; en ambos casos, se encuentra la identificación de una acción que surge a partir de la diversificación de labores establecida en la organización. Gracias a esta división del trabajo es posible asumir en cada individuo una condicionante funcional que se inserta dentro de una perspectiva colaborativa.

A este respecto, Chester Barnard señala que cuando existe la posibilidad de entender al ser humano en su ámbito particular, entonces adquiere menos significado la palabra *individuo* como persona y surge la concepción de obrero, ciudadano, soldado, oficial, científico, doctor, político, economista o un miembro de una organización,¹³ de modo que en el espacio de una funcionalidad colectiva no es sólo el individuo con una personalidad y un modo

¹² Jesús Rodolfo Santander, "El trabajo cuestionado" en Juan Manuel Silva Camarena (Coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, pp. 68 y 69.

¹³ Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 12.

de ser que lo distingue de los demás, sino que es un ser que realiza algo, que contribuye con su esfuerzo a un objetivo común.

Si bien esto puede plantear una problemática de identidad personal, debido a que ya no se distingue al individuo por lo que es sino por lo que hace, ello sugiere dos interpretaciones. Por un lado, proyecta un espacio de vinculación del individuo con la comunidad, tal como se hizo referencia en el capítulo III de este libro; por otro, reduce al ser humano a una función, susceptible de sustituirse como una cosa. En ambas perspectivas lo que determina la acción individual es la división del trabajo.

Como se ha señalado, la administración se refiere a ese ámbito de la actividad común que es necesario para el logro de los objetivos organizacionales, de manera que antes de que pueda pensarse a la división del trabajo como una característica para lograr la eficiencia, es una necesidad para hacer posible la funcionalidad en las organizaciones; la administración es un orden de acción derivado de la división del trabajo.

Esta condicionante de la actividad común se puede concretar en la organización a partir de la definición de puestos, tanto jerárquicos como funcionales; estos últimos, principalmente, sugieren una distribución de labores que hacen posible el logro de objetivos, por lo que se puede decir que este aspecto es el más cercano de explicación de lo que sugiere la división del trabajo. Renate Mayntz señala que en la organización esta determinación de tareas es producto del incremento de las personas que cooperan para el cumplimiento de un fin específico, de manera que constituye la principal justificación para una diferenciación como consecuencia de la división del trabajo.¹⁴

Más que el número de personas, lo que explica el orden funcional, que aspira a cierta permanencia, es la variedad y cantidad de actividades que se deben cubrir en una organización. La inexistencia de este orden no exime a la administración de la necesidad de identificar diferentes tareas, incluso si éstas las realiza una sola persona; en todo caso, ésta es, precisamente, la justificación que hace posible entender el carácter comunitario del hombre: la imposibilidad de que un solo individuo realice todo lo que necesita para su subsistencia, o bien, para ponerlo en términos organizacionales, la imposibilidad de que una sola persona sea capaz de realizar todas las funciones que se requieren para cumplir con los objetivos.

¹⁴ Renate Mayntz, *Sociología de la organización*, p. 51.

Mayntz señala que “la organización tiene siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos”.¹⁵ Lo que subyace en ello es que la administración constituye un ámbito de operación de funciones orientado al logro de objetivos, de ahí la necesidad de entenderla a partir de la división del trabajo.

Este planteamiento sustancial de la acción administrativa es más evidente cuando una organización crece al grado en que sus miembros ya no están ligados por un contacto permanente, cara a cara;¹⁶ en estas circunstancias, advierte Mayntz, nadie es capaz de observar personal y simultáneamente todas las actividades y dirigir las mediante continuas órdenes; por esto es indispensable una reglamentación, una delimitación de competencias, una definición de papeles y una delegación de autoridad,¹⁷ que es lo que se puede entender como la estructura orgánica.

La organización, cuando es suficientemente grande, tiene la necesidad de distribuir formalmente las actividades orientada a fines, establecer una autoridad y determinar una reglamentación; estos aspectos son los que moldean el comportamiento del individuo dentro de la organización para la consecución de los objetivos establecidos. Gracias a esta delimitación es posible esperar un tipo de acción regulada y sostenida por el sistema de actuación. De esta manera, la estructura brinda elementos de análisis para advertir la formalización de la división del trabajo, de manera que concreta el sistema de actuación que hace posible la administración, como la acción que permite un orden funcional en la organización orientado a metas.

Gracias a esta distribución de roles es posible pensar en perspectivas de funcionamiento esperadas, de modo que la división del trabajo determina un espacio de acción funcional en la organización.

El análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Por papel se entiende un complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. «Expectativa» tiene aquí un doble sentido. En primer lugar, se entiende por ella que el titular de

¹⁵ *Ibid.*, p. 111.

¹⁶ *Ibid.*, p. 51.

¹⁷ *Idem.*

un puesto debe comportarse de una manera determinada; [...] se admite también que se comportará así de hecho y se espera esto en el sentido de una predicción. Por lo demás, las expectativas respecto de los papeles no se refieren solamente al comportamiento visible, sino también a determinadas actitudes y posturas valorativas del titular del puesto en tanto que tengan algo que ver con sus cometidos en la organización.¹⁸

El puesto supone el control de la acción en la organización y es un elemento, inicial, para aspirar al logro de objetivos; se trata de un elemento de orden que sustenta la actividad individual dentro de la organización. Lyndall Urwick advierte que es una obligación directa de los que administran disponer de lo necesario para el presente y el futuro de la operación de las organizaciones, de modo que no sólo provee de lo necesario para las actividades inmediatas destinadas a alcanzar sus objetivos, sino también para darle continuidad a estas actividades.¹⁹

En consecuencia, los dos elementos que justifican la necesidad de una división del trabajo en la administración, a partir de la estipulación de una estructura de funcionamiento permanente, son, por un lado, la definición de actividades tendientes al logro de objetivos y, por el otro, las acciones que fundamentan las razón de ser de toda organización para lograr su permanencia.

3. La división del trabajo y la cooperación en la administración

La división del trabajo en la comunidad constituye el referente de explicación con el que se funda la posibilidad de acción de los hombres en las organizaciones. Los dos elementos sustanciales que definen a la administración son el logro de objetivos y la ordenación de tareas; ambos enmarcan el comportamiento individual y colectivo que se produce en las organizaciones, de manera que fungen no sólo como las promotoras del orden al interior de ellas, sino que representan el mecanismo de articulación de todas las acciones que requiere una organización para subsistir.

La necesidad de la división del trabajo que se encuentra tanto en la comunidad como en la organización es un imperativo de funcionamiento que

¹⁸ *Ibid.*, p. 106.

¹⁹ Lyndall Urwick, *Los elementos de la administración*, p. 51.

define a la administración, de ahí que en este escrito se sostenga que ésta no puede comprenderse sin la división del trabajo; la administración materializa la división del trabajo a partir de la cooperación y la coordinación, conceptos que habrán de orientar los siguientes apartados.

Chester Barnard define a la organización como “*un sistema de acción y fuerzas personales conscientemente coordinadas*”.²⁰ Las dos cualidades que se pueden derivar en la definición de este autor son el sistema de acción y la coordinación. En el primero se encuentra presente la división del trabajo, entendida como las actividades necesarias que requiere la organización para el logro de sus objetivos; y en la segunda se establece la posibilidad de interacción funcional a través de la administración.

Lo que permite suponer la existencia de una organización es la conformación de actividades humanas conscientemente coordinadas; estas actividades se derivan de un grupo de acciones en el que cada quien aporta una parte de su esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Esta relación está referida a la división del trabajo porque sólo es posible entender esta coordinación si existe el presupuesto de que cada quien debe realizar una actividad sustentada en un sistema de acción.

[La organización es un] complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionarán ante lo que él diga y haga.²¹

Se pueden derivar dos aspectos que definen a la organización; en primer término, las relaciones que se producen como resultado de un sistema de interacción y, en segundo, el contexto de significado en donde se producen éstas. Se trata de concretar el sistema de cooperación en aras de alcanzar objetivos organizacionales. Un hecho fundamental es que este sistema de cooperación plantea una acción por desarrollar en el individuo, en el entendido de que su contribución se inserta dentro de un ámbito de actuación común; la adhesión individual a un sistema de cooperación en la organización

²⁰ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 72. Cursivas en el original.

²¹ Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, p. XV.

establece criterios de acción colectivos, derivados de la división del trabajo, y brinda posibilidades de concreción de la actividad individual y colectiva.

Para Mary Parker Follett “La responsabilidad colectiva no es algo que se obtenga agregando una por una todas las diferentes responsabilidades. La responsabilidad colectiva no es un asunto relacionado con una suma sino con una trama de responsabilidades, es un asunto que tiene que ver con la modificación recíproca provocada por el entrelazamiento de responsabilidades. No se trata de agregar, sino de integrar”,²² que significa establecer un vínculo de reciprocidad con los demás miembros. Integrar significa asumir una responsabilidad común que se finca en el cumplimiento de la tarea; no se trata de una mera suma de actividades, más bien es una conjunción que aspira a una acción compartida; en este sentido, la cooperación se finca en una necesidad de actuar colectivamente que se manifiesta plenamente en la administración a partir de la coordinación; en este sentido, coordinar significa ordenar, hacer posible que la tarea se realice de manera integrada, como se verá en el siguiente apartado.

Este actuar individual y colectivo se orienta al cumplimiento de metas que sustenta la existencia de la organización, de manera que todo se instituye hacia un propósito, de ahí la importancia de la coordinación y la cooperación para sustentar el sentido de la organización. La división del trabajo funge como esa directriz de acción que sustenta el esfuerzo de grupo, tal como se puede advertir en lo que señala Barnard: “Hay un número de palabras y frases de uso común referentes a la organización que se refieren al factor de la voluntad individual: «lealtad», «solidaridad», «*esprit de corps*», «fuerza» de organización, como las principales. Aunque estas palabras son imprecisas, se refieren a la intensidad de la adhesión a una «causa».”²³ Esta causa, orientada por el objetivo organizacional, define el actuar de todos y sustenta su funcionamiento a partir de la acción común.

Este carácter impersonal²⁴ con el que se presenta la división del trabajo en las organizaciones materializa el propósito común que orienta todo el comportamiento de grupo. Simon señala que “la organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso

²² Mary Parker Follett, *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, p. 198.

²³ Chester Barnard, *op. cit.*, pp. 83-84. Entre comillados en el original.

²⁴ El carácter impersonal en la organización se refiere a acciones colectivas. Las actividades que desarrolla una persona en la organización se explican únicamente dentro de un ámbito de significado común, de manera que aunque se identifiquen a individuos concretos en la ejecución de una acción, su actuar responde a los objetivos organizacionales; si bien son actividades personales, su orientación es impersonal, referido a otros.

organizativo de toma de decisiones”.²⁵ La organización *quita* esa autonomía individual porque la sustituye por las finalidades de la organización, de manera que el trabajo individual se subsume al trabajo común, en términos de las finalidades de la organización. Esta aseveración es fundamental para entender la cooperación en la administración: significa que el esfuerzo individual es un esfuerzo de grupo, al margen de las finalidades e intereses individuales.

La referencia a esta doble perspectiva de lo individual y lo colectivo plantea espacios de significado distintos. Para Barnard “El motivo individual es algo necesariamente interno, personal, subjetivo; la finalidad común es algo necesariamente externo, impersonal y objetivo, aun cuando su interpretación personal sea subjetiva”.²⁶ El carácter objetivo²⁷ que procura el sistema de cooperación establecido permite sostener la finalidad de la organización, que se transfiere subjetivamente en todos los individuos como una meta compartida. Esta relación es externa al individuo e impersonal, pero se asume de manera personal porque así está establecido en el propio sistema de cooperación.

[...] cuando decimos que estamos interesados con un sistema de esfuerzos humanos coordinados damos a entender que aun cuando las personas son las ejecutantes de la acción, ésta no es personal en el sentido que importa para el estudio de los sistemas cooperativos. Este carácter está determinado por los requerimientos del sistema o cualquiera de las fuerzas dominantes del sistema.²⁸

Este carácter impersonal se puede entender a partir de la conjunción de esfuerzos personales en donde los individuos deciden incorporarse a ese sistema de cooperación; en este sentido, la impersonalidad significa el ámbito de interactuación que proyecta la colaboración del grupo, dentro de una perspectiva de acción común, dispuesta por la división del trabajo. Los esfuerzos individuales compartidos se unen para un propósito impersonal en donde todos contribuyen a un finalidad colectiva.

²⁵ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 10.

²⁶ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 89.

²⁷ Es objetivo porque se trata de una referencia más o menos evidente, establecida formalmente, mediante los objetivos organizacionales y el sistema de acción colectivo.

²⁸ *Ibid.*, p. 77.

La organización enmarca las posibilidades de acción de los individuos dentro de un espacio de funcionamiento común. Esta idea permite entender el significado de la división del trabajo en la administración porque sugiere la orientación de actividades individuales y colectivas; el significado de la división del trabajo en la organización es fundamental porque da sentido a la acción colectiva, tal como se establece en la explicación de la comunidad. Los individuos actúan porque existe una actividad común que justifica su cumplimiento; así como en la comunidad el ser humano no es capaz de suministrarse todo para sí mismo, en la organización un individuo no es capaz de hacer todo para cumplir con los objetivos organizacionales, de ahí la necesidad de la cooperación.

Toda organización está fincada en los objetivos y en la distribución de tareas coordinadas. Simon señala que este comportamiento está en su totalidad, o parece estarlo, orientado por la tarea.²⁹ La tarea es lo que da la razón del funcionamiento organizacional y lo que supone un esfuerzo individual orientado al logro de objetivos organizacionales. El carácter inevitable de la tarea en la administración —que es propio de la división del trabajo, la cooperación y de la coordinación— constituye una de las razones de la existencia de la organización.

Como se ha señalado, la división del trabajo proyecta un escenario de acción común que es fundamental para los propósitos organizacionales; Simon indica que la organización divide el trabajo entre sus miembros para que cada uno cumpla una tarea determinada,³⁰ con lo que se determina un ámbito de funcionalidad colectiva que se transfiere al individuo a través de una tarea por realizar. Esta disposición de funciones organizacionales determina la acción de cada quien a partir de la cooperación; la división del trabajo que le sirve a la organización para cumplir con sus propósitos no es suficiente para concretar el sistema de actuación colectivo, de ahí la importancia que reviste el carácter cooperativo de sus miembros. A este respecto, Barnard señala lo siguiente:

La cooperación se justifica a sí misma como un medio de superar las limitaciones que restringen lo que el individuo es capaz de hacer. [...] Un sistema formal de cooperación requiere un objetivo, un propósito, una meta. Ese mismo objetivo es ya un producto de la cooperación y expresa

²⁹ Herbert Simon, *op. cit.*, p. XXII.

³⁰ *Ibid.*, p. 98.

una discriminación de factores cooperativos sobre los que ha de ejercer su actuación el sistema cooperador. [...] el objetivo deja de ser personal. Es el objetivo de los esfuerzos del grupo de los que resulta un aumento de satisfacciones para sus miembros.³¹

Los objetivos generales únicamente justifican el ámbito de acción común, pero no estipulan las funciones específicas que son necesarias para contribuir al sistema de acción general; por esta razón, la cooperación es de suma importancia en la administración porque procura el esfuerzo de grupo que está contenida implícitamente en la división del trabajo.

Barnard señala que “Una organización surge cuando 1) hay personas capaces de comunicarse con otras; 2) que quieran colaborar en una actividad 3) para realizar una finalidad común. Los elementos de una organización son, por tanto, 1) comunicación; 2) voluntad de ser útil y 3) finalidad común”.³² La operabilidad de la organización no sólo es producto de sus objetivos y sus funciones, sino que transita por la voluntad individual para contribuir a ese esfuerzo de grupo. Lo que proyecta la administración, en este sentido, es una consecuencia del contenido funcional dispuesto por la organización, determinado a partir de la división del trabajo, y de la necesidad de poner en operación este sistema de interacción colectivo a través de la cooperación.

Asimismo, este autor aclara que el querer cooperar como individuo es un hecho psicológico, pero es un hecho social cuando se trata de un sistema de cooperación.³³ Es un hecho psicológico porque sugiere una decisión personal del individuo, de manera más o menos autónoma, para contribuir a un sistema de acción colectivo. Una vez que el individuo decide participar en una organización, se interioriza como una obligación para contribuir a su funcionamiento.

Esta decisión individual es de suma relevancia para entender la cooperación que se produce en la administración porque implica subsumir los intereses personales a los intereses de la organización; por esta razón, Barnard se refiere a este hecho como un acto social: los criterios de acción personales ceden ante las acciones colectivas, establecidas previamente por el propio sistema de interacción y sustentadas en la división del trabajo, de manera

³¹ Chester Barnard, *op. cit.*, pp. 23 y 42.

³² *Ibid.*, p. 82.

³³ *Ibid.*, p. 45.

que el contenido común de la funcionalidad organizacional prevalece sobre los demás contenidos individuales.

Gracias a la cooperación, una buena parte de los intereses personales ceden a los intereses del grupo, independientemente de que este hecho repercuta en la consecución de otras finalidades individuales. Esto significa que los objetivos y la funcionalidad organizacional fungen como los elementos prioritarios en todos los esfuerzos que tiendan a la cooperación, como lo indica Barnard: “Un sistema en forma de cooperación requiere un objetivo, un propósito, un designio. [...] Es de importancia advertir la completa diferencia existente entre el propósito de un esfuerzo cooperador y el de un individuo. [...] el objetivo deja de ser personal, es el objetivo de unos esfuerzos agrupados de los que proviene un aumento de satisfacciones para los miembros del grupo”.³⁴

Los elementos que definen a la organización y su permanencia son los objetivos, la división del trabajo, la voluntad del individuo por cooperar, el carácter impersonal de esta cooperación, la comunicación y la forma en que operan todos estos aspectos para continuar con la búsqueda del propósito y de la acción común, como lo señala a continuación Barnard:

La organización, sencilla o compleja, es siempre *un sistema impersonal de esfuerzos humanos coordinados*; siempre tiene un propósito como principio para la coordinación y la unificación; siempre tiene una capacidad indispensable de comunicación y siempre necesita de la voluntad personal, y de la eficacia y de la eficiencia para mantener la integridad del propósito y de la continuidad de la colaboración.³⁵

La importancia de asumir el contenido funcional de la organización a partir de la división del trabajo significa el establecimiento de actividades comunes, de manera que se instituye como un esfuerzo de grupo: “Cuando el individuo se asocia a una actividad cooperadora, acepta una posición de contacto con otros, similarmente asociados. De este contacto surgen interacciones entre los individuos, y estas interacciones son sociales”.³⁶

La administración no sólo se justifica a partir de esta interacción que se produce entre los individuos al interior de la organización, a la que Barnard

³⁴ *Ibid.*, pp. 42-43.

³⁵ *Ibid.*, pp. 40-41. *Cursivas en el original.*

³⁶ *Idem.*

denomina interacciones sociales, sino que establece un sistema de colaboración orientada a fines que hacen posible la cooperación y la coordinación; este sistema colaborativo se instituye como un proceso necesario de funcionalidad. Por esta razón, Barnard apunta que “la cooperación obliga a cambios en los motivos de los individuos, que de otro modo no ocurrirían”,³⁷ debido a que se modifica el carácter individual de la actividad por una participación común, a la que todos deben adecuarse.

Esta actividad grupal forma parte del sistema de integración estipulada en la organización. La cooperación se plantea, en este sentido, como un ámbito de relaciones que sustentan el sistema de acción. El objetivo de la organización define la necesidad de la cooperación, de ahí la importancia que adquiere la administración, como un ámbito de participación con un sentido funcional, mismo que puede ser diferente frente a otros tipos de acciones colectivas, como las que se producen en la organización informal o algunas relaciones de poder, entre otras, en donde los vínculos no son necesariamente de orden operativo. Sin el referente de la división del trabajo no es posible alcanzar los objetivos y sin un objetivo no se puede entender la división del trabajo y la cooperación.

El individuo decide incorporarse a la actividad cooperadora porque encuentra alguna justificación que le da sentido a su decisión para contribuir a sus propósitos personales y a la finalidad común. De esta manera, el propósito que hace posible la acción colectiva representa para la organización su permanencia y, por tanto, la continuidad de la colaboración de todos sus integrantes.

La división del trabajo y la cooperación son características que apuntan, necesariamente, a un esfuerzo común que justifican la funcionalidad organizacional y, por tanto, a la administración, como señala a continuación Herbert Simon.

La actividad administrativa es una actividad de grupo. Las situaciones sencillas son conocidas donde un hombre proyecta y ejecuta su propio trabajo; pero tan pronto como una tarea crece hasta el punto de que exige

³⁷ *Ibid.*, p. 41. Simon señala que “Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad” (Herbert Simon, *op. cit.*, p. 5). El comportamiento administrativo responde a esta selección individual sobre la que se finca el motivo para cooperar o no dentro de la organización; una vez que el individuo se incorpora al ámbito de cooperación de la organización, su comportamiento refiere a acciones comunes sustentadas en el logro de los objetivos organizacionales.

el esfuerzo de varias personas para realizarla, ya es necesario desarrollar procesos de aplicación del esfuerzo organizado a la actividad del grupo. Las técnicas que facilitan esta aplicación son los procesos administrativos.³⁸

La actividad de grupo significa que existe una acción cooperativa, que explica el carácter administrativo de una organización, por lo que se asume que la administración es un esfuerzo común. Los procesos administrativos, a los que hace alusión Simon, apuntan al establecimiento de directrices de acción que, inicialmente, se encuentran incorporadas en la estructura orgánica, fijadas de antemano en toda la relación colectiva que se produce en una organización. En esta estructura orgánica se establece la división del trabajo y las relaciones de cooperación, pero se concretan hasta que se producen las acciones de los individuos.

En este sentido, Simon, refiriéndose al proceso de la decisión administrativa, señala que todo individuo debe conocer las acciones de los demás para determinar las consecuencias de las suyas, de modo que, para este autor, se presenta un “grave círculo vicioso”: antes que A pueda elegir racionalmente su estrategia, necesita saber lo que ha elegido B y viceversa.³⁹ Esta particularidad no sólo es una característica de la decisión administrativa, sino que es una cualidad de todo el actuar administrativo. La elección de los medios que toman forma en una decisión administrativa requiere del concurso de todos los actores y de todas las actividades inherentes a las actividades organizacionales:⁴⁰ el carácter colaborativo sugiere que una acción se refiera a otra u otras y viceversa; esto se encuentra planteado desde la estructura orgánica a partir de la ordenación de tareas.

El espacio de cooperación se refiere a la realización de diferentes actividades a cargo de diferentes personas, tal como se encuentra señalado en la división del trabajo. Se trata de acciones imbricadas que no son independientes entre ellas.

³⁸ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 9.

³⁹ *Ibid.*, p. 68.

⁴⁰ Se debe recordar que, para Simon, la decisión es un elemento fundamental de todos los individuos en el comportamiento administrativo; esto significa que no es posible pensar que todo esté previamente definido por la organización. Implícitamente, para este autor, la decisión se produce en todo momento y en todos los niveles operativos y jerárquicos, de ahí la importancia que adquiere esta imbricación de labores organizacionales como una cualidad fundamental del proceso colaborativo. Para profundizar en este planteamiento, puede consultarse Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, capítulo I “La toma de decisiones y la organización administrativa”.

La finalidad superior de planificar y organizar, que precede a toda actividad administrativa, no es simplemente la de colocar a cada participante en la tarea que mejor pueda cumplir, sino la de permitir que cada uno forme expectativas exactas sobre lo que van a hacer los demás. Quizá contribuiría a aclarar el estudio de la teoría administrativa el empleo del vocablo “cooperación” para referirnos a la actividad en la que los participantes comparten una finalidad común y el de la “coordinación” para el proceso de informar a cada uno de los comportamientos proyectados por los demás. De ahí que la cooperación resulte habitualmente ineficaz —es decir, que no alcance su finalidad, cualesquiera que sean los propósitos de los participantes— si no existe coordinación.⁴¹

No sólo se trata de entender a la organización como un proceso orientado a la selección de medios para decidir una estrategia, tal como señala Simon con el proceso de decisión administrativo, sino que enfatiza la importancia de la tarea, la que emprende cada individuo y la que completa todo un sistema de acción funcional. Lo que deriva de esta división del trabajo, a través del significado de la tarea, son la cooperación y la coordinación, tanto en compartir un propósito como el de incorporar la actividad individual dentro de un esfuerzo común. La cooperación se acompaña con la coordinación como dos elementos de un mismo proceso; esto implica que no sólo se trata de tener la disposición por contribuir al sistema de acción, sino que es preciso hacerlo funcionar a partir de los objetivos establecidos por la organización.

Simon señala que “Las organizaciones administrativas son sistemas de comportamiento cooperativo. Se espera que los miembros de la organización orienten su comportamiento de acuerdo con ciertos fines que se adoptan como «objetivos de la organización”.⁴² La adopción de un comportamiento⁴³ en la administración es producto de la cooperación que se produce en una organización; en este sentido, los objetivos moldean formas de acción que se traducen en mecanismos de orientación de la conducta en

⁴¹ *Ibid.*, p. 69.

⁴² *Ibid.*, p. 70.

⁴³ El comportamiento administrativo se sustenta en una acción colectiva afín a los propósitos de la organización. Para Gallino, el comportamiento colectivo, como el que existe en la administración, es un comportamiento social que un grupo de individuos manifiesta al mismo tiempo, en presencia de un mismo estímulo o situación (Luciano Gallino, *Diccionario de sociología*, p. 168). De esta manera, el comportamiento administrativo es “la imbricación de actividades dispuestas por la división de funciones para la consecución de un objetivo” (Luis Antonio Cruz Soto, *La legitimidad de la autoridad*, p. 16, nota 1).

los individuos al interior de ella, de manera que el cooperar significa hacer una actividad entre una totalidad de acciones comunes.

Siempre que se habla de cooperación se refiere a una actividad de grupo, de modo que, como indica Barnard, se trata de “un aspecto social de la totalidad de una situación y de los factores sociales que de ella se derivan. Estos factores pueden ser, a su vez, los factores limitantes de una situación.”⁴⁴ Las dos perspectivas que establece Barnard para entender a la cooperación son, en primer término, los factores que contribuyen al sistema de cooperación general en el que existe una distribución de funciones individuales establecidas por ese mismo sistema; y, en segundo, se trata de la delimitación que tiene ese sistema de actuación frente a la situación total a la que pertenece, que en la teoría de sistemas se entiende como el entorno.⁴⁵ La delimitación de funciones no es una consideración al interés personal del individuo, sino a todo el esfuerzo de grupo para el logro de los objetivos, por lo que la cooperación responde a estos mecanismos de acción.

Esta interacción que se produce en el sistema de cooperación plantea dos ámbitos de significado, por un lado, la división del trabajo; y, por el otro, la posibilidad de la cooperación. La interacción organizacional que produce sus efectos en el logro de objetivos de las organizaciones se refiere a procurar un orden en la realización de actividades. La división del trabajo y la cooperación se insertan en esta necesidad organizacional para alcanzar sus objetivos y aspirar a su funcionalidad; esto se concreta mediante la coordinación, como se desarrollará a continuación.

4. La coordinación en la administración

Como se ha señalado, la división del trabajo constituye una de las justificaciones fundamentales que hacen posible la administración; en ella se sustenta el carácter funcional que explica la cooperación de los individuos para el logro de objetivos organizacionales. Mientras que la división del trabajo se plantea como una necesidad en la administración para el logro de objetivos, la cooperación se asume como una perspectiva de funcionamiento común, en donde los individuos ceden parte de sus intereses personales para aspirar a la concreción de una acción colectiva.

⁴⁴ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 60.

⁴⁵ Esta perspectiva de Barnard es lo que da razón al desarrollo de la teoría de sistemas en la organización (Vid., Niklas Luhmann, *Organización y decisión*, cap. 1 y 2).

Tanto la división del trabajo como la cooperación son elementos indispensables para que se produzca el acto administrativo; representan cualidades de orientación común que requieren de la coordinación para aspirar a una funcionalidad colectiva; se puede decir que la coordinación es un elemento de orden en la administración. Coordinar las tareas significa vincular y agrupar acciones, individuales y colectivas, para el logro de objetivos organizacionales. Este es el planteamiento del que se parte para el desarrollo de este apartado.

James Mooney señala que la coordinación es el principio fundamental de organizar el trabajo humano;⁴⁶ pone el ejemplo de dos hombres que necesitan su esfuerzo para mover una piedra; en esta combinación de esfuerzos no sólo se necesita que cada uno realice su tarea, sino que requiere que ambos lo hagan al mismo tiempo;⁴⁷ la coordinación es la posibilidad de conjuntar esfuerzos de manera armonizada para el logro de objetivos. En este sentido, organizar la actividad significa coordinar la acción de los individuos.

La idea de la coordinación se establece a partir de la estructura organizacional, lo cual representa un mecanismo de acción del que se vale la administración para lograr la integración de esfuerzos comunes con un propósito, como lo plantea a continuación Mooney.

Se podría preguntar por qué uso la palabra “estructura”. La razón consiste en que muchas personas creen que la organización es sinónimo de “administración” o “dirección”. En toda organización hay una tarea colectiva que es preciso llevar a cabo y que se compone de un número dado de tareas individuales, y la tarea de la administración, funcionando o actuando por medio de la dirección, consiste en coordinar todos esos esfuerzos hacia un fin determinado.⁴⁸

En el significado de estructura se pueden resumir los tres aspectos fundamentales de la administración: la división del trabajo, la cooperación y la coordinación. La división del trabajo porque en ella se sugiere la disposición funcional, representado por los diversos ámbitos de acción para el logro de objetivos; la cooperación debido a que permite la unificación de esfuerzos personales orientados hacia un propósito común; y la coordinación porque

⁴⁶ James D. Mooney, “*Los principios de la organización*” en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, p. 93.

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ *Ibid.*, p. 94.

hace posible la vinculación funcional con un orden.

De lo que se ocupa la coordinación es de organizar el trabajo colectivo. En este sentido, coordinar la acción significa ofrecer una perspectiva de comportamiento común que haga posible la concreción de la actividad; esta acción conjunta es lo que se puede entender como administración. La administración se concreta a partir de la coordinación de esfuerzos individuales y colectivos derivado de la diversificación de tareas.

Mary Parker Follett señala que “La prueba razonable de la administración de negocios, de la organización industrial, es saber si se cuenta con un negocio con todas sus partes coordinadas, si se movilizan juntas en sus actividades de ajuste y entrelazamiento, si la vinculación, el engranaje y la correlación se realizan de tal manera que funcionen como una unidad, en vez de un montón de piezas aisladas”.⁴⁹ La coordinación en la administración de toda organización consiste en establecer el mecanismo de articulación que haga posible el cumplimiento de las labores de manera conjunta, en donde no sólo se encuentra establecido una posibilidad de funcionamiento, sino que sean capaces de integrarse hacia un propósito; no se puede pensar en la división del trabajo, si no existe una conjunción de esfuerzos de manera armonizada y teniendo a la vista la justificación del propósito.

Un elemento adicional que está presente implícitamente en la coordinación es la directriz establecida desde la dirección, de manera que sólo con esta orientación de la actividad, sugerida en la coordinación, es posible aspirar a la materialización del esfuerzo común; gracias a ello, es posible aspirar a una perspectiva de funcionamiento objetiva y evidente en la organización. La coordinación no es suficiente para aspirar a la concreción de la actividad, sino que requiere de una persona que opere este sistema de acción para orientar los esfuerzos comunes hacia el objetivo definido por la organización. Este planteamiento es lo que justifica la necesidad de la autoridad en la administración y lo que supone otro de sus fundamentos, que se abordará en el siguiente capítulo.

Coordinar significa dar forma al contenido de la actividad, de modo que constituye el camino de la acción colectiva que hace posible la administración; sin esta coordinación, no se puede pensar en un orden en la organización debido a que es necesaria la vinculación de las funciones en el sentido de que todo comportamiento administrativo es una red de relaciones con un propósito. Este vínculo de acción, que se determina por la coordinación, es

⁴⁹ Mary Parker Follett, *op. cit.*, p. 184.

un referente de orientación de la actividad colectiva, a semejanza de lo que plantea Herbert Simon cuando advierte que a partir de una decisión en los niveles superiores se generan diversas acciones en los niveles inferiores.⁵⁰ De esta manera, la coordinación responde a la correspondencia funcional de las actividades que se desarrollan en la organización, capaz de articular todo el sistema de acción.

Pertenece a la estructura del sistema todo lo que define los puestos, también pertenecen, por lo tanto, los programas que se han de ejecutar allí y el personal que tiene ocupados los puestos. Pero los puestos no son unidades que trabajan aisladas. Sólo su vinculación mediante la comunicación determina y varía las exigencias a cumplir. No se trata de una simple reunión de unidades existentes por sí mismas. Los puestos reciben, más bien, su perfil peculiar únicamente a partir de lo que *ocurre en otro lugar*. Esto se puede desatender bajo un modo estático de análisis, como en el popular dibujo cartográfico de los planos de la organización. Pero las organizaciones son sistemas dinámicos y por eso es indispensable controlar continuamente lo que debe ser modificado en otros puestos, cuando se transforman las descripciones u ocupaciones de puestos; o también lo que se debe cambiar *en alguna otra parte*, cuando los puestos, por la razón que sea, no funcionan como se ha previsto.⁵¹

La coordinación en la administración constituye la necesidad de integrar y controlar todas las funciones que son necesarias en la organización; asimismo, representa una relación de expectativas de acción que se conjuntan en un esfuerzo común. Lyndall Urwick señala que la finalidad de la coordinación, por lo menos aquella que se consigna formalmente, es correlacionar las funciones de todas las actividades necesarias para el propósito por las que se crean; y añade: siempre que haya más de una persona comprometida con una “empresa”, una organización, debe haber división del trabajo.⁵²

Como se ha advertido, en la estructura se consigna formalmente la división del trabajo y la coordinación, e implícitamente se advierte la cooperación, de modo que no es posible el logro de objetivos sin la necesaria distribución de funciones: “El empleo de más de una persona para un fin dado

⁵⁰ Herbert Simon, *op. cit.*, pp. 10 y ss.

⁵¹ Niklas Luhmann, *op. cit.*, pp. 378-379. Cursivas en el original.

⁵² Lyndall Urwick, *The Elements of Administration*, p. 46.

comporta necesariamente división del trabajo. El fin de la organización es asegurar que esta división del trabajo marche sin tropiezos, que haya unidad de esfuerzo, o dicho en otras palabras, coordinación”.⁵³

El contenido de la actividad que le corresponde emprender a cada quien se encuentra consignado en la estructura orgánica, de modo que el proceso de coordinación implica una manifestación de orden desde el momento mismo en que la organización se conforma como un ámbito de acción que persigue un propósito. El sustento de la cooperación es hacer realidad la creencia en un propósito compartido, en donde se manifiesta objetivamente, necesariamente, una responsabilidad: el asumir que la actividad que hace cada quien tiene su referente en una funcionalidad común, de manera que lo que cada quien realice está en consonancia con lo que hacen los demás.

La coordinación no sólo implica aspirar a un orden en la acción común de todos los miembros, sino también permite la distribución de esfuerzos por tipos de tareas. La finalidad de organizar el trabajo es coordinar los esfuerzos.⁵⁴ Luther Gulick advierte este mismo sentido de organizar en la administración; si bien plantea inicialmente una condicionante práctica de la necesidad de dividir el trabajo para lograr “los mejores resultados”, también señala que “La teoría de la organización”⁵⁵ se refiere, por lo tanto, a la estructura de la coordinación [que] es indispensable entre las distintas unidades de una empresa,⁵⁶ [y] que aparecen como consecuencia de la división del trabajo”.⁵⁷

Los tres elementos que se pueden derivar en Gulick son la estructura de la coordinación, que podría entenderse como la funcionalidad establecida formalmente en las organizaciones, derivada de sus objetivos; las unidades que son necesarias para aspirar a una funcionalidad organizacional, que también se pueden denominar como puestos o ámbitos de competencia; y la división del trabajo, que es la causa de esta coordinación de unidades: “En consecuencia, no es posible decidir cómo debe organizarse una actividad sin tomar en cuenta la manera cómo se va a dividir el trabajo”.⁵⁸

⁵³ *Ibid.*, p. 44.

⁵⁴ *Idem.*

⁵⁵ Por teoría de la organización Gulick entiende la forma en que se organiza el trabajo, como se puede ver a continuación en esta cita.

⁵⁶ Si bien este autor se refiere a la empresa, como esa unidad de carácter económico, su explicación se puede asumir en todo tipo de organizaciones por que son aspectos comunes en todas ellas.

⁵⁷ Luther Gulick, *op. cit.*, p. 3.

⁵⁸ *Idem.*

5. El significado de la especialización en la administración

Los elementos que se han revisado para definir la división del trabajo en la administración apuntan al carácter colectivo de la actividad funcional orientada al logro de objetivos. Tanto la cooperación como la coordinación representan aspectos de vinculación de los individuos que justifican la necesidad de dividir el trabajo en las organizaciones. Lo que subyace en esta relación de acciones es la posibilidad de emprender una actividad personal en el ámbito de la acción común; esta actividad personal es lo que deriva en la especialización.

Si bien no es posible comprender la especialización al margen de su dimensión colectiva, su explicación está fincada en la *individualización* de las acciones que son necesarias para aspirar a su realización común; de esta manera, la especialización conjuga las determinantes que proyectan la división del trabajo, la cooperación y la coordinación. La división del trabajo porque establece los referentes de acción individuales para aspirar a una contribución colectiva; por su parte, la cooperación funge como un espacio de interacción común de acciones personales para el logro de objetivos organizacionales; y, finalmente, la coordinación delimita toda la funcionalidad individual para el logro de las metas.

Estos tres elementos determinan la necesidad de especializar en las organizaciones. Las dos posibles explicaciones de la especialización en la administración se pueden determinar en primer término, a partir de su justificación teórica, que apunta a la definición de la naturaleza de la administración y, en segundo, derivado de su carácter práctico que se enmarca en la eficiencia. La idea de la especialización que ha predominado en mayor medida en el pensamiento administrativo es la segunda; sin embargo, esto no ha impedido que algunos autores se hayan ocupado de este concepto teóricamente en la administración.

Para fines de este libro interesa revisar esta última, con el fin de justificar la naturaleza de la acción administrativa, pero se abordará inicialmente el sentido con el que se utilizó el concepto en los orígenes del pensamiento administrativo, particularmente con Frederick Taylor y, en menor medida, Henri Fayol porque ambos representan una forma de confirmar, de manera práctica, el carácter imprescindible de la especialización en la administración.

El referente de Adam Smith es de suma importancia para entender el sentido de la explicación con la que Taylor asumió la idea de la especialización desde la administración científica. Para Smith, ésta se finca en la necesidad

de la productividad, que se manifiesta en la posibilidad de dividir el trabajo; los tres elementos que hacen posible esto son el aumento en la destreza del obrero, el ahorro en tiempo y facilitar la invención de las máquinas.⁵⁹ Tanto la primera como la tercera dan una idea de lo que este autor entiende como la especialización, por lo menos en términos de la división del trabajo en la producción debido a que condiciona la función particular del trabajador a la realización de una parte de actividad del proceso productivo.

Smith señala que una ventaja de la división del trabajo consiste en la necesidad de *especializar* a cada obrero en la elaboración de una parte del producto. Su concepción de la especialización se puede intuir a partir del ejemplo en la fabricación de alfileres, que consiste en la subdivisión del trabajo; esta subdivisión la agrupa en dieciocho operaciones, entre las que se pueden señalar estirar el alambre, enderezarlo, cortarlo, hacer la punta, limar el extremo, poner la cabeza, etcétera.⁶⁰ Esta idea en Smith está fincada en la división técnica del trabajo, que significa la producción en masa tendiente a la maquinización del trabajo del obrero.

El referente de la especialización de este autor significa para Taylor una cualidad de la eficiencia en los procesos productivos, en la posibilidad de incorporar el carácter *sistémico* de la actividad, a partir de la habituación de su trabajo *especializado*.

Cuando, en este nuevo tipo de administración [la administración científica], hay que tratar con los trabajadores, la regla inflexible es hablar y tratar con un solo hombre cada vez, puesto que cada trabajador tiene sus habilidades y sus limitaciones especiales y puesto que no estamos tratando con hombres en masa sino que estamos intentando llevar a cabo [a] uno de los trabajadores a su estado más elevado de eficiencia y prosperidad.⁶¹

La propuesta del trabajo especializado en Taylor significa identificar una actividad que sea propia del trabajador, lo cual parecería apuntar a ese carácter inevitable de realizar una acción propia, derivada de la división del trabajo; si bien esto es una cualidad de la especialización, el carácter predominante de comprensión en este autor, y muy extendido en el pensamiento administrativo, está delimitado a la eficiencia y, por lo tanto, a su vertiente

⁵⁹ Adam Smith, *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, p. 11.

⁶⁰ *Ibid.*, p. 8.

⁶¹ Frederick Taylor, *Principios de la administración científica*, p. 46.

práctica. Esto hace posible pensar en especializar el trabajo para lograr ser más productivo, tal como parece derivarse también en Henri Fayol, cuando advierte que “La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo”,⁶² como se desarrolló en el capítulo II de este libro.

El hecho fundamental que permite justificar la especialización en la actividad administrativa no sólo estriba en procurar una mayor eficiencia, sino en asumir que la especialización es inevitable en la división del trabajo y en todo proceso de cooperación y coordinación de la administración. Chester Barnard señala que regularmente se emplean tres términos para denominar el mismo aspecto: división del trabajo, especialización y funcionalización; sin embargo, advierte que cada una de estas palabras se implican entre sí.⁶³ Aunque los tres términos tienen una connotación muy cercana, su diferenciación se sustenta en el grado de generalidad y de aplicación en la funcionalidad organizativa.

La división del trabajo se refiere a la necesidad de establecer un ámbito de acciones para cubrir las diferentes tareas que se requieren para el logro de objetivos organizacionales. La especialización consiste en definir una actividad específica para la realización de una labor dentro de una perspectiva común; su característica estriba en la determinación de un atributo personal que mejor responda a la función. Finalmente, la funcionalización son todos aquellos ámbitos de competencia que se encuentran establecidos en la estructura. Gracias a la división del trabajo se formaliza la función y se especializa en la actividad.

Existen, sin embargo, algunas consideraciones consistentes en el uso de los términos en donde la “división del trabajo” usualmente denota una disposición social general y un aspecto de amplios sistemas económicos; mientras que “funcionalización” se usa dentro de grandes organizaciones con un énfasis especial de una clase particular de trabajo como una función de un sistema orgánico de trabajo; y la “especialización” pone énfasis en la persona o grupo de personas.⁶⁴

⁶² Henri Fayol, *op. cit.*, p. 158.

⁶³ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 127.

⁶⁴ *Idem*. Cursivas y entre comillados en el original.

La división del trabajo plantea una cuestión más amplia de significado en donde se justifica el grado de acción dispuesto por una colectividad o un sistema de acción social que se transfiere con las mismas características en la organización; se trata de una necesidad funcional general para el logro de objetivos comunes. La funcionalización consiste en una ordenación de actividades al interior de las organizaciones, establecida a partir de una estructura formal de acción. Por último, la especialización está referida al grado de profundización de la actividad con la que una persona o un grupo desarrolla sus tareas; en este sentido, es importante asumir que la principal característica de la especialización es que se refiere a personas y no necesariamente a sistemas sociales o a estructuras, como se podría entender en la división del trabajo y en la funcionalización.

Todos los conceptos que se han revisado en torno a la actividad común en la organización (la división del trabajo, la cooperación, la coordinación, la funcionalización y la propia especialización) están relacionados entre sí, pero lo que define la acción personal de los individuos es la especialización porque gracias a ella se concreta la realización de la función. Este referente siempre está presente de manera implícita en los otros conceptos. En la división del trabajo porque no es posible pensar en la actividad común si no se identifica una función particular que contribuya a la realización de todo un sistema colectivo de actuación, tal como se refirió en el capítulo anterior.⁶⁵

Asimismo, la cooperación brinda perspectivas impersonales de comportamiento que necesariamente refieren a la contribución personal en todo un sistema de acción colectivo, de modo que una organización no puede comprenderse al margen de lo que realiza cada quien. Se trata de condicionar el sistema de cooperación a las necesidades de la organización, lo cual obedece, en primera instancia, al objetivo establecido. Este sistema de cooperación, y particularmente la especialización, no se asume de manera arbitraria, sino que se funda en una necesidad propia de la organización; esto permite explicar que toda actividad colectiva se justifica en una posibilidad de acción particular.

⁶⁵ Por ejemplo, la división del trabajo en la comunidad se manifiesta en términos de la subsistencia común, de modo que cada actividad individual contribuye a la satisfacción de las necesidades de los demás; en este sentido, no es posible asumir el carácter comunitario si no se puede ubicar una función en particular, una especialización, como sucede con la necesidad de alimento, vestido y vivienda que plantea Platón, en donde el alimento lo satisface el labrador, el vestido, el tejedor y la vivienda, el constructor (*Vid.*, Platón, *República*, 369d y ss (pp. 123 y ss.).

Por su parte, la coordinación “implica un aspecto funcional de la organización. Esta función consiste en relacionar los esfuerzos individuales con las condiciones de la situación cooperativa como un todo, que pueda acompañar al propósito de la organización”.⁶⁶ La coordinación establece la delimitación de acciones particulares y su vinculación entre ellas. En un ámbito de especialización, la coordinación “está encaminada a que todos los miembros del grupo adopten una funcionalidad compartida para conseguir una finalidad establecida”.⁶⁷ En términos de decisión, Simon señala que la pericia personal, que está presente en la especialización, “implica la adopción de una *buena* decisión”⁶⁸ dentro de las condicionantes que impone la coordinación orientada al logro de objetivos; se intuye que la *buena* decisión que procura la pericia es consecuencia del conocimiento particular de la función.

Y, por último, la funcionalización es un ámbito de competencias individuales con el propósito de articular todo el sistema de actuación con vistas al logro de objetivos organizacionales. Estas vertientes colectivas que se han apuntado hacen posible la especialización; en estos esfuerzos comunes se asume que los individuos tienen la disposición para cooperar e incorporarse al sistema de coordinación establecido en una estructura de funcionamiento. Con esto se puede afirmar que los individuos concretan su participación en un sistema de acción común y están en posibilidades de contribuir a un ámbito de deberes colectivos para el logro de objetivos.

De esta manera, la administración se erige como un espacio de interacción organizacional, individual y colectivo, en continua retroalimentación: “[...] la inventiva organizacional requerida no se refiere únicamente a factores aislados sino a la combinación de ellos”.⁶⁹ La administración es el resultado de la comunión de actividades que no pueden explicarse aisladamente: adquieren su determinación dentro de la organización de manera conjunta y ordenada. La concepción de la especialización en la administración consiste en la visualización de una actividad específica con respecto a una funcionalidad colectiva; supone el entrelazamiento de una tarea concreta en el ámbito de la acción común. La administración es un ámbito de especialidades que se integran a partir de un objetivo colectivo. Parker Follett señala al respecto lo siguiente:

⁶⁶ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 136.

⁶⁷ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 133.

⁶⁸ *Idem.* Cursivas en el original.

⁶⁹ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 134.

Otro ejemplo es el del especialista. No es el conocimiento de su especialidad lo que lo hace útil a la sociedad, sino sus ideas dentro de la relación de su especialidad con el todo. En lugar de aislarlo y de darle una vida estrecha,⁷⁰ su especialidad le da de inmediato una vida más amplia, pues la vincula más, de manera irrevocable, con el todo. El especialista no sólo contribuye con el todo, sino que todas sus relaciones con el todo están materializadas en su propio trabajo en particular.⁷¹

Si bien se puede atribuir a la especialización su carácter individualizado en la función que desempeña cada quien esto no significa que su comprensión únicamente esté delimitada a una persona en particular, sino que también refiere a espacios colectivos de acción, como sucede con los departamentos que componen una estructura orgánica, en donde cada uno sugieren una competencia particular que siempre complementa a los demás; esto significa que un departamento es un ente especializado de la función general de toda la organización.

Barnard advierte que lo que representa esta unidad funcional en una organización es la especialización, con lo que es posible asumir que todo este espacio de acción necesariamente deba dividirse en propósitos específicos; asimismo, indica que así como el objetivo es el elemento de unificación de la organización formal, el propósito particular, de estas unidades, constituye un aspecto fundamental para el mantenimiento de toda la organización.⁷² La finalidad y este nivel de funcionamiento general son dos componentes esenciales de la administración porque brindan mecanismos de orden para el desempeño común y fungen como premisas de orientación y ejecución de todas las actividades necesarias que requiere la organización para su subsistencia. En este sentido, no es posible entender la acción organizacional sin la administración.

La especialización resulta inevitable en este esfuerzo de grupo. Su significado es de suma relevancia desde el propio surgimiento de la organización porque justifica un ámbito particular de acción que contribuye a la satisfacción de necesidades sociales. Este carácter externo a la organización refiere,

⁷⁰ Como parece suceder en la especialidad técnica que tiende a la maquinización, en donde no es posible la visualización completa de la actividad porque los individuos sólo hacen una parte del proceso de manera solitaria.

⁷¹ Mary Parker Follett, *op. cit.*, p. 258.

⁷² *Ibid.*, p. 137.

en el mismo sentido, a sus componentes funcionales internos, de manera que se puede decir que lo que conforma una organización hacia adentro es la integración de unidades con un propósito particular que definen diversas *especialidades*, tanto individuales como colectivas. El propósito particular se unifica con el propósito de la organización en general; ambos promueven mecanismos de acción coordinados para la realización de las actividades orientadas a fines y permiten mantener no sólo el sistema de cooperación, sino para aspirar a la permanencia de la propia organización.

Barnard señala que los procedimientos de ordenación que procuran estas delimitaciones funcionales son procedimientos de administración, y los órganos especializados son [procesos] ejecutivos y organizaciones ejecutivas⁷³; son procedimientos administrativos porque refieren a una organización de actividades, entendidas como un orden, y los órganos especializados hacen posible su realización, su ejecución.

Si se pudieran asumir estas relaciones desde el ámbito de la decisión, como lo plantearía Simon, consistiría en una actividad especializada que explica la oportunidad de decidir y el sentido de la decisión mediante el conocimiento de la situación y de una parte o la totalidad de la función. El carácter especializado brinda la garantía de decidir sobre aspectos que son propios de una función, siempre y cuando estas decisiones refieran a espacios de actuación propios de una organización.

Para Barnard, la organización es el espacio en donde se genera una *especialización asociativa*, que significa “un acuerdo mutuo reiterado de personas con personas en un esfuerzo cooperativo”.⁷⁴ La organización finca su funcionamiento general a partir de esta especialización asociativa a través de la disposición que brinda la división del trabajo; sólo es posible concretar este esfuerzo común mediante la integración de las personas que se ocupan de una actividad en particular en una organización. La especialización es un atributo de personas y la división del trabajo es un aspecto objetivo dispuesto por un sistema de acción más amplio.

Regularmente, cuando se piensa en la especialización en la organización, así como sucede también con la división del trabajo, la coordinación y la cooperación, parece entenderse exclusivamente en la función que tiene que hacer cada quien, incluso al margen de la jerarquía. Simon señala que “La mayoría de los análisis de organización acentúan la importancia de la [es-

⁷³ *Ibid.*, p. 35.

⁷⁴ *Ibid.*, p. 128.

pecialización] “horizontal” —la división del trabajo— como característica fundamental de la actividad organizada”.⁷⁵ Sin embargo, la especialización es una característica tanto de la relación horizontal (la funcionalidad) como de la vertical (la jerarquía) en un sistema organizacional.

La organización administrativa se caracteriza por la especialización; es decir, por la asignación de determinadas tareas a determinadas partes de la organización. Ya hemos advertido anteriormente que esta especialización puede tomar la forma de una división “vertical” del trabajo. Puede establecerse una pirámide o jerarquía de autoridad con mayor o menor formulismo y pueden particularizarse las funciones decisorias entre los miembros de esta jerarquía.⁷⁶

Así como es inevitable la especialización horizontal, en la que los individuos se insertan dentro de una funcionalidad colectiva para cumplir con los propósitos generales de acción, la especialización vertical refiere a la concreción de actividades orientada a fines a través de la función decisoria que acompaña a la jerarquía. Simon advierte que existen tres razones para asumir la especialización vertical: coordinar al personal operativo, permitir la pericia en la toma de decisiones y responsabilizar a los operarios de sus decisiones.⁷⁷

Existen por lo menos tres razones para la especialización vertical en la organización. En primer lugar, si existe una especialización horizontal, la especialización vertical es absolutamente necesaria para realizar la coordinación entre los empleados operativos. En segundo lugar, de la misma manera que la especialización horizontal permite que el grupo operativo desarrolle mayor habilidad y destreza en la ejecución de sus tareas, la especialización vertical da lugar a una mayor destreza en la toma de decisiones. En tercer lugar, la especialización vertical permite que el personal operativo sea responsable de sus decisiones [...].⁷⁸

La especialización vertical enmarca la responsabilidad de la autoridad.

⁷⁵ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 10.

⁷⁶ *Idem.*

⁷⁷ *Idem.*

⁷⁸ *Ibid.*, pp. 10-11.

En primer término, ésta brinda la posibilidad de dar orden a la funcionalidad establecida por la organización a través de la coordinación; esto plantea una disyuntiva relevante: la de asumir que lo que se encuentra establecido en la estructura orgánica no es suficiente para concretar todos los esfuerzos individuales y colectivos, por lo que requiere de la acción ejecutiva de una persona que sea capaz de garantizar la realización de las actividades organizacionales.⁷⁹

Asimismo, Simon plantea que así como la especialización horizontal sustenta la pericia en la realización de una función, la especialización vertical desarrolla la habilidad para tomar decisiones. Esta idea justifica el inevitable carácter decisorio que acompaña a toda autoridad, por lo menos la que se encuentra establecida por la jerarquía; esto sugiere, implícitamente, un ámbito propio de competencia, de manera que la destreza decisoria necesariamente tiene como principal referente una función.

El tramo de control que otorga la estructura jerárquica representa un espacio funcional concreto por el que transita una responsabilidad ejecutiva frente a las demás unidades que componen una organización; esto significa generar expectativas de funcionamiento interno que hace posible que todos los miembros que integran una unidad departamental adquieran una responsabilidad no sólo en la toma de decisiones, sino en una función en particular.

La doble vertiente de la especialización implica la posibilidad de decidir sobre un ámbito de competencia y la realización de una función en particular. Simon señala que gracias al ejercicio de la autoridad o de otras formas de influencia es posible la centralización de la función de decidir, con lo que se establece un plan general de operaciones que rige las actividades de todos los miembros de la organización.⁸⁰ Esta posibilidad de coordinar el trabajo de todos, a partir de lo estipulado en la estructura orgánica, con la intermediación de la autoridad, permite una coordinación de procedimiento que significa, en palabras de Simon, la especificación de la organización misma que entraña “una descripción generalizada de los comportamiento y de las relaciones entre los miembros de la organización. La coordinación de procedimiento establece las líneas de autoridad y delinea la esfera de actividad de cada miembro de la organización, en tanto que la coordinación esencial

⁷⁹ Por esta razón, en este libro se sostiene que la autoridad es un elemento imprescindible en la administración, por lo que constituye uno de sus fundamentos, tal como se analizará en el siguiente capítulo de este libro.

⁸⁰ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 11.

especifica el contenido del trabajo”.⁸¹

Esta necesidad de especializar el trabajo, tanto de manera vertical como horizontal, es una acción esencial en toda actividad de grupo orientada a fines, por lo que es un error recurrente en el pensamiento administrativo el suponer que esto únicamente es necesario para lograr la eficiencia organizacional, como bien lo apunta Simon a continuación.

Se diría que la sencillez del principio de especialización es una sencillez engañosa, una sencillez que oculta ambigüedades fundamentales. Porque la “especialización” no es una condición de la administración eficiente: es una característica inevitable de todo esfuerzo de grupo, cualquiera que sea la eficiencia que ese esfuerzo pueda tener. La especialización significa simplemente que diferentes personas están realizando cosas distintas.⁸²

La especialización es el resultado de la necesidad de dividir el trabajo; la predisposición que plantea esta última para lograr el esfuerzo de grupo tiene en la primera su referente más concreto y personal de acción. El carácter implícito que acompaña a la división del trabajo la realización de acciones individuales y colectivas se hace posible con la idea de la especialización, en el sentido que configura actividades propias de un espacio de actuación. La división del trabajo y la especialización sugieren la suposición de que una persona o un grupo de personas realizan funciones distintas para el logro de objetivos.

Conclusión

La división del trabajo en la administración fundamenta la necesidad del trabajo colaborativo en las organizaciones; ésta se finca en la distribución de actividades colectivas, en donde los individuos realizan una parte de lo que les corresponde dentro de una generalidad funcional. Esto sugiere la necesidad de integrar el trabajo de grupo, no sólo en términos de la funcionalidad específica que plantea un sistema de acción, como es la organización, sino que se proyecta en la comunidad, en aras de contribuir a la subsistencia de todos. La división del trabajo es el elemento de acción del que dispone el

⁸¹ *Idem.*

⁸² *Ibid.*, p. 22. Entre comillado en el original.

hombre para alcanzar su sobrevivencia y, al mismo tiempo, se erige como el fundamento del trabajo común.

El carácter sustancial de la administración es su perspectiva colectiva, aquello que trasciende a la individualidad del hombre a través de su participación común. Las dos vertientes de significado que sustentan en buena medida a la administración son el logro de objetivos y la distribución de tareas. Mientras que los objetivos organizacionales se plantean en términos de una contribución al sistema de acción general de toda la comunidad, la distribución de tareas derivadas de la administración sugiere la integración de actividades a través de la cooperación y la coordinación. El logro de objetivos sustenta la funcionalidad del sistema de acción y la función individual y colectiva constituye el espacio en donde se concretan los objetivos y lo que da continuidad a la organización.

Las actividades individuales se complementan con otras para conformar acciones comunes, de modo que la función que concreta cada quien se inserta con la de los demás para conformar el ámbito de cooperación en una organización. La distribución de tareas al interior de la organización es un sistema de diferenciación en el que una función depende de la otra para la realización de las demás para el logro de los objetivos organizacionales. Esta ordenación de acciones genera procesos de integración de tareas que sólo pueden explicarse a través de la conjunción de esfuerzos de grupo.

Se puede definir a la administración como la suma de esfuerzos que se conjuntan coordinadamente para producir algo, orientado por los objetivos organizacionales, por lo que la cooperación y la coordinación son dos elementos fundamentales que hacen posible la administración. La explicación que sustenta estos dos elementos es la división del trabajo, la cual define la posibilidad de ordenar el trabajo compartido en el que diversas personas realizan funciones distintas. La división del trabajo plantea la necesidad de aspirar a una ordenación de actividades mediante la coordinación y la cooperación.

Este complejo sistema de participación común es el que proyecta la esencia de la administración, a través de la posibilidad de complementar el esfuerzo individual a los requerimientos grupales. La consecución de un objetivo sustenta los mecanismos de acción colectiva de manera organizada, tal como lo señala Walter Buckley: “El tipo de situación grupal en la cual la interdependencia de los miembros se basa en la existencia de una meta grupal, en el sentido definido, constituye una *situación cooperativa*, en la cual las metas de los individuos se relacionan de tal manera que la meta de uno

cualquiera de ellos puede alcanzarse sólo si todos los individuos pueden alcanzar también sus respectivas metas”.⁸³ Lo que resulta de esta prescripción colectiva tiene como consecuencia una dimensión comunitaria que no es posible comprenderse en el aislamiento, con lo que la administración únicamente puede fundarse en la participación común.⁸⁴

Dentro de la organización, el trabajo individual se complementa con el de los demás, de modo que las funciones que realiza cada uno de los miembros están en continua cooperación con las de otros; esta diferenciación de tareas se establece de manera indirecta mediante la división del trabajo con el fin de satisfacer las necesidades comunes.

Esta ordenación de actividades genera procesos de diferenciación especializada, lo cual se entiende como un ámbito de concreción de la división del trabajo; esto significa que el trabajo común requiere diferentes habilidades que han de organizarse juntas. Este planteamiento difiere con la idea de considerar a la especialización como un proceso de mecanización del trabajo productivo, que se hizo patente desde la administración científica. Este tipo de especialización presupone la realización de actividades singulares cuya destreza se adquiere por el carácter repetitivo de la acción y que no requiere, necesariamente, una destreza especial.

La especialización del trabajo y la mecanización del trabajo únicamente tienen en común el principio general organizar la actividad, de modo que la moderna concepción del trabajo mecanizado sólo procura la mayor cantidad de producción, sin referir al fundamento de la función común. La especialización hace posible la división del trabajo, la cooperación y la coordinación; estos cuatro elementos, junto con el logro de objetivos, hacen posible la administración, por lo que podemos definirla como la suma de esfuerzos que se conjuntan coordinadamente para producir una acción orientada a fines organizacionales.

⁸³ Walter Buckley, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, p. 273. Cursivas en el original.

⁸⁴ *Vid.*, Luis Antonio Cruz Soto, “El significado de la división del trabajo en la administración a partir del concepto de virtud en Aristóteles” en Claudia Liliana Padrón (coord.), *Ensayos sobre problemas de ética en las organizaciones*.

Referencias

- Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts, 1960.
- Buckley, Walter, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Amorrortu, Buenos Aires, 1993.
- Crozier, Michel, y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- Cruz Soto, Luis Antonio, *La legitimidad de la autoridad. El comportamiento administrativo y la concepción aristotélica de la legitimidad de la autoridad*, EON, México, 2013.
- , “El significado de la división del trabajo en la administración a partir del concepto de virtud en Aristóteles”, en Claudia Liliana Padrón (coord.), *Ensayo sobre problemas de ética en las organizaciones*, Universidad Nacional Autónoma de México, H. Cámara de Diputados, LXI Legislatura, Miguel Ángel Porrúa, México, 2010.
- Fayol, Henri, *Administración industrial y general*, Herrero Hermanos, México, 1971.
- Gallino, Luciano, *Diccionario de sociología*, Siglo XXI Editores, México, 1995.
- Gulick, Luther, “Notas sobre la teoría de la organización”, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, ICAP, San José, Costa Rica, 1970.
- Luhmann, Niklas, *Organización y decisión*, Universidad Latinoamericana-Herder, México., 2010.
- Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, Alianza Editorial, Madrid, 1990.
- Mooney, James D., “Los principios de la organización”, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, ICAP, San José, Costa Rica, 1970.
- Parker Follett, Mary, *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, McGraw Hill, México, 1997.
- Platón, *República*, Gredos, Madrid, 2000.
- Ríos Szalay, Jorge, “Prefacio”, en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México, 2003.
- Sabine, George H., *Historia de la teoría política*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

- Santander, Jesús Rodolfo, “El trabajo cuestionado”, en Juan Manuel Silva Camarena (Coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, UNAM, México, 2003.
- Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, 1984.
- Smith, Adam, *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- Taylor, Frederick, *Principios de la administración científica*, Herrero Hermanos, México, 1971.
- Urwick, Lyndall, *Los elementos de la administración*, Herrero Hermanos, México, 1961.
- , *The Elements of Administration*, Sir Isaac Pitman y Sons, LTD, Londres, 1958.

Capítulo V

El fundamento de la autoridad en la administración

*Que Dios gobierna todas las cosas
y que la suerte y la oportunidad cooperan con Él
en el gobierno de los asuntos humanos.
Sin embargo, hay una tercera opinión, menos extrema,
que también debería estar allí;
pues debo decir que en una tormenta
seguramente debe ser una gran ventaja
contar con la ayuda del arte del piloto*

Platón

Introducción

El objetivo de este capítulo consiste en analizar el significado de la autoridad como fundamento de la administración. Su desarrollo se finca en el supuesto de considerar a la autoridad como un elemento imprescindible en la acción administrativa. Mientras que la división del trabajo establece la necesidad de una funcionalidad común para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la autoridad concreta el orden que ella supone, posibilita la estabilidad de comportamiento organizacional y hace posible la ejecución de las actividades; en este sentido, la distribución de labores no es suficiente para aspirar y asumir un orden dentro de la organización, de ahí el fundamento de la autoridad en la administración.

Este capítulo se compone de tres apartados. En el primero, se realiza una breve exploración en torno al significado de autoridad en la administración; la idea de este apartado no es realizar un análisis exhaustivo de este concepto, sino establecer algunas condicionantes de estudio, desde la administración, que hacen posible el fundamento de la autoridad en la acción administrativa; en el segundo apartado se analiza el fundamento de la autoridad en la administración, a partir de algunos de sus elementos más determinantes en la definición de la acción administrativa; el último apartado versará sobre los supuestos objetivos y subjetivos de la dominación que sustentan a la autoridad en la administración y que son inherentes al orden predominante en la organización. Por una parte, el supuesto objetivo se desarrollará a partir de la condicionante que impone el carácter evidente y justificado de la funcionalidad del sistema orientada al logro de objetivos; y, por otra, el supuesto subjetivo se basa en la idea de subordinación, obediencia y disciplina que despliega los ámbitos de control necesarios para asumir el sentido funcional y concretar las acciones.

La autoridad representa el vínculo entre la disposición funcional, que surge de la división del trabajo, y la concreción de las acciones; dentro de este proceso transita la aspiración de alcanzar un orden colectivo y lograr una estabilidad de comportamiento común. La actuación individual de las personas en la organización, fundamentalmente en la acción administrativa, está enmarcada en la acción colectiva, lo que define el carácter impersonal de la relación. Esta determinante inherente a toda organización constituye el espíritu sobre el que se finca la división del trabajo; ésta procura una articulación funcional común, por lo que no responde únicamente a lo que realiza una persona individualmente, sino que se encuentra inserta dentro de un mecanismo de acción colectivo que se orienta al logro de objetivos; en este sentido, el individuo que ocupa un puesto significa una función concreta por desempeñar. Esto implica que la administración no puede entenderse sin el supuesto de que cada quien está realizando acciones diferentes con una finalidad colectiva.

Esta presunción que está consignada en la división del trabajo, y todo lo que se deriva de ella: la cooperación, la coordinación y la especialización, se asume como el punto de inicio para emprender la acción administrativa; sin embargo, este supuesto no garantiza, por sí mismo, el orden, la estabilidad y la operación en la organización. Si bien la idea de división del trabajo es un planteamiento que sugiere un orden, que se traduce en la organización en una estructura de funcionamiento, tanto horizontal como vertical, sólo se

concreta a partir de la operación misma, en la que la autoridad brinda mecanismos de orientación funcional para alcanzar una finalidad; de esta manera, se puede decir que la autoridad funge como un mecanismo imprescindible de actuación común con un sentido en la organización.

Un revisión somera del significado de autoridad en el pensamiento administrativo da cuenta de su importancia en la comprensión de la administración; gran parte de los mecanismos de actuación que son propios de la acción administrativa están ligados estrechamente con la autoridad, incluso se ha llegado a señalar, como lo hace Henri Fayol, que en el papel de los *grandes* jefes la administración es un lugar tan grande que puede parecer que su objeto es exclusivamente administrativo.¹ Esta misma determinante se puede encontrar en Frederick Taylor quien estableció, en su propuesta de administración científica, la posibilidad de ejercer el control absoluto de las actividades operativas desde la dirección. Esto mismo se puede decir del planteamiento sobre el que Max Weber fincó toda su teoría de la burocracia, a partir del tipo de dominación legal-racional.

Una perspectiva explicativa diferente de las organizaciones se encuentra en Chester Barnard, quien sugiere una nueva concepción en la acción administrativa, a partir de su referente de la cooperación; este autor enfatiza la importancia de la autoridad en la operacionalización de la organización formal y establece nuevos planteamientos para redefinir su papel en la concreción de las actividades consignadas en la estructura funcional; su idea estaba orientada por el concepto de cooperación en la organización, principalmente a partir de la influencia, la motivación y el convencimiento. Herbert Simon asume esta interpretación de Barnard y amplía la idea de autoridad mediante el desarrollo del concepto de decisión; en él se sugiere que los mecanismos de acción colectivos que se producen en las organizaciones se sustentan en una proyección de actividades que se desencadenan a partir de las decisiones que se toman en lo más alto de la jerarquía.

El fundamento de la autoridad que plantean estos autores y muchos otros dentro del pensamiento administrativo ha generado una gran cantidad de estudios en torno al poder, el liderazgo, la dirección y, en general, todo aquello que tiene que ver con la dominación en las organizaciones. En este sentido, parece que en todo momento, la autoridad en las organizaciones representa un ámbito de estudio en continua definición y con una gran variedad de vertientes de análisis que hacen de este tema un campo aún por

¹ Henri Fayol, *Administración industrial y general*, p. 139.

explorar y profundizar. En este capítulo se analizarán algunas de estas vertientes que harán posible definir a la autoridad como uno de los fundamentos de la administración.

1. El significado de autoridad en la administración

La autoridad brinda orden a la organización, con lo que se asume parte del fundamento del acto administrativo. La autoridad subsume su actuar a las acciones comunes que necesita una organización para el logro de sus objetivos mediante dos vías: una, a través de lo que se encuentra consignado en la estructura de funcionamiento, la cual provee de los aspectos de dominio suficientes para obligar y orientar las labores individuales y colectivas de los integrantes de una organización; y dos, a partir de las decisiones que se procuran desde los niveles jerárquicos superiores.

Estas directrices, que orientan el funcionamiento de la autoridad en la administración, transitan por la concepción de varios términos que aluden al sentido de la dominación en la organización, entre ellos el propio concepto de dominación, el de autoridad, el de dirección, el de poder y el de liderazgo; cada uno de estos términos tienen un referente propio de obediencia, subordinación, dominio, control y disciplina. Estos conceptos que aluden a la dominación refieren a ámbitos de significado distintos, que ameritan un análisis propio; sin embargo, para los fines de este capítulo, en particular, y este libro, en general, se utilizará el término autoridad para significar la posibilidad de *dominación* en una organización para el logro de objetivos.

La dominación en la administración se entenderá en este capítulo en el sentido que señala Max Weber como “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado contenido entre personas dadas [...]”;² es importante advertir que este significado es más amplio que el concepto de poder del mismo autor: “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” debido a que la autoridad en la administración también alude a un ámbito de convencimiento, creencia y de voluntad de los demás para obedecer. La dominación, siguiendo a Weber, refiere a una gran variedad de mecanismos de control u orientación que no descansan exclusivamente en la imposición, tal como lo define este autor.

² Max Weber, *Economía y sociedad*, p. 43.

No es, por tanto, toda especie de probabilidad de ejercer “poder” o “influjo” sobre otros hombres. En el caso concreto esta dominación (“autoridad”), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines. Un determinado mínimo de *voluntad* de obediencia, o sea de *interés* (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad.³

Estas posibilidades de explicación de la dominación sugieren en la autoridad en la administración una gran variedad de condicionantes de *control* que no responden exclusivamente a la imposición, sino que refieren al “derecho de mandar y poder hacerse obedecer”,⁴ como define a la autoridad Henri Fayol. Esta posibilidad de mando y obediencia no sólo se funda en quien ejerce el dominio de manera individual, sino en un *cuadro administrativo*, siguiendo la conceptualización de Weber, que significa “la probabilidad, en la que se puede confiar, de que se dará una *actividad, dirigida* a la ejecución de sus ordenaciones generales y mandatos concretos, por parte de un grupo de hombres cuya obediencia se espera”.⁵ Se trata de una relación social que proyecta la aplicación y ejecución de una actividad, tanto individual como colectivamente, y que en la mayoría de los casos se comprende en la administración como la estructura orgánica, en donde descansa toda la disposición funcional de la organización.

La obediencia que se espera a partir de esta relación funcional, “transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido por sí mismo, en máxima de su conducta”;⁶ de esta manera, la estructura orgánica y la autoridad derivada de ésta es una fuente de control impersonal, que se finca a partir de los objetivos organizacionales y la funcionalidad que esto procura. En este sentido, la autoridad en la administración se justifica para el logro de objetivos y las acciones inherentes que se derivan para alcanzarlos, de modo que en ella se encuentra depositado un ámbito de competencia justificado en los objetivos organizacionales, como señala a continuación Weber: “[...] no lo hacen por atención a su persona [la del soberano], sino que obedecen

³ *Ibid.*, p. 170. Entre comillados y cursivas en el original.

⁴ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 159.

⁵ Max Weber, *op. cit.*, p. 170. Cursivas en el original.

⁶ *Ibid.*, p. 172.

a aquel orden impersonal; y que sólo están obligados a la obediencia dentro de la *competencia* limitada, racional y objetiva, a él otorgado por dicho orden”.⁷

La autoridad en la administración es quien ejerce la dominación para el logro de objetivos organizacionales, por lo que se instituye como un elemento de primera importancia para asumir un orden dentro de un espacio de comportamiento colectivo. Los dos aspectos que hacen posible la autoridad son la dominación y la obediencia, de modo que la autoridad es un ámbito compartido de acción entre quienes *dominan* y quienes resultan *dominados*, tal como se puede advertir en la definición de Chester Barnard:

[...] autoridad es el carácter de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un colaborador o un “miembro” de la organización quien gobierna la acción con la que él contribuye; es decir, rigiendo o determinando lo que hace o no hace, según a lo que la organización le concierne. Según esta definición, la autoridad involucra dos aspectos: primero, el subjetivo, el personal, la *aceptación* de una comunicación como autoritaria [...]; y, en segundo lugar, el aspecto objetivo: el carácter de la comunicación en virtud de la cual es aceptada [...].⁸

Si bien Barnard alude a la organización formal, su concepción está fincada en lo que se asume como una relación de autoridad en toda organización; esta definición está sustentada en la aceptación de una orden que contribuye al sistema de acción cooperativo; se trata de un referente de la actividad colectiva que condiciona la actuación de todos los miembros para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Este supuesto de acción permite *limitar* el ámbito de *competencia* de toda autoridad a los objetivos organizacionales y las actividades que se derivan de ellos.

Los mandatos que se emiten desde esta condicionante están fundados en lo que es *necesario* hacer para contribuir al sistema de acción colectivo, lo que constituye un antecedente de actuación que hace posible la *legitimación* inicial de la autoridad en una organización; esto significa que quien se identifica como autoridad debe anteponer los intereses organizacionales a

⁷ *Ibid.*, p. 174. Cursivas en el original.

⁸ Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 163. Cursivas en el original.

los intereses personales o de grupo. Por otro lado, Barnard sugiere dos vertientes adicionales para el estudio de la autoridad: el carácter subjetivo, que sustenta la aceptación personal y *voluntaria* de lo que proyecta una orden de autoridad; y el carácter objetivo que refiere al contenido expreso de la orden, con lo que se hace evidente la posibilidad de acción que se deriva de ella.

Para Barnard, una vez que es aceptada esta comunicación se confirma y establece la autoridad, lo que se instituye como la base de la actuación individual y colectiva al interior de la organización; esto permite entender que la decisión de acatar una orden con autoridad depende de las personas a las que va dirigida, y no reside en las “personas con autoridad” o quienes emiten las órdenes;⁹ por este motivo, no se puede plantear exclusivamente una relación de dominación a partir de la estructura funcional ni de la autoridad, sino que es un relación bidireccional concreta entre ésta y los *subordinados*, de ahí la importancia que adquiere la autoridad para orientar el sentido de la acción, mediante la decisión, el convencimiento y la influencia que ejerce para el logro de objetivos organizacionales.

La autoridad supone su establecimiento cuando se acepta la orden; esto implica traducir en acciones el contenido de los mandatos. En una organización, esta relación bidireccional entre la autoridad y los *subordinados* es fundamental porque permite la justificación de los mandatos y su contenido para aspirar al logro de objetivos. Esta posibilidad de aceptación fundamenta el acto administrativo en la organización porque permite generar expectativas de acción que contribuyen a sus fines. Barnard advierte que el sentido de las organizaciones se pierde cuando no es posible “obtener suficientes contribuciones de esfuerzos personales para ser efectivos o no pueden inducirlos en términos que sean eficientes”;¹⁰ es decir, no generan mayores consecuencias en el sistema de interacción colectivo cuando una orden no es aceptada debido a que no genera efectos en la acción personal y común, por lo que la única evidencia de acción administrativa es la realización de una actividad orientada al logro de objetivos.

La autoridad descansa en las posibilidades de acción que se derivan del contenido de los mandatos, a partir de la propia estructura de funcionamiento y de la decisión, lo que supedita una buena parte del comportamiento común en la organización. De esta manera, la autoridad se sustenta en los

⁹ *Idem.*

¹⁰ *Ibid.*, p. 165.

objetivos organizacionales y las acciones que se derivan de ellos mediante el contenido de los mandatos y su aceptación, como se ha señalado; Herbert Simon alude a esta determinante al definir el concepto de autoridad:

Puede definirse la “autoridad” como el poder de tomar decisiones que guíen las acciones de otros. [...] El superior da forma y transmite las decisiones, con la expectativa de que serán aceptadas por el subordinado. El subordinado espera tales decisiones y su conducta está determinada por ellas. Por tanto, la relación de autoridad puede ser definida en términos puramente objetivos y de comportamiento. Implica comportamiento tanto de parte del superior como del subordinado. Solamente cuando estos comportamientos surgen existe una relación de autoridad entre las dos personas implicadas. Cuando esos comportamientos no surgen no existe autoridad, cualquiera que sea la teoría de la organización sobre el papel.¹¹

El significado de autoridad implica una condicionante de acción, a partir de lo que se deriva por la propia decisión, que sugiere una funcionalidad distinta; el proceso de autoridad es un espacio de actuación recíproco que hace posible la realización de la función, no sólo en términos de la aceptación, sino de la influencia que ejerce una autoridad sobre los subordinados. De esta manera, la autoridad no es únicamente un ámbito de control, sino de influencia que en buena parte está condicionada por el convencimiento hacia los demás.

El fundamento de la autoridad se erige como fuente de control e influencia para la realización de las acciones, y como una figura de decisión y de dominio sobre los subordinados; en el primer caso, como orientador objetivo de la acción, y en el segundo, como justificador de la funcionalidad operativa. Gracias a la autoridad es posible asumir un comportamiento con sentido en la organización a partir de los objetivos organizacionales.

2. El fundamento de la autoridad en la administración

En el apartado anterior se hizo una breve exploración en torno al significado de la autoridad en la administración, en el que se expusieron algunas definiciones que se han propuesto desde el pensamiento administrativo; la

¹¹ Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, p. 120.

finalidad fue identificar algunos elementos conceptuales que confluyen en torno a la autoridad, como son la dominación, la estructura orgánica, el contenido de los mandatos, las posibilidades de cooperación que se derivan de ellos, la influencia y las perspectivas de acción que se plantean a partir de la decisión. Estos elementos son de suma relevancia en el fundamento de la autoridad en la administración porque dan cuenta del orden que se produce en la organización y de la realización de las actividades orientadas al logro de objetivos. Si bien se pueden encontrar algunos esbozos de este fundamento en el apartado anterior, el objetivo de éste es analizar estos elementos y algunos otros que sugieran la necesidad de la autoridad que justifican los actos administrativos.

Inicialmente, se puede plantear el significado de la autoridad a partir de dos dimensiones de análisis: en primer lugar, derivada de la estructura orgánica, que resume la autoridad formal o autoridad estatutaria y que es producto de la funcionalidad y la jerarquía que se determina en una organización; en segundo lugar, a partir de la legitimación que procura todo ámbito de dominación, formal e informal, que Fayol denominó como autoridad personal,¹² cuyo sustento está contenido en las acciones concretas que se desarrollan en la organización.¹³ A lo largo de este capítulo, ambas maneras de concebir la autoridad estarán presentes en su desarrollo, sin distinguirlas, debido a que el objeto del apartado es identificar el fundamento de la autoridad en la administración, tanto desde su vertiente formal como desde la legitimidad.

En el Capítulo II de este libro se advirtió que la concepción que pretende dar Fayol de sus principios de la administración no corresponde con la idea de fundamentar el acto administrativo. A pesar del enfoque práctico que propone este autor para designar sus principios de la administración, como una guía de acción para una supuesta eficiencia administrativa, su referencia inicial a la división del trabajo y a la autoridad permite suponer la importancia de estos dos elementos para sustentar a la administración. En el

¹² Henri Fayol, *op. cit.*, p. 159.

¹³ Para tener una idea más amplia de estas dos formas de concebir la autoridad, se puede consultar a Luis Antonio Cruz Soto, *La autoridad legítima. El comportamiento administrativo y la concepción aristotélica de la legitimidad de la autoridad*, Capítulo III; y del mismo autor los siguientes artículos: “El concepto de poder en la administración”, *Contaduría y Administración*, No. 243; “El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo”, *Contaduría y Administración*, No. 231; “El concepto de legitimidad de la autoridad. Elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo”, *Revista Latinoamericana de Administración*, No. 40 y “La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber”, *Contaduría y Administración*, No. 218.

capítulo anterior se dio cuenta del primero y ahora es menester desarrollar el segundo, pero continuando con este enfoque fundamental a partir del que se erige la acción administrativa.

En primera instancia, Fayol denomina a este segundo principio como *autoridad*, no obstante, en su desarrollo lo denomina *autoridad-responsabilidad*. Su directriz es, al igual que el principio de división del trabajo, de carácter técnico, sin hacer alusión a su justificación primordial para emprender el acto administrativo. A pesar de la limitante que representa su abordaje para el objetivo de este apartado, se considera que es un inicio muy importante para identificar el sentido de la autoridad en la administración, que define como “el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”.¹⁴ Si bien en la explicación que da de este principio no permite advertir algún carácter fundamental de la administración, sí es posible hacer un análisis en este sentido de un término muy cercano al de autoridad, que es el de la dirección.

Fayol define a la dirección como “hacer funcionar al personal”.¹⁵ Precisamente ésta idea determina uno de los fundamentos de la autoridad en la administración. Ya se ha advertido anteriormente que para que se produzca la realización de las acciones no basta la enunciación de actividades contempladas en la estructura orgánica, sino que es preciso “hacer funcionar” todo este aparato de comportamiento para el logro de objetivos organizacionales; esto constituye, al mismo tiempo, la posibilidad de orientar las acciones comunes y aspirar a un orden colectivo.

Es preciso recordar que, para este autor, la dirección constituye una de las funciones de la administración y, a su juicio, ocupa aquélla un lugar muy especial en la administración porque “La mayoría de los principios de dirección son principios de administración. Administración y dirección se encuentran relacionados muy estrechamente”;¹⁶ asimismo, señala que el reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social que conciernen a la administración interesan en gran medida a la dirección.¹⁷ De esto último se infiere que la dirección es un ámbito de deberes que procuran la funcionalidad del personal para el logro de los objetivos organizacionales.

Estos referentes de explicación de la autoridad contextualizan la importancia que adquiere la dirección en la administración, pero su fundamento

¹⁴ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 159.

¹⁵ *Ibid.*, p. 139.

¹⁶ *Ibid.*, p. 138.

¹⁷ *Idem.*

está dado por la necesidad de “hacer funcionar al personal”,¹⁸ que significa concretar la acción establecida desde la estructura orgánica, misma que, como se ha dicho, no es suficiente para aspirar a la realización de la actividad; la división del trabajo y sus referencias de acción derivadas procuran establecer un ámbito de funcionamiento coordinado, pero la autoridad es quien hace posible su orientación y realización de las actividades orientadas al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La idea inicial implícita en torno al significado de dirección en Fayol refiere a la concreción de la función, consignada en la estructura de funcionamiento, particularmente en hacer posible las otras cuatro funciones de la administración: la previsión, la organización, la coordinación y el control; por eso, este autor señala que la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa y en menor medida la capacidad profesional,¹⁹ que se traduce como la capacidad técnica de la acción administrativa; para Fayol “A medida que se asciende en la jerarquía, la importancia relativa de la capacidad *administrativa aumenta*, en tanto que la capacidad técnica *disminuye* [...]”,²⁰ y concluye: “La capacidad principal del *director* es la capacidad *administrativa*”.²¹

No es muy claro en Fayol a qué se refiere con esa capacidad administrativa, pero si se toma el significado de la administración como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar querría decir que son aquellas funciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales; aquí no se trata de la realización de una acción en particular que sirva a los propósitos de la organización, sino que está sustentada en un ámbito integrado de funcionamiento. Por otro lado, esta función administrativa, y en especial la directiva, actúa enfáticamente sobre el personal, de modo que lo que se pone en funcionamiento desde la dirección es su movilización, orientado al logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, en todos los ámbitos de acción de la organización, incluyendo en los más altos niveles jerárquicos, es necesaria la capacidad profesional porque responde a las actividades sustantivas que le son propias para lograr los objetivos organizacionales; la distinción está en que en los agentes inferiores hay una preponderancia de los aspectos operativos, que significa una

¹⁸ *Ibid.*, pp. 138 y 254.

¹⁹ *Ibid.*, p. 141.

²⁰ *Ibid.*, p. 143. Cursivas en el original.

²¹ *Idem.* Cursivas en el original.

mayor delimitación funcional; contrariamente, en los niveles superiores los aspectos *operativos* van cediendo a los aspectos decisorios y la responsabilidad funcional resulta más generalizada a medida que se incrementa la escala jerárquica. Esto significa que la capacidad administrativa es más de índole decisoria que operativa, tendiente a lograr la coordinación de todos los miembros y orientada al logro de objetivos.

Este marco de análisis que expone Fayol en torno a la dirección, y que en este capítulo se ha asemejado como la autoridad en la administración, es un punto de inicio en este apartado que se refiere al fundamento de la autoridad en la acción administrativa. La dirección y la autoridad en la administración son dos elementos fundamentales de la organización porque proyectan la posibilidad de integrar todos los esfuerzos de sus integrantes, tal como lo apunta Henry Mintzberg:

Cuando pensamos en una organización, pensamos en la dirección. Por supuesto que las organizaciones son mucho más que los directivos y los sistemas de dirección que crean. Pero lo que diferencia una organización formal de un conjunto aleatorio de personas —una multitud, un grupo informal— es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificada en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos.²²

La autoridad procura la unificación de los esfuerzos de grupo y, con ello, es posible aspirar a un orden dentro de la organización. A partir de esto, se pueden derivar tres referentes de explicación en torno a la necesidad de la autoridad en la administración: unificar esfuerzos, aspirar a un orden y justificar una línea de mando. En primer término, permite la unificación de esfuerzos porque se instituye como un referente inevitable de actuación común para el logro de los objetivos organizacionales; este referente de actuación significa la orientación de acciones que sustentan la actividad particular de los individuos y concretar los esfuerzos comunes. En segundo término, este comportamiento colectivo supone un orden dentro de la organización debido a que estos mecanismos de participación se instituyen para una funcionalidad específica y no arbitraria; por tanto, se trata de un ámbito de acción coordinado con un propósito definido. Y, por último, en tercer término, justifica un sistema jerárquico para darle una funcionalidad integrada, por esta razón Simon advierte que “no hay organización que trate de funcionar

²² Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, p. 5. Cursivas en el original.

sin alguna clase de jerarquía de autoridad”.²³ La jerarquía provee, al mismo tiempo, de los mecanismos de dominio para hacer funcionar a una organización y procura orientar todos los esfuerzos hacia los fines organizacionales.

Estos tres elementos de discusión en torno al fundamento de la autoridad se pueden advertir en lo que expone a continuación Robert Presthus.

El concepto de autoridad provee de una herramienta útil que ayuda a entender el comportamiento organizacional porque pregunta y sugiere respuestas a la cuestión de cómo la organización logra sus objetivos. ¿Cómo se dirigen las energías de sus miembros por los canales deseados? Si bien las organizaciones están diseñadas para el logro de ciertos fines importantes, deben sugerir instrumentos de motivación y dirección para conciliar los fines individuales de sus miembros. La autoridad es un elemento crucial en esta ecuación, particularmente si ésta se enmarca en la inclusión de recompensas y reciprocidad.²⁴

La concepción de la autoridad constituye una determinante de acción que explica un equilibrio en los procesos de acción comunes que se desarrollan al interior de la organización debido a que concreta el comportamiento colectivo establecido inicialmente por las normas, referido en la administración a partir de la estructura orgánica,²⁵ y brinda certidumbre de acción ante la variedad de intereses de los individuos; todo esto es lo que define la necesidad de la motivación, la importancia de la influencia, la reciprocidad de comportamientos y las recompensas inherentes que se origina a partir de ello, así como la conciliación de esos intereses entre todos los miembros. En este sentido, la dominación en las organizaciones no es un esquema unilateral de comportamiento en sentido descendente, sino que es una directriz de funcionamiento multidireccional, tanto descendente como ascendente y también de carácter horizontal.

La importancia que reviste comprender la participación de los individuos en las organizaciones tiene como origen los canales de colaboración

²³ Herbert Simon, *op. cit.*, p. 140.

²⁴ Robert V. Presthus, “Authority in Organizations”, *Public Administration Review*, Vol. 20, No. 2, p. 86.

²⁵ Un primer sustento de estas perspectivas de conducta consiste en una estructura de dominación definida que hace posible establecer las actividades con un propósito. El cuerpo normativo del que se vale la organización para actuar funge como el elemento inicial más visible para realizar las acciones. La estructura responde a las expectativas iniciales de las personas que enmarca su actuar en las organizaciones (Luis Antonio Cruz Soto, “El concepto de legitimidad en la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo”, *op. cit.*, pp. 69-70).

entre ellos para mantener la estabilidad de comportamiento y generar, al mismo tiempo, procesos de interacción ordenados con vistas a alcanzar un propósito previamente determinado. El fundamento de la autoridad está dado a partir de esta directriz de explicación porque sugiere un ámbito de significado esencial que perfila formas esperadas de comportamiento organizacional.

La unificación de esfuerzos que sugiere el sentido de la autoridad en la administración y el orden subyacente que se deriva de esto constituyen dos de los elementos sustanciales de la acción en las organizaciones. Para Chester Barnard, una de las funciones esenciales del ejecutivo²⁶ es, precisamente, “promover la seguridad de los esfuerzos esenciales”,²⁷ que bien podría resumir los dos aspectos anteriormente citados: la unificación de esfuerzos y el orden en la organización; el primero porque garantiza la orientación de las actividades hacia el logro de objetivos; y, el segundo, debido a que los motivos individuales refieren necesariamente a los fines colectivos a través de la cooperación y la coordinación, como lo señala a continuación este autor: “[...] (1) la de inducir a las personas a una relación de cooperación con la organización; y (2) la obtención de los servicios después de que estas personas hayan entrado en esta relación de cooperación.”²⁸

El carácter imprescindible de la autoridad en la administración estriba en incorporar a los individuos en ese ámbito de cooperación que haga posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales; esta necesidad se puede alcanzar por dos vías: mediante la propia relación formal, que es exigible hacia todos los individuos por parte de quien ejerce la dominación, y a través de la persuasión, motivación y orientación al personal. De esta manera, toda relación administrativa de autoridad-subordinación está supeeditada a la cooperación, en donde la dominación adquiere el rol inevitable de exigir, persuadir, influir o convencer a los individuos para que realicen las funciones propias de la organización.

Junto con esta promoción de la seguridad de los esfuerzos esenciales, Barnard sugiere dos funciones esenciales más del ejecutivo: proporcionar el sistema de comunicación y definir y formular los objetivos.²⁹ Con respecto

²⁶ A lo largo de este apartado se utilizará el término ejecutivo como sinónimo de director, autoridad o, en general, de toda persona en quien está depositada la dominación en la organización, particularmente derivada de la estructura jerárquica.

²⁷ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 217.

²⁸ *Ibid.*, p. 227.

²⁹ *Ibid.*, p. 217.

al primero, la autoridad se instituye como el centro de enlace y de acción del sistema de comunicación, tanto en forma ascendente como descendente y de carácter horizontal; de manera ascendente se proyectan, en mayor medida, los resultados de la operación y la selección de la información que se considere relevante para la toma de decisiones; y en forma descendente se plantea como el vehículo que hace posible la comunicación de las decisiones tomadas en las altas jerarquías y las acciones derivadas de ellas, así como las decisiones que afectan a todo un ámbito de competencia.

En lo que concierne al segundo, a la definición y formulación de objetivos, se puede advertir que, por sí mismas, las organizaciones nacen con sus objetivos, por lo menos los generales, y las finalidades de cada área se plantean desde el momento en que se configura una organización, de manera que si bien estos objetivos pueden no ser únicos y permanentes sí tienden a ser estáticos y muy excepcionalmente se modifican; en este sentido, la definición y formulación de objetivos no es necesariamente una atribución común de la autoridad. Quizá un referente importante de esta regulación de la acción sea la toma de decisiones que, en sentido estricto, se puede plantear, de manera implícita, como una redefinición de objetivos porque sugiere nuevas perspectivas de comportamiento.

Los objetivos se encuentran definidos desde el momento en que la organización existe, pero no sus directrices de acción, que es lo que proyecta la decisión; en ella se encuentra depositada una de las funciones esenciales de la autoridad. Barnard indica que el objeto de la decisión es regular la relación entre dos partes, en donde se procura el cambio del propósito o modificando el resto del ambiente.³⁰ Como se ha advertido en este capítulo, en la autoridad está depositada la orientación de las acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales, y la decisión es la que genera, en mayor medida, esta posibilidad.

La decisión procura un nuevo ámbito de funcionalidad y, en este sentido, la autoridad crea en los demás perspectivas de acción renovadas para contribuir a esos objetivos. La capacidad del hombre por modificar estas perspectivas, en especial cuando se trata de la autoridad en la organización, se da a partir de la concepción de libertad que él mismo procura en una gran cantidad de sus actos, por lo que viene dado por su intervención, como actor, en este proceso y es capaz de tomar decisiones que alteran la situación, como lo advierte Eduardo Nicol cuando se trata de la causalidad histórica,³¹

³⁰ *Ibid.*, p. 195.

³¹ Eduardo Nicol, *Los principios de la ciencia*, pp. 229-230.

pero que también se puede entender en toda acción humana; esta posibilidad de acción está condicionada a lo que la propia organización requiere para su continuidad y permanencia; este proceso, que lo explica este mismo autor en el ámbito de la historia, lo refiere en los siguientes términos: “Su voluntad [del actor] es uno de los “parámetros del sistema”. Estas decisiones y estas acciones, por consiguiente, serían libres y condicionadas a la vez”.³²

Gracias a la decisión se configura un nuevo accionar, una nueva forma de emprender la actividad colectiva, por lo que constituye un elemento de primera importancia para hacer frente a la realidad. La decisión funge como un mecanismo de acción para dar respuesta a los estímulos del exterior, con lo que se modifica el funcionamiento interno de las organizaciones, tal como lo sugiere Niklas Luhmann, desde su perspectiva sistémica;³³ el entorno es un ámbito de actuación dinámico que obliga al mismo dinamismo en las organizaciones. El decidir se erige como uno de los fundamentos de la autoridad debido a que es quien es capaz de modificar el ambiente de acción organizacional y aspirar al cumplimiento de los propósitos, de modo que constituye un elemento de primera importancia para la continuidad y permanencia de la organización.

Gracias a esta condicionante de la autoridad es posible generar los mecanismos de funcionamiento internos, que se transfieren a diversos ámbitos de acción, como un efecto cascada en toda la organización o en una parte de ella; se trata de un elemento de primer orden para generar procesos de acción de manera constante, de ahí su importancia y su necesidad en el funcionamiento organizacional. Barnard expresa esto en los siguientes términos:

El análisis que se requiere para la decisión es, en efecto, una búsqueda de los “factores estratégicos”. La noción del “factor estratégico”, un término que tomo del profesor John R. Commons, está relacionado con el término “factor limitante” que es el más común en el trabajo científico. [...] La teoría del factor estratégico es una apreciación del proceso de decisión y, por tanto, es necesaria para entender a la organización y las funciones del ejecutivo, así como, posiblemente, para deliberar la conducta individual. [...] El factor limitante (estratégico) es un aspecto de control, en su forma correcta, en el lugar y tiempo exacto, que establecerá un nuevo sistema o procurará las condiciones que hagan posible el propósito pretendido.³⁴

³² *Ibid.*, p. 230.

³³ *Vid.*, Niklas Luhmann, *Organización y decisión*, particularmente capítulos 2, 6, 7 y 8.

³⁴ Chester Barnard, *op. cit.*, pp. 202-203. Entre comillados en el original.

El ámbito de la decisión genera factores *estratégicos* de acción que permiten entender lo que sucede en la organización, definir las funciones del ejecutivo y sugerir la conducta individual; de esta manera, la decisión se convierte en un elemento de referencia y de control de todos los elementos que interactúan en la organización, que en su gran mayoría está supeditada a la toma de decisiones de la autoridad.

Si bien las decisiones no constituyen una renovación de objetivos organizacionales, debido a que en éstos está depositado el sentido y la esencia misma de la organización, y por este motivo es su razón de ser, sí dan paso a nuevos escenarios de actuación común, incluso redefiniendo, en algunos casos, propósitos particulares, de un área, un departamento o de un puesto. Sin embargo, la decisión en sí misma no responde, necesariamente, a una condicionante concreta de actuación, sino que sugiere, la mayoría de las veces, directrices generales de comportamiento, por lo que, como lo apunta Barnard, el proceso de decisión es un ámbito de sucesivas aproximaciones, un constante refinamiento de propósitos y de discriminaciones cada vez más rigurosas, por eso, añade, que quienes toman decisiones generales sólo pueden imaginarse condiciones generales y de manera muy vaga.³⁵

La decisión procura una orientación de propósitos para sustentar comportamientos colectivos renovados, de ahí que se sostenga en este capítulo que lo que fundamenta el carácter imprescindible de la autoridad en la organización es la orientación de la acción colectiva: “Las aproximaciones de las que se ocupan son símbolos que encubren una multitud de detalles no revelados: «Esto es lo que queremos hacer, el objetivo de nuestro esfuerzo, ésta es la dirección en la que iremos; pero, precisamente, lo que haremos, lo que debemos llevar a cabo, tendrá que prepararse». He oído miles de veces a ejecutivos hacer estas manifestaciones”.³⁶ Dirigir significa, precisamente, trazar líneas de acción para generar formas de acción común.

El efecto *cascada* que se deriva de una decisión transita por una gama de propósitos y otras decisiones; la directriz que procura esta decisión significa asimilar los esfuerzos colectivos que adquieren nuevas perspectivas de acción. Se puede decir que los propósitos particulares se renuevan para orientarlos hacia el objetivo general de la organización; de esta manera, el sentido de la decisión plantea una administración diferente porque supone un accionar distinto para el logro de objetivos organizacionales.

³⁵ *Ibid.*, p. 206.

³⁶ *Idem.*

3. Los supuestos de la dominación en la acción administrativa

El fundamento de la autoridad en la administración implica identificar los elementos sustanciales que permiten justificar la actividad organizacional; gracias a la autoridad la acción administrativa se concreta y es posible pensar en un orden. Si bien estos aspectos son de primera importancia para fundamentar la necesidad de la autoridad en las organizaciones, también sugieren supuestos sobre los que se erige la dominación; estos supuestos entrañan posibilidades de sentido de toda relación de autoridad, con el fin de concretar el carácter bidireccional de la acción entre ésta y los *subordinados*. El fundamento de la autoridad sólo se entiende a partir de las posibilidades reales de dominación en una organización.

Inicialmente, se pueden identificar dos supuestos que hacen posible la dominación en la organización, uno de carácter objetivo y otro de carácter subjetivo. En primer término, el carácter objetivo se refiere a la evidencia justificada de una autoridad en la administración para el logro de objetivos organizacionales; el ejemplo más claro se puede encontrar en el sistema de dominación y, particularmente, en la estructura jerárquica. En segundo término, el carácter subjetivo supone la necesidad de concretar el sentido de la dominación, que se resume en la subordinación, obediencia y disciplina; estas manifestaciones de *control* refieren a la asunción *voluntaria* de todos los individuos frente a las directrices sugeridas o impuestas por una autoridad.

El objeto de este apartado es explorar ambos supuestos sobre los que se configura toda relación de autoridad en la organización. Si bien el desarrollo de ambos supuestos no es el motivo de este capítulo, se darán algunas indicios de explicación que permitan entenderlos a la luz del fundamento de la autoridad en la administración, incluyendo la importancia de la influencia que ella procura. Barnard señala que “[...] toda clase de personas, y en especial los líderes y los ejecutivos, obran sobre la base de supuestos y actitudes fundamentales respecto a ellos, aunque estas personas rara vez son conscientes de lo que están haciendo. Por ejemplo, cuando intentamos persuadir a otros para que hagan lo que deseamos, asumimos que son capaces de decidir si lo harán o no”.³⁷

La autoridad obra sobre la base de que sus *orientaciones*, o mandatos, tendrán una repercusión en la acción de los demás y un efecto para el logro de los objetivos organizacionales. A lo que parece apuntar Barnard es

³⁷ *Ibid.*, p. 8.

que hay una disposición real de los subordinados en asumir las órdenes, aun sin ser conscientes de ello, lo que hace suponer que lo que sostiene las directrices de una autoridad son ellos mismos, en mayor medida cuando se trata de relaciones de liderazgo o de legitimidad. El principio sobre el que se sustenta la autoridad se finca en el supuesto de que todo mandato habrá de ser acatado.

a. El supuesto objetivo de la dominación en la administración

Como se ha señalado, el carácter objetivo de una dominación se sustenta, principalmente, a partir de la estructura jerárquica, que es lo que se desarrollará a continuación. La posibilidad de esta dominación se encuentra dada desde el momento en que la organización establece su estructura orgánica, derivada de sus objetivos, de manera que es un elemento de orden y de funcionamiento previo a la concreción de la actividad; esto constituye el principal aspecto de inicio para asumir objetivamente una relación de autoridad en una organización. Desde el momento en que se establece el vínculo de los individuos con ella, se da como un hecho la dominación y es posible la identificación de un sistema jerárquico quien vela, de manera impersonal, por un orden al interior de las organizaciones y para el logro de sus objetivos.

Barnard señala que todo ejecutivo se ocupa, en mayor medida, del aspecto objetivo antes del subjetivo³⁸ debido a que lo que justifica su actuar es la funcionalidad organizacional. El fundamento de la autoridad en este ámbito se encuentra dado, inicialmente, a partir del referente normativo e impersonal que acompaña a toda relación de dominación en una organización; para Barnard, “Un «superior» no es, en nuestra opinión, una autoridad ni tiene autoridad estrictamente hablando; tampoco existe una comunicación autoritaria salvo cuando se trata de un esfuerzo o acción de organización. Esto es lo que queremos decir cuando decimos que los individuos son capaces de ejercer la autoridad sólo cuando están actuando «oficialmente», un principio bien establecido en la ley [...]”.³⁹

La autoridad en la organización se define a partir de lo que proyectan los objetivos organizacionales y las acciones administrativas inherentes derivadas de ellos, por lo que toda dominación en estos ámbitos no existe por sí misma a partir de personas concretas, sino por lo que proyecta una acción de la auto-

³⁸ *Ibid.*, p. 172. Esto no quiere decir que el carácter subjetivo sea innecesario, como se verá posteriormente en este apartado.

³⁹ *Idem.* Entre comillado en el original.

ridad formal que hace posible la realización de toda actividad organizacional; estos mecanismos de actuación justifican el carácter impersonal que acompaña a todo proceso de dominación en las organizaciones. La formalidad brinda posibilidades reales de acción para todos los integrantes, particularmente hacia quienes van dirigidos los mandatos. En este sentido, el contenido de toda comunicación se finca a partir del hecho inobjetable de servir como un potencial de realización de la actividad para el logro de objetivos.

La posibilidad de interacción que surge a partir de la autoridad formal está referida a la organización, dentro de un espacio de competencia en su interior, de modo que cuando el contenido de una comunicación no tiene referencia alguna a un ámbito de acción delimitado por la propia estructura, carece de justificación y de sentido. Cuando se produce una relación concreta de autoridad-subordinación existe la clara evidencia de una delimitación funcional, una definición clara de responsabilidades, derechos de mando y obligaciones de actamamiento de órdenes. En este sentido, la competencia funcional y jerárquica en la organización procura derechos de autoridad para orientar el sentido de la función, por lo que “Una comunicación se presume con autoridad cuando se origina a partir de las fuentes de información de la organización más que de fuentes individuales”;⁴⁰ gracias a esta condicionante de actuación individual y colectiva se puede asumir que toda actividad administrativa es de carácter impersonal porque responde a necesidades organizacionales y no a intereses particulares.

Pero dado que el objeto del sistema de comunicación es la coordinación de todos los aspectos de la organización, se deduce que las funciones de los ejecutivos se relacionan con todo el trabajo esencial para la vitalidad y permanencia de la organización, al menos a través de la coordinación formal. [...] El trabajo ejecutivo no es el de la organización, sino el trabajo especializado de mantener la organización en funcionamiento.⁴¹

La autoridad hace posible mantener el nivel de funcionalidad en la organización, en buena medida mediante la toma de decisiones y a través de su influencia en la concreción de la actividad. La estructura orgánica sugiere mecanismos de acción para establecer la operabilidad en el sistema de coordinación, por lo que se instituye como el principal elemento para aspirar a la continuidad en las acciones organizacionales. Aun cuando esta estructu-

⁴⁰ *Ibid.*, p. 173.

⁴¹ *Ibid.*, p. 215.

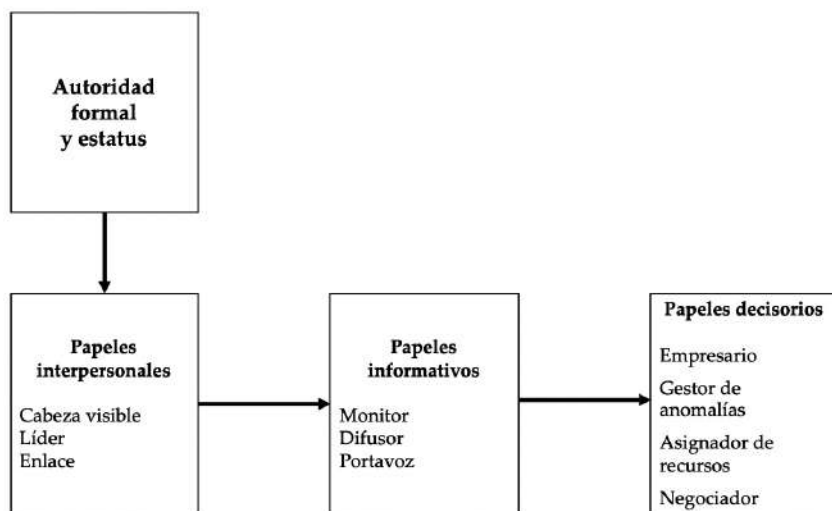
ra de funcionamiento es una fuente primordial de orden y permanencia, es preciso su operacionalización, por lo que la autoridad brinda posibilidades reales de ejecución, no sólo a partir de lo que establece la estructura jerárquica, sino de la persona en quien está depositada la dominación.

El carácter impersonal que acompaña a esta necesidad se enmarca a través de los objetivos organizacionales, por lo que el nombramiento de una autoridad de área o departamento obedece a una competencia funcional, de ahí que se señale que es fruto de un trabajo especializado. Si bien este trabajo especializado se despliega a lo largo de toda la organización, en todos los niveles y en toda la jerarquía, en el caso de la autoridad adquiere un matiz adicional porque sustenta el *compromiso institucional* de dar continuidad al sistema de cooperación que contribuye al logro de los objetivos organizacionales; esto es lo que fundamenta el sentido de la decisión y lo que justifica la personificación de una autoridad debido a que habrá de ser quien asuma la responsabilidad de velar por esa continuidad de funcionamiento. Gracias a la decisión, al criterio de acción que se sugiera, será posible mantener un sistema de coordinación, independientemente de su pertinencia y eficiencia.

El fundamento de la autoridad en la organización, desde este supuesto de dominación objetivo, significa establecer una directriz de comportamientos comunes con un sentido, una orientación y un orden. Estos aspectos refieren a toda acción administrativa porque contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Henry Mintzberg señala que los papeles del directivo se dividen en personales, informativos y decisorios. Los personales se dividen, a su vez, en cabeza visible, líder y enlace; los informativos, en monitor, difusor y portavoz; y los decisorios en empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador;⁴² esquemáticamente, todos estos papeles se pueden representar como se indica en la siguiente figura:

⁴² Henry Mintzberg, *op. cit.*, p. 15.

Figura 1
Las actividades del directivo



Fuente: Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, p. 15, Figura 1.1.

Estos papeles que debe cumplir un directivo, según el autor citado, refieren a condicionantes explícitas e implícitas de la función que se derivan de la autoridad formal y, por tanto, son producto de un nombramiento explícito; éste constituye un buen ejemplo de lo que se pretende decir del supuesto objetivo de autoridad; es objetivo porque a partir del nombramiento se deriva explícitamente una asignación jerárquica, en donde se hace evidente la posibilidad de una dominación. Si bien el esquema de explicación que plantea Mintzberg está concentrado en la figura de la autoridad, se pueden derivar algunos supuestos que implican la identificación de una dominación y las consecuencias que tiene en el funcionamiento general de toda organización.

Los papeles interpersonales del directivo sugieren la identificación de una posición formal frente a los demás; no sólo consiste en la asunción de una jerarquía que es reconocida por todos, sino que implica la necesidad de que, por un lado, los subordinados reconozcan desde el primer momento a quién deben *obediencia*, desde un ámbito de funcionalidad, y, por otro, que la propia autoridad se asuma con el derecho de mando. No sólo se trata de identificar el puesto jerárquico, sino a la persona que asume el carácter de autoridad, en aras de distinguir una posición y su consecuente dominación.

El reconocer formalmente una autoridad significa que los subordinados adquieren conciencia plena a quién deben *obediencia* en la orientación y realización de la función e implica un orden al interior de la organización porque plantea una forma de asumir delimitantes de comportamiento. Así como esta dominación formal significa que la subordinación se encuentra *atada* a un ámbito de acción administrativa y a ciertos objetivos, también suscita en la autoridad esfuerzos de control, orientación, influencia y motivación hacia los demás.

Mintzberg señala que “Al estar a cargo de una unidad organizativa, el directivo es responsable del trabajo de las personas de esa unidad. Sus actividades a este respecto constituyen el papel de *líder*. [...] Todo directivo tiene que motivar y animar a sus empleados, reconciliando sus necesidades individuales con los objetivos de la organización”.⁴³ El asumir una posición formal de autoridad significa, por un lado, procurar en los hechos que todo comportamiento individual y colectivo se oriente hacia una funcionalidad específica, tal como está consignado en la propia estructura orgánica; por otro lado, plantea la necesidad de subsumir los intereses personales a los intereses organizacionales, a través de una gran variedad de mecanismos de estimulación que van desde la motivación, exhortación y el consecuente convencimiento consciente y voluntario hasta la coerción.

La identificación de una persona que asume el carácter formal de la autoridad es un referente de acción colectiva que se produce al interior de la organización; esto no sólo entraña una presencia personal y concreta en ésta, sino que plantea una posibilidad real de funcionamiento en los hechos. Se trata de una integración de aspectos de acción administrativa porque sugieren la consecución de objetivos, la identificación formal de una dominación y su ejecución, así como la operación de una gran cantidad de funciones. Esta perspectiva de las actividades administrativas son capaces de concretarse, en buena medida, a través de la información, de ahí la importancia que le atribuye Mintzberg al papel informativo de los directivos.

Este papel informativo de los directivos se caracteriza por ser un enlace, que es capaz de articular los mecanismos de comunicación, que indaga y difunde información y en quien se identifica el papel de portavoz de un departamento. Estos aspectos de la información que asume la autoridad implican, como lo advierte Mintzberg, un acceso formal y fácil en cada uno de los subordinados y permiten abrir los canales de información del exterior, en

⁴³ *Ibid.*, p. 16.

los cuales no es posible que los subordinados puedan acceder.⁴⁴ En todos los casos, hay un discernimiento de la información, de modo que a los subordinados únicamente les llega aquella que está vinculada con sus funciones, por lo menos desde una perspectiva formal de acción administrativa; contrariamente, toda la información funcional más relevante que generen los subordinados debe llegar a los directivos. Este flujo de información no sólo funge como un centro de articulación funcional, debido a que genera mecanismos de interacción de actividades entre todos los miembros, sino es un elemento imprescindible para tomar decisiones, que es la acción administrativa sustancial de la autoridad para aspirar al logro de objetivos organizacionales.

La funcionalidad que se deriva de la decisión sólo es posible con la información; este supuesto de la autoridad para ejercer la dominación plantea una escenario de acción común; en este sentido, no es posible pensar en una actividad común sin una figura que aglutine y sintetice la información, así como que genere una nueva funcionalidad en la organización o en una parte de ella para hacer frente a las manifestaciones que provienen del exterior. La información hace posible la decisión, y ésta redefine a la organización, de modo que la autoridad se convierte en un elemento imprescindible para aspirar a la permanencia y a la continuidad de las operaciones organizacionales.

Quizá sea posible pensar que en todos los puestos se toman decisiones, sin necesariamente ser autoridades, lo que parece ser cierto; sin embargo, la autoridad procura mayor amplitud de acción, tanto espacial como temporal; espacial porque aspira a una integridad de funcionamientos individuales para hacerlos comunes en toda la organización o en un ámbito de competencia, y temporal porque sugiere en dar un sentido más seguro a las operaciones de la organización en el corto, mediano y largo plazos.

Esta idea de la decisión en la organización es lo que parece entender Mintzberg en torno al papel emprendedor⁴⁵ del directivo, en el entendido de que éste busca mejorar su unidad y adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno.⁴⁶ Se trata de una asimilación de contextos y perspectivas que obligan a la autoridad a emprender acciones que hagan posible una funcionalidad propia para el *bien* de la organización.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 18.

⁴⁵ La traducción del libro al español de Henry Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, utiliza el término *empresario* para referirse a la palabra del inglés *entrepreneur*; sin embargo, para fines de este capítulo, interesa traducirla mejor como *emprendedor* debido a que el directivo como emprendedor da una idea más clara de asumir una autoridad como la orientadora de las actividades para emprender acciones que procuran un mejor destino de la funcionalidad organizacional, como a continuación se puede advertir.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 19.

Los tres papeles que sugiere Mintzberg, interpersonales, informativos y decisorios, permiten comprender mejor el significado de la autoridad en la organización y brinda cualidades fundamentales de lo que se ha dado en llamar en este apartado como el supuesto objetivo de la autoridad. En sí misma, la jerarquía ofrece un reconocimiento impersonal y seguridad de acción. Por un lado, da reconocimiento porque quien asume una posición de dominación formal en una organización, a través de su nombramiento, establece derechos de mando de la autoridad y obligaciones de *obediencia* de los subordinados; esta reciprocidad es inevitable y evidente para alcanzar una funcionalidad orientada al logro de objetivos organizacionales, de ahí que se afirme que es de carácter objetivo. Por el otro lado, brinda seguridad de acción porque la actividad organizacional responde a una funcionalidad; esto se fija formalmente para dar continuidad a las operaciones con una orientación clara hacia el logro de los objetivos organizacionales.

b. El supuesto subjetivo de la dominación en la administración

El supuesto objetivo de la autoridad que se analizó en los párrafos anteriores tiene el referente de una jerarquía establecida; este carácter objetivo de la dominación vela por el establecimiento de mando y *obediencia*, a partir de la funcionalidad consignada en la estructura orgánica; sin embargo, esto no es suficiente para aspirar a un orden y una orientación concreta de la actividad porque es necesaria una asunción explícita o implícita de los subordinados por aceptar esta condicionante. Para que se concrete la dominación es fundamental la *voluntad* de aceptar el sentido de lo que procura la autoridad; esto es lo que se ha denominado en este apartado como el supuesto subjetivo de la dominación. Este supuesto transita de la aceptación, consciente e inconsciente, de los subordinados hacia la concreción de las acciones; la aceptación se pueden enmarcar en al menos tres procesos: la subordinación, la obediencia y la disciplina. Un desarrollo más amplios de estos procesos no es motivo de este capítulo, pero se ofrecerán algunos elementos de análisis para desarrollarlos en otros trabajos.

Mientras el carácter objetivo de una dominación en las organizaciones se encuentra dado por la estructura jerárquica, previo a la concreción de la actividad, en el aspecto subjetivo se da como un hecho en la concreción misma de la acción; se puede decir que la autoridad, desde el supuesto de la objetividad, se plantea como un hecho anterior a la acción y su carácter subjetivo se da en la acción misma. Es subjetivo porque tiende a asumir-

se internamente en los individuos en el entendido de que cada quien debe aceptar, consciente o inconscientemente, que su actuación se rige por un sentido impersonal, con la orientación hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

La estructura jerárquica delimita mecanismos normativos de acción para lograr una interacción, pero esto, por sí mismo, no es suficiente para lograr la concreción de la función, de ahí la importancia que brinda el aspecto subjetivo. Lo anterior parece suponer que quienes mantienen la dominación en las organizaciones son los propios subordinados debido a que en ellos existe la *voluntad* de asumir esta condición. Esta determinación parece ser ajena a alguna influencia porque se inscribe en un hecho ineludible de *sumisión*; Georg Simmel señala que “existe ya una acción recíproca en aquel afán de dominio que se da por satisfecho cuando el hacer o padecer del otro, su estado positivo o negativo, aparecen al sujeto como producto de su propia voluntad”.⁴⁷ Esta condicionante, que bien podría inscribirse en un estado psicológico de la persona, supone de manera inmediata una subordinación.

De esta manera, la voluntad se convierte en una cualidad necesaria de la subordinación,⁴⁸ con lo que se establece el supuesto subjetivo de la autoridad que hace posible el mantenimiento de un orden y una aspiración de acción funcional entre todos los miembros que conforman una organización.

La subordinación de un grupo a una persona (sic), tiene como consecuencia principal una considerable unificación del grupo. Esta unificación es casi equivalente en las dos formas características de esta subordinación: la primera, que consiste en que el grupo, con su cabeza, constituya una verdadera unidad interior y que el jefe dirija las fuerzas del grupo en el sentido mismo del grupo, de manera que en este caso la superioridad sólo significa propiamente que la voluntad del grupo ha hallado en el jefe una expresión y cuerpo unitarios; la segunda, que consiste en que el grupo se halle en oposición a su cabeza, y forme un partido frente al jefe.⁴⁹

⁴⁷ Georg Simmel, “La subordinación”, *Sociología I. Estudio sobre las formas de socialización*, p. 147.

⁴⁸ Para Simmel, hasta en las relaciones de sumisión más opresoras y crueles existe una proporción considerable de libertad personal: “La coacción «absoluta» que ejerce sobre nosotros el más cruel tirano está siempre, en realidad, condicionada; está condicionada por nuestra voluntad de eludir las penas u otras consecuencias de nuestra insumisión” (*Ibid.*, p. 148). Algunas manifestaciones en este sentido también pueden consultarse en Barrington Moore, *La injusticia: bases sociales de la obediencia y de la rebelión*, especialmente el Capítulo Dos, pp. 59 y ss.

⁴⁹ Georg Simmel, *op. cit.*, p. 155. Cursivas en el original.

Interesa tomar, para fines de este capítulo, la primera forma de subordinación debido a que es la que da elementos más cercanos de lo que sucede en la organización, principalmente porque la asunción de voluntad se encuentra condicionada a los objetivos organizacionales. La explicación de Simmel en torno a esta clase de subordinación ofrece perspectivas de análisis para suponer que se trata de un estado de aceptación colectivo del que emana la posibilidad de dar sentido a una acción; este sentido se encuentra dado a partir de *aglutinar* esfuerzos tanto desde una posición de autoridad como desde un ámbito de funcionamiento, como sucede en las organizaciones.

La subordinación es anterior a la obediencia porque transita por una condicionante previa de asunción de voluntades ante una autoridad o un estado definido de acción, como sucede del que se deriva de la organización formal en donde siempre existirá una jerarquía establecida; esto significa que desde el momento en que los individuos se incorporan como miembros de una organización se establece un ámbito de obediencia a una autoridad. Los intereses personales ceden a un interés común, que es el que sustenta un sistema de cooperación y un sistema de acción como el que se establece es una estructura orgánica, tanto en términos funcionales como jerárquicos. Stanley Milgram señala al respecto lo siguiente.

De manera más general, siempre que se vean insertos en un sistema de coordinación jerárquica elementos que funcionan de manera autónoma se exigen cambios en la estructura interna de los elementos. Estos cambios constituyen las exigencias del sistema, e incluye invariablemente una determinada supresión del control local en interés de la coherencia del sistema. Esta coherencia del sistema se logra cuando todas las partes del sistema funcionan armónicamente y no en líneas encontradas.⁵⁰

La obediencia sucede desde el momento en que los individuos asumen una acción dentro del sistema, enmarcado en un sistema de coordinación; esto significa la asunción de la obediencia, en cada individuo, y un control de la organización, tanto en términos funcionales como de dominación. La acción espontánea cede a una actividad con sentido; esto es fundamental porque implica un comportamiento esperado y un orden, particularmente desde la autoridad porque sugieren mecanismos implícitos de conducta que se transfieren a todo el actuar colectivo. Milgram señala que cuando se de-

⁵⁰ Stanley Milgram, *Obediencia a la autoridad*, p. 124.

fine claramente la responsabilidad de cada miembro, reduce a un mínimo la fricción; indica que el reconocimiento de su función en la jerarquía es un factor estabilizador en el grupo, con lo que la armonía interna queda asegurada cuando todos los miembros aceptan lo que les ha sido asignado.⁵¹

La obediencia también implica la posibilidad de lograr una forma de conducta, ante las exigencias del sistema de cooperación; para Milgram, la esencia de la obediencia significa que una persona, o una colectividad, se instituye como un mecanismo de acción que es capaz de hacer posibles los deseos de otra, o de otras, por lo que, en sentido estricto, la *libera* de la responsabilidad de sus actos;⁵² por esto se ha advertido en este apartado que las personas ceden su autonomía de acción debido a que su responsabilidad consiste en ejecutar lo que se les ha encomendado.

En esta relación, se presenta el carácter bidireccional de una dominación, tanto desde la autoridad como en el ámbito de la subordinación y de la obediencia, como parece advertir a continuación Simmel.

Nos proponíamos, con estas observaciones, mostrar el carácter propiamente sociológico, sociogénico, de la subordinación, aún en aquellos casos en que parece que en vez de una relación social existe una relación meramente mecánica y el subordinado se presenta como un objeto o medio en manos del superior y como privado de toda espontaneidad. Pero, al menos en algunos casos, hemos logrado hacer ver cómo tras la influencia unilateral se escondía la acción recíproca que es el proceso sociológico decisivo.⁵³

Si bien este autor establece su explicación desde la perspectiva de la subordinación, también se puede definir en el espacio de la obediencia, de modo que en ambos casos transitan por un estado de voluntad entre los individuos, consciente e inconscientemente, en el que asumen la condición de subordinación y obediencia para contribuir al sistema de cooperación establecido por la organización, tanto en el ámbito funcional como en el jerárquico. El referente consecuente de esta relación aspira a concretar la disciplina al interior de la organización.

Por disciplina se entiende, tomando el concepto de Max Weber, como “la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un

⁵¹ *Ibid.*, p. 120.

⁵² *Ibid.*, p. 10.

⁵³ Georg Simmel, *op. cit.*, p. 154.

conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática. [...] El concepto de *disciplina* encierra el de una «obediencia habitual» por parte de las masas sin resistencia ni crítica”.⁵⁴ Este mismo sentido de la disciplina en las organizaciones también se puede advertir en Henri Fayol, quien la define como “la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas por la empresas y sus agentes”.⁵⁵ La disciplina encierra una manifestación de control tácito entre los integrantes de una organización que hace posible concretar el sentido de la función y la propia dominación para aspirar al logro de los objetivos organizacionales. El asumir una convención de cualquier índole, discutida libremente o no, tácita o escrita, por voluntad propia o por leyes y usos,⁵⁶ significa que su aceptación ha sido consignada como una regla de conducta.

Los conceptos de subordinación, obediencia y disciplina se enmarcan dentro de los supuestos subjetivos de la autoridad debido a que son estados internos de comportamiento en los individuos; estas manifestaciones son importantes en el fundamento de la autoridad porque sugieren posibilidades reales de concretar las actividades sugeridas desde la estructura orgánica. La forma que adopta este sentido de acción colectivo, gracias a la subordinación, la obediencia y la disciplina, plantea la necesidad de asumir el contenido de una orden; para Barnard, este sentido al que se llegó de manera informal⁵⁷ afecta la actitud de los individuos y les impide cuestionar la autoridad porque existe la presunción de admitir que ella descende, de lo general a lo particular, y, por lo tanto, de aceptar sus órdenes.⁵⁸

La aceptación de estas órdenes supone al menos dos aspectos; en primer lugar, la comprensión de lo que significa la autoridad en la organización, como la única fuente de dominación en toda la estructura de funcionamiento; y en segundo lugar, el asumir que quien la hace posible es la voluntad de los propios dominados. Estas dos perspectivas es lo que se ha entendido en este apartado como los supuestos objetivos y subjetivos de la autoridad, respectivamente.

⁵⁴ Max Weber, *op. cit.*, p. 43. Cursivas en el original.

⁵⁵ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 161.

⁵⁶ *Idem.*

⁵⁷ Es informal porque sugiere inicialmente un estado de voluntad en el individuo, previo a una relación formal entre éste y la organización.

⁵⁸ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 169.

La idea subyacente en ambas posibilidades de aceptación de las órdenes transita por la subordinación, la obediencia y la disciplina, lo cual significa asumir que la voluntad para que se establezca la dominación recae en los subordinados, como se ha señalado anteriormente. En este sentido, Barnard plantea la siguiente pregunta: “¿Cómo es posible procurar una cooperación tan importante y perdurable como la que observamos si en principio y de hecho la determinación de la autoridad depende de los subordinados?”⁵⁹ Se trata de una pregunta sumamente relevante porque parece suponer que en cualquier momento la dominación puede transgredirse; sin embargo, eso no sucede así porque existen condiciones establecidas, tanto de carácter formal e informal, que *obligan* a los individuos a mantener una continuidad en ese orden aceptado. En principio, podría señalarse que esto es posible, en primer término, por el temor subyacente impuesto en toda estructura formal, derivado de los elementos coercitivos que acompañan a toda relación de dominación en una organización, que van desde *estímulos* positivos, como son los salarios, bonos, ascensos, felicitaciones, hasta los estímulos negativos, como son las reprimendas, suspensiones o los despidos. También podría pensarse, en segundo término, que no se transgrede la autoridad por la propia presión que ejerce el grupo sobre los propios individuos.⁶⁰

La respuesta que da Barnard a su pregunta “¿Cómo es posible procurar una cooperación tan importante y perdurable como la que observamos si en principio y de hecho la determinación de la autoridad depende de los subordinados?” apunta en tres direcciones:

[...] (a) las órdenes que se dictan deliberadamente para que perduren las organizaciones cumplen con las condiciones mencionadas anteriormente; (b) existe una “zona de indiferencia” en cada individuo en la que las órdenes son aceptadas al margen de un examen consciente de su autoridad; (c) los intereses de las personas que contribuyen con la organización como un grupo resultan en el ejercicio de una influencia sobre el sujeto, o

⁵⁹ *Ibid.*, p. 167.

⁶⁰ Una de las conclusiones que derivaron de los estudios de Hawthorne apuntaban en este sentido: el descubrimiento de un grupo social espontáneo —que después dio pie a una incipiente desarrollo, aún insuficiente, de lo que se denominó como la organización informal— que era el que fijaba algunas pautas de comportamiento entre los individuos. Una explicación más amplia al respecto se puede encontrar en William Knowles, “Sociología industrial”, en *Lecturas de administración*, pp. 112 y ss. También se puede consultar en este mismo sentido a Barrington Moore, *op. cit.*, Capítulo Dos, pp. 59 y ss.

sobre la actitud del individuo, que mantiene una cierta estabilidad en esa zona de indiferencia.⁶¹

En primer término, las órdenes cumplen con su cometido de realización entre los integrantes en los siguientes supuestos: a) que conozcan y entiendan la comunicación, b) que en el momento de su decisión cree que no es contraria a los propósitos de la organización; c) que en el momento de su decisión, crean que es compatible con sus intereses personales en general; y d) que sean capaces mental y físicamente para cumplirlas.⁶² El asumir el contenido de los ordenamientos plantea la posibilidad de que su ejecución se finque en la comprensión de la comunicación; en los objetivos de la organización; en los intereses personales, los cuales refieren al vínculo individual que se establece con la organización, a partir del que es posible un beneficio propio; y, finalmente, que su condición mental y física lo permita. Estos cuatro aspectos parecen ser obvios en toda relación de dominación debido a que se enmarcan en un contenido funcional.

En segundo término, existe un ámbito de aceptación de una autoridad en el que las órdenes se asumen de manera automática, sin un examen consciente de su pertinencia o su cuestionamiento, que Barnard identifica como “zona de indiferencia”; para este autor, este espacio en donde actúan los subordinados no existe la necesidad de inducir, influir, convencer o imponer porque los individuos asumen de manera impasible su condición. La posibilidad de dominación dentro de una “zona de indiferencia” contribuye a sustentar, ampliamente, el carácter subjetivo de la autoridad porque se funda en un estado de acción inalterable de los individuos en las organizaciones y brinda una seguridad de comportamiento esperada desde el momento en que se incorporan a ellas.

Finalmente, en tercer término, una parte de la concreción de la dominación es el resultado de la influencia que ejerce la autoridad sobre los individuos; se trata de aspirar al convencimiento de la pertinencia de las acciones, de manera que se instituye como un espacio que se distancia de la “zona de indiferencia”, pero que se apoya en ella debido a la seguridad que le brinda para la continuidad de las acciones. A diferencia de esta “zona de indiferencia”, la influencia pretende instituir en los demás la creencia de la importancia de su función para el logro de objetivos organizacionales y convencer de

⁶¹ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 167. Entre comillados en el original.

⁶² Chester Barnard, *Las funciones de los elementos dirigentes*, p. 191.

que sus acciones se orienten por el convencimiento de su labor para los fines cooperativos.

Barnard señala que la elección de entrar o no a este sistema cooperativo se realiza sobre la base de propósitos, deseos e impulsos del momento y las alternativas externas al individuo reconocidas por él como disponibles: “*La organización resulta de la modificación de la acción del individuo a través del control o influencia sobre una de estas categorías.* El control deliberado, consciente y especializado de los mismos es la esencia de las funciones ejecutivas”.⁶³ El control es fruto de las acciones que ejerce una autoridad sobre los demás, de manera que aunque se plantee en términos de un convencimiento y de una influencia expresa, y lo asuma el individuo como una creencia asumida de manera voluntaria y plenamente consciente, se trata de aspirar a tener la sujeción sobre las actividades de los demás. Esto es un supuesto inevitable de dominación que se inscribe de manera subjetiva en el individuo, no sólo en su decisión de participar en una relación de cooperación en una organización, sino por las repercusiones que se derivan en su propio ámbito funcional. El control es una consecuencia inevitable y esperada, subjetivamente, en la persona, y la razón por la que esta dominación se concreta.

De esta manera, la autoridad se erige como el actor que procura la influencia sobre los individuos para que asuman las actividades que ayudan a la organización al logro de sus objetivos; se presenta como un acto deliberado y consciente hacia ese propósito, como advierte Barnard, y delimitado al carácter especializado derivado de la propia función. Esta posibilidad, sobre la que se erige la autoridad, se encuentra supeditada a la decisión previa que toman los individuos en participar en este esfuerzo cooperativo. Una vez producido este hecho, en la autoridad recae la necesidad de concretar el sentido de la acción, por lo que se trata de orientar el comportamiento de todos hacia lo que más conviene a la organización para el cumplimiento de sus objetivos; en este sentido, no es suficiente que esta participación común, previamente asumida por cada quien, quede consignada en un sistema funcional, sino que la ejecución y concreción de la acción se justifica por el *estímulo* que proyecta la autoridad para cumplir con ese propósito.

Esta necesidad de la dominación es lo que justifica la influencia. Barnard señala que ésta es la esencia de la autoridad para alcanzar la cooperación plena entre todos los miembros: “Por lo tanto, una finalidad objetiva que puede servir como base para un sistema cooperativo es la *creencia* de los

⁶³ Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 17. Cursivas en el original.

participantes (o potenciales participantes) en constituir el propósito de la organización. El inculcar esta creencia como la existencia real del propósito común es la función esencial de los ejecutivos”.⁶⁴ La influencia, como la esencia de las funciones de una autoridad, aspira a poner en operación el sistema de acción establecido por la estructura organizacional; esto implica un proceso de convencimiento para que los individuos lo asuman como una *máxima* personal que sustenta el sentido funcional que ello supone. Barnard apela al carácter cooperativo como una necesidad común que hará posible el logro de objetivos organizacionales; el creer en ello implica asumir en cada persona el propósito como propio, como una máxima de comportamiento individual y colectivo.

Esta condicionante de acción sustenta el contenido de la integración funcional. Simon señala que si un ejecutivo es capaz de construir para sí mismo y para los demás una conversación imaginaria en donde exista una auténtica preocupación por la función que emprenda cada quien entonces es posible comprender cómo la situación organizativa moldea creencias y actitudes;⁶⁵ posteriormente, el propio autor se pregunta “¿Qué condiciones tenemos que crear y mantener en esta organización, a fin de que la autoridad se convierta en un instrumento eficaz para la realización de nuestras tareas?”⁶⁶ Este problema parece apuntar a un esfuerzo común de acción, tanto de la autoridad como de los subordinados, que va más allá de una estructura de funcionamiento; en la primera, derivada de su influencia y los segundos, a partir de algún tipo de convencimiento personal.

La influencia de la autoridad sobre los subordinados aspira a concretar el sistema de cooperación, por eso Simon sugiere emplear el término influir más que dirigir para referirse a este proceso de dominación en la administración: “Empleamos aquí el término «influir» más bien que el de «dirigir» porque la dirección —es decir, el empleo de la autoridad administrativa— es sólo una de las diferentes maneras en que el personal administrativo puede afectar a las decisiones del personal operatorio [...]”.⁶⁷ El ejercer una autoridad en la administración plantea la posibilidad subjetiva de aspirar a un tipo de acción, de ahí su importancia en las organizaciones.

⁶⁴ *Ibid.*, p. 87. Cursivas en el original.

⁶⁵ Herbert Simon, *op. cit.*, p. XVII.

⁶⁶ *Ibid.*, pp. XVII-XVIII.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 4. Entre comillados en el original.

Esta manera de entender la dominación, desde el supuesto subjetivo, trasciende a la propia dominación y a la funcionalidad consignada en una estructura orgánica, que en este capítulo se ha identificado como el supuesto objetivo de la autoridad; trasciende este sentido porque se plantea dentro de una necesidad de acción específica, enmarcada en un ámbito de voluntad, por mínimo que éste sea. Influir significa orientar y modificar comportamientos individuales y colectivos; en la influencia de la autoridad se plantea la orientación de un tipo de comportamiento y una selección de acciones,⁶⁸ de manera que es un espacio de interacción común con vistas a lograr una funcionalidad específica en la organización.

El estudio del proceso exige un examen de las maneras en que se puede influir en el comportamiento del empleado operativo. Estas influencias pueden clasificarse, en términos generales, en dos categorías: 1) la formación en el empleado operativo, de actitudes, hábitos y un estado de espíritu que lo conduzca a una decisión ventajosa para la organización, y 2) la imposición al empleado operativo de las decisiones a que se ha llegado en otro punto de la organización. El primer tipo de influencia opera inculcando en el empleado normas organizativas y una preocupación por la eficiencia y, de manera más general, entrenándolo. El segundo tipo de influencia depende primariamente de la autoridad y de los servicios consultivo e informativo.⁶⁹

La justificación de la autoridad en la organización sugiere, por una parte, que su actuación se finca en el logro de objetivos y emprender colectivamente funciones organizacionales, por eso Simón propone que la autoridad se manifiesta en mayor medida por la influencia que ejerce sobre los empleados operativos; esta influencia significa que su actuar tenga como propósito el bien de la propia organización. Por otra parte, la influencia de la autoridad significa traducir en acciones las decisiones que se toman en los altos puestos jerárquicos; por eso, este autor advierte el carácter impositivo con el que se presenta esta necesidad; cada autoridad, dentro de su ámbito de competencia, despliega su influencia para orientar el sentido de la acción entre los miembros que dependen de él como una casacada; asimismo, funge como

⁶⁸ *Ibid.*, p. 5.

⁶⁹ *Ibid.*, p. 12.

un enlace entre sus subordinados y los puestos superiores en donde se produce un discernimiento de información.

Este supuesto subjetivo en el que descansa la dominación no sólo se plantea en el ámbito del subordinado, sino que es fruto de la capacidad de influir de la autoridad, con lo que hace posible un orden y concreta la función, como se ha señalado. Esto sugiere en la autoridad el asegurar, crear e inspirar la “moral” de la organización, como lo advierte Barnard, en donde se tratan de inculcar puntos de vista, actitudes y lealtades al sistema cooperativo, a la autoridad objetiva y hacia la organización; con ello es posible entender la subordinación del interés individual al interés colectivo, que se encuentra plasmado en el sistema de cooperación.⁷⁰ El carácter “moral” de la organización significa asumir el *bien* de la organización, en el que se supe- dita el interés de la organización sobre el interés personal.

Esta manera de concebir el sistema de cooperación en las organizaciones plantea dos perspectivas de análisis. Por un lado, el carácter impositivo, inevitable y supuestamente necesario con el que la organización moldea actitudes en el individuo, que ha sido criticado por muchos autores, entre ellos William White,⁷¹ Theodor Adorno,⁷² Omar Aktouf⁷³ o Max Weber⁷⁴. Por otro, supone que el propósito de todo sistema cooperativo, como es el de la organización, es un fin compartir, por lo que la lealtad de este proceso se orienta al logro de objetivos colectivos, como depositario de una función social, de ahí la responsabilidad que adquieren todos los individuos en ese sentido: “La responsabilidad del ejecutivo es, pues, la capacidad de los líderes que se refleja en las actitudes, ideales, esperanzas, provenientes fuera de ellos mismos, obligados a vincular las voluntades de las personas para la realización de un propósito más allá de sus fines inmediatos, más allá de sus épocas”.⁷⁵ Lo que procura en todo momento la autoridad es supeditar las decisiones individuales a la permanencia de la organización; se trata de identificar los fines personales y los fines de la organización, en donde estos últimos prevalezcan como una necesidad de la autoridad para justificar las acciones que hagan posible el logro de los objetivos.

⁷⁰ Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 279.

⁷¹ Vid., William White Jr., *El hombre organización*.

⁷² Vid., Theodor Adorno, “Individuo y organización” en *Escritos sociológicos I*.

⁷³ Vid., Omar Aktouf, *La administración entre tradición y renovación*, particularmente Capítulo 16.

⁷⁴ Vid., Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*.

⁷⁵ Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 283.

Lo señalado anteriormente en torno a los supuestos subjetivos sobre los que descansa la dominación plantean mecanismos de control sobre las acciones que realizan los individuos; sin este supuesto, el fundamento de la autoridad en la administración no sería posible debido a que no se podría asumir la preponderancia de las actividades que sirvan a la organización. La manifestación común subyacente que se deriva de esta necesidad en la administración y de lo que constituye la dominación en la organización es lo que Barnard ha denominado como la *ficción* de la autoridad, que para este autor constituye el instrumento práctico con el que se hace posible tratar una cuestión impersonal de manera personal.⁷⁶ Quizá el término *ficción* puede resultar ambiguo, pero sugiere la invención de una idea que se sustenta en hechos reales.

La principal causa que da pie a la *ficción* de la autoridad es asumir que una cuestión eminentemente impersonal, como es el sistema funcional y el sistema cooperativo, se convierta en un asunto personal, como si las personas individualmente actuaran con vistas a lograr sus propios intereses. Este carácter propiamente subjetivo de los individuos es una realidad cuando la dominación y el sistema funcional prevalecen como una necesidad común. Desde la perspectiva de la dominación, la *ficción* de la autoridad, como lo apunta Barnard, no pretende evadir u ocultar a la autoridad, porque para él es lo más real que existe, sino en hacer patente que el sentido de la comunicación de autoridad se finca en actos evidentes.⁷⁷

La *ficción* de la autoridad es la atribución plena de la que dispone un superior para definir el sentido de las acciones orientadas al logro de objetivos, de ahí la imperiosa necesidad de que los subordinados manifiesten su aceptación tácita a la dominación imperante. Sin esta posibilidad, la autoridad carecería de todo derecho de mando y de preminencia decisional.⁷⁸ En este sentido, Barnard señala dos componentes de la *ficción* de la autoridad:

- (1) Es el proceso por el cual los individuos delegan hacia arriba, o hacia la organización, la responsabilidad de una decisión de organización, lo que implica una acción despersonalizada por su carácter coordinador. Esto significa que un individuo no puede arriesgarse a ignorar una instrucción porque deberá aceptar la posibilidad de que un ejecutivo puede

⁷⁶ *Ibid.*, p. 170.

⁷⁷ *Idem*, nota 5.

⁷⁸ Esto constituye una idea muy cercana a lo que se planteó anteriormente en torno a la subordinación, la obediencia y la disciplina.

equivocarse,⁷⁹ a menos que su posición sea al menos tan buena como la de él con respecto a una adecuada evaluación de la situación imperante [...]. (2) La ficción hace saber, impersonalmente, que lo que está en juego es el bien de la organización. Si se cuestiona a la autoridad objetiva por razones arbitrarias o meramente temperamentales, o en otras palabras: si hay un intento deliberado por desviar los propósitos de la organización hacia un interés personal, entonces hay un ataque deliberado contra la organización misma. [...] El quebrantar una obligación intencionalmente es un acto de hostilidad. Esto no puede permitirse en una organización, y se puede responder con una acción punitiva [...] al culpable.⁸⁰

En primer término, gracias a esta *ficción* se puede atribuir a la autoridad la responsabilidad de toda decisión que concierne a la organización; por esto, siempre sus decisiones en la organización son de carácter impersonal porque responden a las propias necesidades de la organización y no a individuos o a intereses personales. El otorgar la responsabilidad de decisión a un superior significa asumir el contenido de la comunicación como una necesidad de acción, aun cuando exista el riesgo de ser incorrecto o ineficiente; de esta manera, este contenido se convierte en la principal, y quizá la única, fuente de referencia de las actividades organizacionales que corresponden a su ámbito de competencia, por lo que la autoridad es quien asume enteramente esta responsabilidad.⁸¹ Esto plantea que los individuos ceden su libertad de acción cuando operan al interior de la organización, por lo que siempre es de carácter impersonal.

En segundo término, desde el momento mismo en que las personas aceptan el contribuir a los objetivos de la organización, su actuación está orientada y restringida para perseguir ese propósito, por lo que en todo momento las decisiones de autoridad y las acciones consecuentes que se deriven de ello deben tener presente su carácter impersonal, en el que se supedita el interés personal a los intereses organizacionales. La *ficción* de la autoridad descansa en el hecho de que el cumplimiento de los propósitos propios de la organización pone en operación un ámbito de funcionamiento común.

⁷⁹ El riesgo que implica esta negación significa asumir las consecuencias de poner en acción los elementos coercitivos que dispone el propio sistema de dominio.

⁸⁰ *Ibid.*, pp. 170-171.

⁸¹ Cuando se habla de una autoridad en una organización es preciso entender que es la principal responsable de las actividades que conciernen a la organización o a su tramo de control; ésta es la razón por la que Henri Fayol señala que la autoridad siempre va acompañada de una responsabilidad (*Cfr.*, Henri Fayol, *op. cit.*, pp. 159-160).

La *ficción* de la autoridad sugiere un ámbito de cooperación que se interioriza en los individuos, de ahí que se sostenga que se trata de un ámbito subjetivo de significado. Como se ha advertido insistentemente en este capítulo, el carácter formal de la relación que se establece en un sistema de acción colectivo y las características operativas que se derivan de este hecho plantean la necesidad de una dominación; en este sentido, la autoridad procura hacer operativa la estructura y permite orientar la acción hacia los objetivos organizacionales. Ésta es la razón por la que una gran parte de las funciones de la autoridad parecen supeditarse a la necesidad de alcanzar una influencia capaz de inspirar al personal en sus conductas, directrices y acciones, manifestaciones que parecen dar sustancia a lo que se puede entender como liderazgo en las organizaciones, por lo menos desde el punto de vista de la administración.

Las limitaciones impuestas por el entorno físico y la constitución biológica de los seres humanos; la incertidumbre del resultado de la cooperación; las dificultades en la comprensión común del propósito; la fragilidad de los sistemas de comunicación que son esenciales para la organización; las tendencias disgregadoras de los individuos; la necesidad de la asunción individual para establecer una autoridad para concretar la coordinación; el gran papel de la persuasión para asegurar la adherencia a la organización y la sumisión a sus requisitos; la complejidad e inestabilidad de los motivos; la carga interminable de la decisión; todos estos elementos de la organización —en los que el factor moral encuentra su expresión concreta— explican la necesidad del liderazgo, el poder de los individuos para inspirar decisiones personales cooperativas creando fe: fe en el entendimiento común, fe en la probabilidad de éxito, fe en la máxima satisfacción de los motivos personales, fe en la integridad de la autoridad objetiva, fe en la superioridad del propósito común como objetivo personal de quienes participan en él.⁸²

Al margen de lo que se pueda entender por liderazgo de la autoridad en la administración, es posible que el carácter fundamental de la dominación se establezca en los siguientes aspectos: brinda la posibilidad de dar orden al funcionamiento organizacional debido a que define un ámbito de deberes individuales y colectivos que se orientan al logro de objetivos organizacio-

⁸² *Ibid.*, p. 258-259.

nales; es quien hace posible supeditar el interés individual al interés organizacional; procura la concreción de la cooperación y lo que establece el ámbito de acción formal en el que se finca todo el aparato funcional; ofrece mayor certidumbre a los resultados de la cooperación: aun cuando no exista un conocimiento de los propósitos de la organización o un compromiso de los subordinados por alcanzarlos, la autoridad explicita la operación hacia esa necesidad; transmite decisiones y les da sentido a partir de la sugerencia de acciones; proyecta la *obligatoriedad* en la realización de actividades poniendo en operación el sistema coercitivo de dominio, en caso necesario, o a través del convencimiento en su ejecución mediante algún tipo de persuasión; aspira a mantener los motivos que justifican las acciones organizacionales, lo que implica una permanente conciliación de los intereses particulares con los intereses colectivos y supeditar los primeros a los segundos; finalmente, la autoridad sugiere un necesario ámbito de decisión en el que se asume el carácter dinámico y cambiante del entorno; gracias a esto último es posible redefinir el sentido de la organización y reorientar sus acciones.

Estas cualidades ofrecen mecanismos de justificación de la autoridad que permiten fincar un sentido a la función organizacional. El supuesto objetivo de la autoridad que se ha abordado en este apartado sugiere un vínculo con la función en términos de un conocimiento operativo y una experiencia técnica, elementos que hacen posible el cumplimiento de las actividades consignadas en la estructura orgánica. Por su parte, el supuesto subjetivo de la autoridad apela a una determinante asumida internamente por los individuos a partir de la subordinación, la obediencia y la disciplina; la correspondencia consecuente de esta subjetividad implica en la dominación estimular en los demás un propósito a través de su influencia, convencimiento, persuasión y motivación.

La autoridad es una figura imprescindible para aspirar a un orden funcional y dar continuidad y permanencia a una organización; con este propósito se ponen en operación los mecanismos con los que el sistema enmarca todo su comportamiento, de ahí la importancia que adquieren los supuestos objetivos y subjetivos de la dominación. La autoridad brinda la posibilidad de operar y concretar las acciones administrativas en las organizaciones.

Conclusión

El carácter fundamental de la autoridad descansa en la posibilidad de brindar un orden de funcionamiento común y establecer los mecanismos de participación colectivo para concretar los esfuerzos de grupo; ambas características se encuentran condicionadas por los supuestos objetivos y subjetivos de dominación. Los primeros refieren a las posibilidades de acción administrativa que se derivan de un sistema de funcionamiento como es la estructura orgánica; es objetiva porque proyecta actividades claramente establecidas orientadas al logro de objetivos organizacionales, tanto dentro de un ámbito de dominación como de subordinación; gracias a este supuesto objetivo es posible asumir una acción dentro del sistema. Los segundos, los supuestos subjetivos, descansan en una voluntad implícita y manifiesta de asunción de acciones impersonales; en éstas existe una presunción tácita de su realización a partir de una subordinación, una obediencia y una disciplina; gracias a los supuestos subjetivos de dominación el sistema cooperativo concreta su funcionalidad.

Toda autoridad en una organización se inserta en un ámbito de condicionamiento colectivo y procura las condiciones particulares y comunes que le permiten sugerir acciones de carácter administrativo; son de este carácter porque plantean actividades orientadas al logro de objetivos. Estos referentes son posibles porque existen las condiciones reales de dominación que se derivan de la propia estructura funcional, pero que trascienden a ella; gracias a esto las acciones se concretan. El carácter imprescindible de la autoridad en una organización se finca en establecer directrices de orientación funcional que le corresponde emprender a cada participante; en este sentido, no es suficiente enunciar acciones en la organización formal, sino que se requiere de una autoridad para ponerlas en operación.

El fundamento de la autoridad en la acción administrativa se puede plantear a partir del concepto de autoridad que sugiere Fayol que establece dos determinantes fundamentales: el derecho de mando y el poder hacerse obedecer.⁸³ Estas cualidades son fundamentales porque establecen ámbitos de control y de legitimación de la dominación, aspectos que están presentes en las dimensiones de la autoridad que se han analizado en este capítulo, tanto en lo que concierne a la autoridad que se deriva del sistema de funcionamiento establecido, como en la concreción de acciones que procura éste.

⁸³ Henri Fayol, *op. cit.*, p. 159. Cursivas en el original.

El derecho de mando es una atribución que se deriva directamente de la estructura jerárquica, de manera que constituye un espacio objetivo de significado. En tanto, el poder hacerse obedecer responde a dos vertientes; en primer término, a la posibilidad que otorga el puesto, sustentada en los elementos coercitivos de dominio establecidos por la propia organización; en segundo término, apunta al carácter legítimo con el que se inviste toda autoridad, que se funda primordialmente en el conocimiento de la función. Estas dimensiones son importantes en la comprensión de la autoridad debido a que, en primer lugar, no se puede entender una autoridad jerárquica (estatutaria) si esta autoridad no dispone de los mecanismos de dominio formales que hacen posible exigir el cumplimiento a las directrices establecidas desde la dirección; en segundo lugar, porque el establecimiento de estas directrices deben tener una justificación en la funcionalidad, tanto particular como general, de modo que el carácter legítimo (personal) no es una aspiración ideal, sino es realidad que se presenta efectivamente en la organización. En estas consideraciones queda consignado el fundamento de la autoridad porque establece los mecanismos de acción suficientes para aspirar a su control, al orden funcional y a su concreción.

Referencias

- Adorno, Theodor, “Individuo y organización”, en *Escritos sociológicos I*, Akal, Madrid, 2004.
- Aktouf, Omar, *La administración entre tradición y renovación*, Universidad del Valle, Universidad Libre y Artes Gráficas del Valle, Cali, 2009
- Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts, 1960.
- , *Las funciones del ejecutivo*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959.
- Cruz Soto, Luis Antonio, “La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber”, *Contaduría y Administración*, No. 218, UNAM, México, 2006.
- , “El concepto de legitimidad de la autoridad. Elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo”, *Revista Latinoamericana de Administración*, No. 40. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Bogotá, 2008.

- , “El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo”, *Contaduría y Administración*, No. 231, UNAM, México, 2010.
- , “El concepto de poder en la administración”, *Contaduría y Administración*, No. 243, UNAM, México, 2013.
- , *La autoridad legítima. El comportamiento administrativo y la concepción aristotélica de la legitimidad de la autoridad*, Eón, México, 2013.
- Fayol, Henri, *Administración industrial y general*, Herrero Hermanos, México, 1971.
- Knowles, William, “Sociología industrial”, *Lecturas de administración*, México, UNAM, 1974.
- Luhmann, Niklas, *Organización y decisión*, Herder, Universidad Iberoamericana, México, 2010.
- Milgram, Stanley, *Obediencia a la autoridad. El experimento de Milgram*, Editor digital, Titivillus, 1973.
- Mintzberg, Henry, *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- Moore, Barrington, *La injusticia: bases sociales de la obediencia y de la rebelión*, UNAM, México, 1996.
- Nicol, Eduardo, *Los principios de la ciencia*, Fondo de Cultura Económica, México, 2001.
- Presthus, Robert V., “Authority in Organizations”, *Public Administration Review*, Vol. 20, No. 2, 1960.
- Simmel, Georg, “La subordinación”, *Sociología I. Estudio sobre las formas de socialización*, Alianza Universitaria, Madrid, 1986.
- Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, 1988.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.
- , *La ética protestante y el espíritu del capitalismo en Ensayos sobre sociología de la religión I*, Taurus, Madrid, 1984 (También hay una edición del Fondo de Cultura Económica, México, 2011).
- White Jr., William, *El hombre organización*, Fondo de Cultura Económica, México, 1961.

Referencias

- Adorno, Theodor, "Individuo y organización" en *Escritos sociológicos I*, Akal, Madrid, 2004.
- Aktouf, Omar, *La administración entre tradición y renovación*, Universidad del Valle, Universidad Libre y Artes Gráficas del Valle, Cali, 2009.
- Arendt, Hannah, *La condición humana*, Paidós, Barcelona, 1993.
- Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, Gredos, Madrid, 2000.
- , *Metafísica*, Gredos, Madrid, 2000.
- , *Política*, Gredos, Madrid, 2000.
- Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts, 1960.
- , *Las funciones del ejecutivo*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959.
- Benveniste, Émile, *Problemas de lingüística general II*, Siglo XXI, México, 1987.
- Buckley, Walter, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Amorrortu, Buenos Aires, 1993.
- Corominas, Joan, *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Gredos, Madrid, 1973.
- Crozier, Michel, y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- Cruz Soto, Luis Antonio, "La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber", *Contaduría y Administración*, No. 218, UNAM, México, 2006.
- , "El ser social y el ser humano en las organizaciones en el pensamiento de Mary Parker Follett", *Memoria del V Foro Nacional de Investigación en las disciplinas económico-administrativas*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, México [disco compacto], 2000.
- , "El concepto de legitimidad de la autoridad. Elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo", *Revista Latinoamericana de Administración*, No. 40. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Bogotá, 2008.

-
- , “El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo”, *Contaduría y Administración*, No. 231, UNAM, México, 2010.
- , “El significado de la división del trabajo en la administración a partir del concepto de virtud en Aristóteles”, en Claudia Liliana Padrón Martínez (coord.), *Ensayos sobre problemas de ética en las organizaciones*, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM-Porrúa-Cámara de Diputados, México, 2010.
- , “El concepto de virtud en Aristóteles en el comportamiento administrativo”, *Revista Electrónica Estado, Gestión Gubernamental y Políticas Públicas*, edición especial, 2012.
- , *La legitimidad de la autoridad. El comportamiento administrativo y la concepción aristotélica de la legitimidad de la autoridad*, EON, México, 2013.
- , “El arte, la técnica y la ciencia en la administración. La disyuntiva de la naturaleza de la administración”, en Carlos Juan Núñez Rodríguez, Claudia Liliana Padrón Martínez y Óscar Lozano Carrillo (Coords.), *Perspectivas de la administración y la concepción organizacional contemporánea*, UNAM-UAM-Hess, México, 2013 [libro electrónico].
- , “El concepto de poder en la administración”, *Contaduría y Administración*, No. 243, UNAM, México, 2013.
- , “Virtud y administración. Los referentes de la acción organizada”, *Análisis organizacional*, Vol. I, No. 6, 2014.
- Dávila Ladrón de Guevara, Carlos, *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 1985.
- Deming, Edwards, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Düring, Ingemar, *Aristóteles*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005.
- Durkheim, Émile, *La división del trabajo social*, Colofón, México, 1997.
- Echeverría, Bolívar, *Definición de la cultura*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2001.
- Fayol, Henri, *Administración industrial y general*, Herrero Hermanos, México, 1971.
- Feigenbaum, Armand, *Control total de la calidad*, CECSA, México, 1995.
- Ferrater Mora, José, *Diccionario de filosofía*, Ariel, Barcelona, 2001.

- Gallino, Luciano, *Diccionario de sociología*, Siglo XXI Editores, México, 1995.
- García Gual, Carlos, “La Grecia Antigua”, en Fernando Vallespín (ed.), *Historia de la teoría política I*, Alianza Editorial, Madrid, 1990.
- Gómez Robledo, Antonio, “Introducción” en Aristóteles, *Política*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000.
- Gulick, Luther *et al.*, *Ensayos sobre ciencia de la administración*, ICAP, San José de Costa Rica, 1970.
- Gutiérrez Rodilla, Bertha, *El lenguaje de las ciencias*, Gredos, Madrid, 2005.
- , *La ciencia empieza en la palabra. Análisis e historia del lenguaje científico*, Península, Barcelona, 1998.
- Gvishiani, D., *Organización y gestión*, Progreso, Moscú, 1973.
- Hegel, G. W. F., *Lecciones sobre la historia de la filosofía*, Fondo de Cultura Económica, México, 2002.
- Heller, Ágnes, *Aristóteles y el mundo antiguo*, Península, Barcelona, 1998.
- Kliksberg, Bernardo *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Tesis, Buenos Aires, 1990.
- Knowles, William, “Sociología industrial”, en *Lecturas de administración*, México, UNAM, 1974.
- Koontz, Harold y Cyril O'Donnell, *Principios de dirección de empresa. Un análisis de las funciones directivas*, McGraw Hill, Nueva York, 1961.
- Lara, Luis Fernando, *Ensayos de teoría semántica: lengua natural y lenguajes científicos*, El Colegio de México, México, 2001.
- Luhmann, Niklas, *Organización y decision*, Herder, Universidad Iberoamericana, México, 2010.
- Marino López, Antonio, “Trabajo, justicia y globalización”, en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, Alianza Editorial, Madrid, 1990.
- Milgram, Stanley, *Obediencia a la autoridad. El experimento de Milgram*, Editor digital, Titivillus, 1973.
- Mintzberg, Henry, *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- , *Biblioteca de planeación estratégica*, Prentice Hall Hispanoamericana, Estado de México, 1995.
- Mooney, “The Principles of Organization”, en Luther Gulick *et al.*, *Papers on the Science of Administration*, Sir Isaac Pitman and Sons, Londres, 1958.

- , “Los principios de la organización”, en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, ICAP, San José, Costa Rica, 1970.
- Moore, Barrington, *La injusticia: bases sociales de la obediencia y de la rebelión*, UNAM, México, 1996.
- Mouzelis, Nicos, *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Península, Barcelona, 1991.
- Nicol, Eduardo, *La primera teoría de la praxis*, UNAM, México, 1978.
- , *La reforma de la filosofía*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- , *Crítica de la razón simbólica*, “V. La segunda cuestión preliminar. El fundamento arcaico”, Fondo de Cultura Económica, 2001.
- , *Los principios de la ciencia*, Fondo de Cultura Económica, México, 2001.
- Parker Follett, Mary, *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, McGraw Hill, México, 1997.
- Platón, *República*, Gredos, Madrid, 2000.
- Porter, Michael, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía Editorial Continental, México, 2004.
- Presthus, Robert V., “Authority in Organizations”, *Public Administration Review*, Vol. 20, No. 2, 1960.
- Ríos Szalay, Jorge, “Prefacio”, en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México, 2003.
- , “Kliksberg y la cientificidad de la administración”, versión corregida e inédita de la ponencia publicada en la *Memoria del XIII Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática*, octubre 2008.
- Sabine, George H., *Historia de la teoría política*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- Santander, Jesús Rodolfo, “El trabajo cuestionado”, en Juan Manuel Silva Camarena (Coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, UNAM, México, 2003.
- Silva Camarena, Juan Manuel, “La administración: entre la profesionalización y la cientificidad”, *Contaduría y Administración*, No. 211, octubre-diciembre, UNAM, México, 2003.

- , “Ser y hacer”, en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- Simmel, Georg, “La subordinación”, *Sociología I. Estudio sobre las formas de socialización*, Alianza Universitaria, Madrid, 1986.
- , “De la esencia de la cultura”, *Individuo y libertad. Ensayos de crítica de la cultura*, Península, Barcelona, 2001.
- Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, segunda edición, Aguilar, Buenos Aires, 1979.
- , *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, 1984.
- , *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, 1988.
- Smith, Adam, *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- Taylor, Frederick, *Los principios de la administración científica*, Herrero Hermanos, México, 1971.
- Terry, George, *Principios de administración*, CECSA, México, 1982.
- Urwick, Lyndall, *The elements of administration*, Sir Isaac Pitman y Sons, LTD, Londres, 1958.
- , *Los elementos de la administración*, segunda edición, Herrero Hermanos, México, 1961.
- , “La organización como un problema técnico”, en Luther Gulick *et al.*, *Ensayos sobre la ciencia de la administración*, ICAP, San José, Costa Rica, 1970.
- Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* en *Ensayos sobre sociología de la religión I*, Taurus, Madrid, 1984 (También hay una edición del Fondo de Cultura Económica, México, 2011).
- , *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.
- White Jr., William, *El hombre organización*, Fondo de Cultura Económica, México, 1961.

El fundamento de la administración

Editado por la Universidad Nacional Autónoma de México,
Publicaciones Empresariales UNAM . FCA Publishing de la
Facultad de Contaduría y Administración.
Se terminó de editar en junio 2022.

Tipo de edición: digital

Se utilizó en la composición tipo
Simoncini Garamond Std, 7:8.4, 8:9.2, 9:10.8, 10:12, 11:13.2, 12:9, 12:10, 12:11,
12:13.8, 12:14.2, 12:14.4, 21:25.2, 24:28.8 puntos.

Idioma original: español

Producción Editorial:
Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial:
Dr. José Ricardo Méndez Cruz
Coordinador Editorial:
Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga
Edición y corrección:
Lic. Martha Julián Peña
Formación de interiores:
L.D.C.V. Ludwika Samanta López Hernández
Diseño de portada:
L.D.G. Ivonne Berenice Carmona Montero

¿Qué es lo que justifica a la administración como una disciplina?
¿Por qué la administración sustenta el comportamiento humano
en las organizaciones? ¿Qué importancia tiene la administración
en la sociedad? ¿Cuáles son las dos acciones sustanciales que
hacen posible la administración? Estas preguntas constituyen los
ejes de diálogo que el lector encontrará en este libro; con ello
se pretende dar razón del significado de la administración y su
fundamento.

