



# LA PROPUESTA ÉTICA EN LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE MARY PARKER, CHESTER BARNARD Y HERBERT SIMON

Área de investigación: Ética y organizaciones

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

XXII  
CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## LA PROPUESTA ÉTICA EN LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE MARY PARKER, CHESTER BARNARD Y HERBERT SIMON



### Resumen

En diferentes artículos sobre ética en la administración se ha recurrido al estudio de las teorías de diferentes filósofos para analizar y elaborar propuestas sobre ética en la práctica administrativa, lo cual ha sido correcto; no obstante, en la propia teoría de la administración encontramos propuestas claras y concretas sobre el papel de la ética en la administración; lamentablemente, la difusión y el conocimiento de estas propuestas es muy escasa; por ello, en este texto nos hemos propuesto realizar un breve análisis sobre las propuestas éticas formuladas por tres teóricos considerados como clásicos de la administración: Mary Parker Follett, Chester Barnard y Herbert Simon, quienes vinculan el papel de la ética con las funciones de la administración tanto en las empresas privadas como en las organizaciones públicas.



### Introducción

En nuestros días, en el mundo empresarial, uno de los temas que más se ha difundido es el tema de la ética en la empresa y de lo que se ha denominado responsabilidad social empresarial, paradójicamente a este amplio interés por divulgar las prácticas éticas de las empresas, nos encontramos en una sociedad en la que, en mayor medida, como nunca antes, nos enteramos de la existencia de las prácticas de corrupción, de violación de los derechos laborales y de acciones inmorales por parte de diversas empresas y organizaciones. ¿Qué ha sucedido en las empresas?, ¿en qué medida la forma de administrar está vinculada con estas acciones empresariales?, ¿cómo se ha abordado el tema de la ética en la teoría administrativa? En esta ponencia elaboraremos un breve análisis sobre las propuestas éticas que se encuentran desarrolladas en las teorías administrativas de Mary Parker Follett, Chester Barnard y Herbert Simon en las que analizan el papel de la ética en las funciones de la administración, lo cual nos permitirá observar que el interés por el estudio de la ética en la administración y en las organizaciones no es tan reciente y que lo propuesto por estos teóricos clásicos de la administración siguen teniendo vigencia.



### Teoría administrativa y ética

La administración es una práctica que ha existido desde las primeras comunidades humanas; sin ella no habría sido posible el desarrollo y la consolidación de las diversas prácticas organizativas apropiadas a las diferentes formas de civilización que han tenido lugar a lo largo de la historia de la humanidad. En coherencia con esta afirmación, se puede sostener que el

desarrollo del pensamiento administrativo ha recorrido, igualmente, un camino muy extenso. Sin embargo, la administración comprendida como una disciplina, es decir, como un área de conocimiento específico o campo de estudio, es relativamente joven, pues escasamente tiene poco más de un siglo de haber sido creada. Durante este tiempo se ha desarrollado una gran cantidad de conocimientos cuya orientación es eminentemente práctica; y en una proporción marcadamente inferior, se han creado conocimientos con aspiraciones exclusivamente teóricas.



El constante dinamismo de la disciplina administrativa ha logrado conformar un amplio conjunto de conocimientos en el orden técnico y tecnológico, desarrollando instrumentos y procesos específicamente apropiados para el quehacer administrativo, en este esfuerzo cognitivo escasamente se integró el tema de la ética dentro de la práctica administrativa, en tiempos recientes se está incorporando, pero, al parecer, con un interés estratégico para beneficio de la imagen organizacional. En cuanto a la creación de teoría administrativa, en cambio, han sido escasos los esfuerzos realizados con este propósito. No obstante, se puede sostener que desde hace tiempo se están gestando diversos trabajos de ciencia administrativa con una propuesta teórica propia.



Dentro del reducido número de autores que han orientado sus estudios con la finalidad de crear teoría administrativa, nos encontramos a: Mary Parker Follett, Chester Barnard y Herbert Simon considerados como teóricos clásicos de la administración. Así mismo, estos pensadores analizaron el papel de la ética en distintas funciones de la administración, tanto en las empresas privadas como en las organizaciones públicas.



Para analizar la ética en la teoría administrativa hemos elegido precisamente a estos tres autores porque en el vasto despliegue del pensamiento administrativo, son ellos los que plantearon directamente el tema de la ética en sus propuestas teóricas. Existen diferentes autores que mencionan algunos problemas éticos o morales en sus estudios, pero, los advierten únicamente en forma tangencial o indirecta, de forma parcial y sin abordarlos de manera directa y específica. Por esta razón hemos preferido concentrarnos en el análisis de los tres autores mencionados, pues son quienes incorporan la cuestión ética en sus propuestas teóricas sobre administración.

### 1. Mary Parker Follet

En el desarrollo de pensamiento administrativo, a Mary Parker Follet (1868-1933) se le ubica dentro de la llamada Escuela de las relaciones humanas. Es importante destacar que de los tres autores que analizamos ella fue quien más ampliamente desarrolla el tema de la ética y la moral. El esfuerzo de la reflexión de Parker Follett estuvo orientado a la formulación de estructuras organizacionales y administrativas más justas. Para esta autora el sentido humanitario debía ser la guía y el orientador principal del quehacer administrativo.





Uno de los rasgos principales de Mary Parker, fue su genuino interés por el fortalecimiento y mejora de los vínculos interpersonales dentro de los grupos. Ella buscaba la integración armoniosa del individuo con la comunidad a la que pertenece: individuo-grupo de trabajo, individuo-grupo social, individuo-Estado. Por ello, entre otros, los temas a los que enfocó sus estudios fueron la ética del trabajo, la libertad, la democracia, el poder, la organización en grupo, el liderazgo, la autoridad y el papel de los negocios en la sociedad. Para ella fue muy claro que para la creación y dirección de organizaciones más humanas se tenía que plantear la necesidad de estructurar formas administrativas que brindaran mayor importancia a las relaciones interpersonales. Ella propuso que en lugar de ver cualquier organización social (empresa o institución) como un simple conjunto de individuos aislados trabajando para sus propios intereses, se mirara como una comunidad, es decir, un espacio en donde las personas pudieran desarrollar sus potencialidades en favor del bien común, pues claramente comprendió que el individuo humano es esencialmente un ser comunitario.

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. (Parker Follet, 1920, reimpreso en Pauline Graham, 1997, p. 231).

Las relaciones y decisiones que se toman dentro de las organizaciones tienen que considerar la responsabilidad de unos con otros, no sólo dentro de la empresa, sino también con el resto de la sociedad para la que prestan sus servicios o elaboran sus productos.

Una de las aportaciones que indudablemente podría transformar muchos aspectos de las prácticas empresariales consiste en reconocer que los negocios pueden funcionar como instituciones sociales, de carácter y beneficio comunitario, y no solo como entes económicos o de producción fácilmente deshumanizantes o como fuente de enriquecimiento individual de unos cuantos. Me parece que la principal función de los negocios, el verdadero servicio es proporcionar la oportunidad para el desarrollo individual a través de una mejor organización de las relaciones humanas. (Parker, 1925, reimpreso en Pauline Graham, 1997, p. 276).

Es evidente que para Parker Follett es muy importante comprender a las personas como seres comunitarios, y es preciso establecer la ineludibilidad del comportamiento moral de los administradores. El juicio moral, para la autora, se construye comunitariamente, el individuo sólo no puede establecer lo que es correcto de lo que es incorrecto en el sentido de que el ideal social se construye colectiva y no individualmente; solo viviendo con lo demás desarrollamos nuestro propio juicio moral.

Por la importancia de los problemas que resolvía y por las repercusiones sociales que se derivan de la administración, Parker Follett estaba convencida de que era necesario mejorar los conocimientos y la práctica administrativa.



Ella propuso que la administración de los negocios se profesionalizara con un fuerte vínculo con la ética profesional, ya que consideraba que así se podría fortalecer tanto los conocimientos en los que se sustenta la práctica administrativa como una práctica más ética del administrador de negocios. Al instituirse como un gremio, los administradores podrían vigilar la calidad de su ejercicio profesional y reunirse en asociaciones profesionales para establecer, mantener y perfeccionar estándares de comportamiento profesional.



Tanto en la sociedad en general, como en los negocios, la idea de cooperación es fundamental para lograr un desarrollo tanto individual como grupal. Para Mary Parker, lo que la sociedad requería era una forma cooperativa de pensar, la forma competitiva que había imperado en la manera de administrar nunca más debía regirse por inteligencias individuales, sino por inteligencias en interacción, ejerciendo una influencia recíproca de manera incesante. Asimismo, en la medida en que la autoridad fuera menos restrictiva para con los individuos, éstos podrían liberar en mejor forma sus potencialidades, creando organizaciones y sociedades cada vez más progresivas. En palabras de la autora: "...los negocios modernos requieren, sobre todo, de individuos que puedan unirse, que no sólo puedan unir sin fricción, sino que sean capaces de sacar provecho a esa unión. El hombre de negocios exitoso de hoy en día es el individuo que posee una inteligencia con capacidad cooperativa". (Parker, 1920, reimpresso en Pauline Graham, 1997, p. 234).



En cuanto a la postura con respecto a la administración gubernamental, Parker Follett desarrolló un sistema de ética vinculado a la justicia, a la conciencia y al deber. Este sistema proponía lo siguiente: 1) que los gobernados y quien los gobierna no deben ir en búsqueda de la justicia, más bien tienen que crear la justicia; 2) que no existe la conciencia privada, ya que todos los actos, tanto públicos como privados, tienen repercusiones para toda la comunidad y, 3) que el deber no solo es una relación con los "demás", sino con el todo, el deber hacia el todo es revelado dentro de la vida del todo comunitario. Una ética progresiva no debe enseñar simplemente una fidelidad con respecto al deber, sino una fidelidad con respecto a la vida que desarrolla el deber.



Somos nosotros, a través de nuestros actos, quienes construimos progresivamente el universo moral; el hecho de seguir algún conjunto de leyes preconcebidas no es para ser seres morales responsables. En tanto obedecemos los viejos estándares sin interpelarlos con el mundo actual, estaremos renunciando a nuestro poder creativo. [...] Cuando el "deber" no es un mandato desde fuera, ya no es una prohibición, sino una expresión del ser. A medida que la conciencia social se desarrolla, el "deber" se transformará en voluntad. En verdad, algún día veremos nuestra vida como algo positivo, en lugar de negativo, como algo compuesto de buena voluntad, en vez de restricciones y prohibiciones. La moralidad no es abstenerse de hacer ciertas cosas –ya que es una fuerza constructiva. (Parker, 1920, reimpresso en Pauline Graham, 1997: pp. 249-250).



La conciencia moral nace del vínculo de un ser humano con otro ser humano. El empresario y el administrador de empresas al reunirse con otros miembros

de su sociedad pueden estar orgullosos de sus negocios y de su profesión. Se puede afirmar que en la obra de Mary Parker el ser humano es valorado en todas sus dimensiones, el trabajador deja de ser concebido como una mera herramienta al servicio de la producción, y el hombre de negocios deja de ser visto exclusivamente como ser perverso y ambicioso, que sólo tiene un afán de ganancias.



La búsqueda actual de una responsabilidad social corporativa puede encontrarse en la idea de Mary Parker acerca de la vida integral, en la cual el trabajo mismo de una persona se convierte en un servicio comunitario, igual que el trabajo del hombre de negocios. Se puede pensar que ella es una de las primeras teóricas de la administración en proponer lo que ahora se llama ética de la empresa.

## 2. Chester Barnard

El empresario y administrador público, Chester Irving Barnard (1886-1961), por sus aportaciones a la teoría de las organizaciones y al pensamiento administrativo, ha sido clasificado como integrante de la Escuela de las decisiones y de la Teoría de sistemas. El análisis que elabora sobre la teoría de la organización, la administración y sobre las funciones de los administradores, se encuentran desarrollados principalmente en la obra titulada *The Functions of the executive*, editada en 1938, y publicada en español con el nombre de *Las funciones de los elementos dirigentes* en 1959.

Las propuestas de Chester Barnard se encuentran desarrolladas en dos grandes temas: 1) La teoría de la cooperación y la organización y 2) Las funciones, los métodos de operación y ejecución en las organizaciones. En el primer tema propone a la organización como un sistema de actividades de cooperación, y en el segundo, explica las funciones, procesos y problemas que enfrentan los directores de las organizaciones y lo que para él implicaba la dirección de la administración en sistemas de cooperación.<sup>1</sup> Es importante destacar que Barnard reconoció que su propuesta sobre la cooperación en las organizaciones se inspiró en las ideas planteadas por Mary Parker Follet.

Creo en el poder de la cooperación de los hombres de libre voluntad para formar hombres libres para cooperar; que solo en cuanto eligen trabajar juntos pueden llevar a cabo la plenitud de su desenvolvimiento personal; que solo en cuanto que cada uno acepta su responsabilidad por libre opción pueden entrar en esa comunión de hombres de la que provienen los más elevados propósitos del comportamiento individual a la par del cooperador. Creo que el aumento de la cooperación y desenvolvimiento del individuo son realidades recíprocamente dependientes, y que una conveniente

<sup>1</sup> Chester Barnard introduce la idea de la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas. La organización como parte de su sistema, debería incluir a los accionistas, los proveedores, los clientes; así como todos aquellos que incidan y afecten sus propósitos. A partir de esta perspectiva, se comprende la importancia que Barnard depositó en la figura del director, ya que es él quien va a coordinar los esfuerzos, los diferentes intereses en un objetivo común.



proporción o equilibrio entre ellas es una condición necesaria del bienestar humano. (Barnard, 1959, pp. 328-329).

Chester Barnard, igual que Mary Parker, tenía confianza en que se podían crear entidades en las que existiera una buena armonía entre los intereses generales de la organización y los intereses particulares de las personas que en ella participaban.



No obstante, Barnard observó que existía muy poca comprensión acerca del proceso cooperador que se desarrollaba en las organizaciones de su tiempo, que los directivos desconocían la naturaleza de la cooperación y dirigían las organizaciones con ideas vagas, y a veces erróneas, de este proceso cooperador, sin siquiera advertir sus potencialidades. También mostró que la visión administrativa y organizacional consideraba a los individuos de forma reduccionista, pues, únicamente los caracterizaba a partir de los aspectos funcionales que desarrollan en el interior de la organización; que sólo tomaba en cuenta ciertos aspectos o clases de actividades, pero no consideraba el conjunto de su ser individual. Sostuvo Barnard que como personas son una individuación única, con factores físicos, biológicos, psicológicos y sociales que determinan su conducta y su facultad limitada de elección<sup>2</sup> en el interior de las organizaciones; los individuos representan, simultáneamente, tanto la función que realizan como las persona que son, con todos sus condicionantes.



Una de las principales tesis que Barnard desarrolla en esta obra es que en las organizaciones laborales los motivos, las situaciones de valor, los intereses, la elección personal y los procesos no económicos, igual que los económicos, son fundamentales en el comportamiento de los individuos que las integran, desde los de los directores con mayor jerarquía hasta el último hombre del organigrama. Este autor vislumbró con gran nitidez que en las organizaciones existían incentivos tan importantes como la propia remuneración económica; las relaciones informales que se establecían en el interior de la organización, los vínculos para la cooperación, las lealtades en pequeños círculos, eran tan importantes como la propia estructura formal de la organización. En general, observó que la conducta humana se veía motivada por diversos factores que iban más allá del interés meramente económico: “El más imperceptible y sutil de los incentivos es el que he llamado la condición de comunidad, que se relaciona con la compatibilidad social, pero de la que es esencialmente diferente. Consiste en el sentimiento de satisfacción personal en las relaciones sociales, lo que veces se llama solidaridad, integración social, instinto gregario o seguridad social (en el sentido originario y no en su hoy adulterado sentido



<sup>2</sup> El concepto de “facultad limitada de decisión” merece ser desarrollada con más detenimiento, no sólo por la importancia que tiene para la obra del propio Chester Barnard, sino también por la influencia que este concepto ejerce en la propuesta teórica de Herbert Simon sobre la racionalidad limitada.

económico).” (Barnard, 1959: 172).<sup>3</sup> Esos diferentes factores, que parecían no relevantes para las organizaciones, son esos en los que Chester Barnard enfocó su atención. Entre ellos, analizó el papel de la moral y la ética del individuo en la organización.

La función de los directivos consistiría en orientar, coordinar todos los esfuerzos de cooperación para lograr los objetivos de la organización, considerando la conjunción de la multiplicidad de factores: “Cooperación y organización tal como se les observa y experimenta, son síntesis concretas de hechos opuestos, de pensamientos y emociones del ser humano. Precisamente la función de los elementos dirigentes es facilitar la síntesis en la concreta actividad de las fuerzas contradictorias. Conciliar las fuerzas, instintos, intereses, condiciones e ideales en conflicto.” (Barnard, 1959: 41)

Con una estructura lógica, claramente definida para establecer las funciones de los directivos en su texto *Las funciones de los elementos dirigentes*, Barnard realiza un recorrido temático y conceptual sobre el individuo y la organización; los principios de la actuación cooperadora; la estructura de las organizaciones formales; los elementos de las organizaciones formales (bases y géneros de la especialización del trabajo, la economía de los incentivos, la teoría de la autoridad, el ambiente de la decisión y la teoría del oportunismo) y finalmente concentrar su análisis en las funciones de la organización, en los sistemas cooperadores enfocando su estudio en las funciones de los directivos, particularmente en la naturaleza de la responsabilidad dirigente. Es importante destacar la estructura de la obra porque, a pesar de que en el desarrollo del texto aborda el tema de la moral de los individuos en la organización, es en el tema de la naturaleza de la responsabilidad dirigente donde expone con mayor amplitud el tema de la moralidad y de la ética. En su intento por comprender las funciones de los directivos, estaba consciente de la importancia que tenía la responsabilidad moral y el compromiso ético.

En la dirección, se encontraba el factor más importante para conciliar la cooperación, según este autor, el grado creciente de cooperación implica una creciente complejidad moral. Por ello, la figura del director, a quién se le asigna una capacidad relativamente elevada, debe buscar la propensión a la compatibilidad de los ideales organizacionales con las convicciones morales del individuo: lograr la identificación de los códigos personales con los códigos de la organización.

<sup>3</sup> Los vínculos que se establecen entre determinados miembros de la organización por intereses o por circunstancias extra laborales, integran los grupos o la organización informal dentro de la estructura formal de la organización; contrariamente a lo que pudiera parecer, Barnard sostiene que la organización informal facilita la comunicación y brinda cohesión a la organización formal.



Todos los individuos que forman parte de una organización, adicionalmente a los códigos morales personales, tienen que asumir los códigos de su organización. Sin embargo, la complejidad moral del individuo no se ve incrementada por las adiciones que provienen de su entorno organizacional, ya que, como menciona Barnard, ningún hombre puede separar su conducta laboral de su moral privada.



Se puede afirmar que la postura de Chester Barnard con respecto al funcionamiento de la mayoría de códigos morales es evidentemente crítica. En su exposición sobre la diversidad de tipos de códigos morales afirma que las sanciones que se derivan por el incumplimiento de sus principios, fortalecen los códigos, pero no la responsabilidad de quien los asume. “Así cuando el acatamiento viene producido por el temor a las penas, lo que produce efecto no es el factor moral, en el sentido del término que aquí se emplea, sino meramente los alicientes o incentivos negativos. [...] Sólo la convicción profunda que actúa sin tener en cuenta los premios o castigos específicos, es el elemento fundamental de la suma responsabilidad” (Barnard, 1959: p. 301). Independientemente de su postura crítica, respecto a las sanciones o incentivos que se derivan de los códigos. Chester Barnard reconoce que es necesaria su creación para crear las condiciones morales que se requieren en las organizaciones, la elaboración de dichos códigos es una función que deben realizar los directivos, puesto que: “Las distinciones importantes en jerarquía estriban en el hecho de que en cuanto más alto el grado, más complejas las moralidades que implica y más necesarias las capacidades elevadas para desempeñar las responsabilidades, esto es, para resolver los conflictos morales que entrañan los puestos” (Barnard, 1959: p.308)



Para Barnard el arte de la dirección tiene algunos aspectos que están sumamente desarrollados, como es el caso de los conocimientos técnicos y tecnológicos, al igual que el desarrollo de las técnicas mercantiles. Sin embargo, existe una marcada desproporción con respecto a este avance, en materia de conocimiento y de compromiso con las recíprocas actuaciones humanas en la organización. El conocimiento en materia de dirección se tendría que orientar en mayor medida al conocimiento del ser humano y de sus vínculos con los otros.



Finalmente podemos afirmar que la propuesta que desarrolla Barnard sobre las organizaciones como sistemas cooperativos, tiene un fundamento ético que se encuentra planteado en el proyecto político de *La República*, en donde Platón se propone construir una comunidad integrada por individuos dotados de una autonomía ética, donde lo comunitario no anula lo individual y en el que la prioridad siempre es el bien común. En un epígrafe Barnard cita un pasaje de *Las Leyes* de Platón, por lo que se puede suponer que él estaba al tanto de las posturas filosóficas que sobre la comunidad elaboró el filósofo griego. En palabras de Chester Barnard:





“El ideal ético del que depende la cooperación requiere de la difusión general de una complacencia en subordinar el interés personal inmediato tanto al interés personal fundamental, como al bien común, junto con la capacidad de responsabilidad individual. Las razones de lo que habrá de ser para el interés personal sustancial y de lo que habrá de ser para el bien común general han de provenir ambas de afuera del individuo. Son valores sociales y éticos. Pues su difusión general depende, tanto de la inteligencia, como de la inspiración. La inteligencia es necesaria para apreciar la interdependencia de la gente en un mundo apiñado sobre su conjunta competencia tecnológica: una inteligencia que quizá haya derivarse de la experiencia en la cooperación más bien que cualquier otra cosa que sugiera una educación formal. La inspiración es necesaria para inculcar el sentido de unidad y crear ideales comunes. Nadie que interprete u observe los acontecimientos de nuestro tiempo dejará de reconocer, me parece a mí, la suprema importancia de la creencia en los ideales como indispensable a la cooperación. (Barnard, 1959: pp. 325-326).

### 3. Herbert A. Simon

Herbert Simon (1916-2001) fue uno de los teóricos más prolíficos de la administración, su obra ha sido clasificada en el desarrollo del pensamiento administrativo, dentro de la llamada Teoría de las organizaciones y en Teoría de la decisión. Sin duda, de los tres autores, que en este texto analizamos, es el más conocido y difundido; sus trabajos en economía, sobre la racionalidad limitada, le hicieron acreedor al Premio Nobel en 1978.

Simon reconoció que su trabajo sobre la teoría de las decisiones está claramente influido por el pensamiento de Chester Barnard; igualmente, admite que sus ideas sobre ética se sustentan en las propuestas de la escuela de filosofía anglosajona, del llamado positivismo lógico, creado en el conocido Circulo de Viena en 1922. En el análisis que realiza en “Hechos y valores en la toma de decisiones” sobre el sentido fáctico y el sentido ético en la toma de decisiones, se encuentran varias alusiones en notas al pie, en citas textuales al pensamiento de Rudolf Carnap, Alfred J. Ayer, W. Brigdeman, entre otros.

Las ideas que plantea Simon sobre ética están en gran medida fundadas en las propuestas desarrolladas por Charles L. Stevenson quien, en su artículo “El significado emotivo de los términos éticos”<sup>4</sup>, plantea que los juicios de valor no son ni verdaderos ni falsos, solo expresan emociones y funcionan bien como instrumentos de persuasión para compartir intereses con otros. Stevenson, dando un fuerte sentido a las palabras en la conducta, distingue las palabras tomando en cuenta el propósito de quién las usa. “En términos generales, hay dos propósitos diferentes que nos llevan a usar el lenguaje. Por una parte, usamos palabras (como ciencia) para registrar, aclarar y comunicar creencias. Por otra parte, usamos palabras para dar salida a nuestros sentimientos (interjecciones), crear estados de ánimo (poesía), o incitar a las personas a

<sup>4</sup> Este artículo fue publicado en la revista *Mind* en 1937. *Mind* es una revista británica que, desde 1876, publica artículos de filosofía de tendencia analítica. Actualmente es publicada por la Oxford University Press.

acciones o actitudes (oratoria)". (Stevenson, 1937, reimpreso en Ayer, J. *El positivismo lógico*, p. 276).

*El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa* se publicó en 1947, diez años después de ser difundido el artículo "El significado emotivo de los términos éticos". En el análisis acerca del sentido fáctico y del sentido ético en la toma de decisiones, se puede apreciar que Herbert Simon se sitúa en la línea de pensamiento que desarrolla Stevenson. Examina los mecanismos de las decisiones humanas para determinar lo que significa una correcta decisión administrativa y para aclarar la diferencia entre cuestiones de política y asuntos de administración. Su estudio parte de la discusión entre lo que son los hechos y los valores<sup>5</sup>, y él asume, y encuentra pronto un caso donde se juntan los dos elementos: las decisiones.

"Las decisiones son algo más que proposiciones de hecho. Desde luego describen un estado futuro de cosas y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico; pero poseen además una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida. En una palabra, tienen un contenido ético como fáctico." (Simon, 1979: p. 45).

Para Herbert Simon el comportamiento humano no solo es racional, es factual, ético y valorativo. No obstante, aunque asume la presencia de un contenido ético en las decisiones; la marcada influencia del pensamiento analítico, lo lleva a escindir a la ética entre los "hechos" (como realidad que se puede comprobar empíricamente) de los "valores" que, desde la postura positivista (son únicamente una manifestación subjetiva de preferencias). El reconocimiento de la ética simplemente con valores o preferencias, que sólo expresan emociones y que funcionan como instrumentos de persuasión, lo conducen a aseverar que la ética no puede ser ciencia por no poder ser observable y medible. En palabras del propio Simon: "La distinción que hemos hecho (...) entre lo ético y lo fáctico ayuda a explicar la naturaleza de la ciencia administrativa. Dijimos en este capítulo que las proposiciones científicas son afirmaciones acerca del mundo observable y acerca de cómo él opera. Las proposiciones éticas, por otro lado, son expresiones de preferencias. ¿se califican los principios de administración como proposiciones científicas, según esta definición, o contienen un elemento ético?"<sup>6</sup> (Simon, 1979: p.235).

<sup>5</sup> Para aclarar el planteamiento que propone sobre "hecho y valor" en una nota aclaratoria, Simon escribe: "El lector evitará la confusión recordando que la palabra 'valor' se refiere en este estudio a los debe, por muy seguros que sean, y vocablo 'hecho' a lo es, por muy conjeturales que sean." (Simon, 1979: p.6).

<sup>6</sup> A partir de las propuestas que plantea Simon sobre ¿Qué es una ciencia administrativa?, se podría realizar un estudio muy amplio con respecto a la postura epistemológica que sobre la administración plantea este autor.





De esta afirmación se puede entender que para Simon, el término de verdadero se simplifica al plano de lo verificable. El término “bueno”, propio del contexto de la ética y por ello, de valoraciones que no pueden ser descritas objetivamente como verdaderas o falsas, expresaría una preferencia moral de una alternativa sobre otra. “Así, pues, la cuestión de si las decisiones pueden ser correctas o incorrectas se resuelven en la cuestión de si los términos éticos; como “deber” y “bondad” y “preferencia” tienen un significado puramente empírico. Una premisa fundamental de este estudio es la de que los términos éticos no son completamente reducibles a términos de hecho.” (Simon, 1959; p. 45). Como advierte Manuel Guillén: “Parece surgir entonces una contradicción ¿Cómo hablar de ciencia administrativa, cuando se ha dicho que las decisiones incluyen elementos éticos, que no son científicos? Admitir que existe una dimensión ética en toda decisión, a la vez que se plantea la posibilidad de un conocimiento científico de las decisiones administrativas –en sentido positivista–, no resulta sostenible.” (Guillén, 2004: pp. 84-85).



Herbert Simon fue consciente de esta paradoja y para dar solución a su planteamiento recurre a la distinción entre medios y fines en la toma de decisiones. Todo proceso decisorio, admite, inicia con una premisa ética, con el peso valorativo que se le otorgue –la premisa ética contiene el objetivo de la organización– a partir de esta premisa, se suceden una serie de medios-fines, en la que al final, siempre existe un fin último, es decir, en una proposición ética. Sin embargo, a las decisiones administrativas les es suficiente que en la consideración de los fines que se encuentren al final de la cadena (de la relación medios-fines) sean realizables y se puedan valorar. La distinción entre “hechos” y “valores” le servirá a Simon para fundamentar un carácter científico de la administración. “En primer lugar, una ciencia administrativa, como cualquier ciencia, se ocupa puramente de las proposiciones fácticas. En el cuerpo de una ciencia no hay lugar para las afirmaciones éticas. Siempre que tropezamos con afirmaciones éticas, podemos separarlas en dos partes: una fáctica y otra ética; únicamente la primera tiene importancia para la ciencia.” (Simon, 1959: p. 279).



La ética, desde esta perspectiva, queda reducida a juicios de valor, que como se había planteado, no pueden ser ni verdaderos ni falsos, que solo expresan emociones y por lo que no puede entrar en el campo del saber científico. La administración, como ciencia, solo tendría, como objeto de investigación a los “hechos”. Es evidente que los postulados de la filosofía analítica están presentes en la construcción simoniana de la racionalidad del comportamiento administrativo, donde si bien existen elementos de valor (éticos) y, de hecho (fácticos), son estos últimos los que tienen importancia.



Podemos decir que Herbert Simon, para plantear seriamente el tema del comportamiento administrativo y la toma de decisiones, inicia su análisis planteando el problema de la racionalidad y, con ello, examina el conocimiento humano, el concepto de verdad, los límites del conocimiento científico y las repercusiones prácticas del conocimiento. No obstante, por la influencia directa

del positivismo, cae en algunos reduccionismos con respecto al conocimiento, a la racionalidad humana y al papel de la acción humana. En su análisis sobre la toma de decisiones ciñe la racionalidad humana a pura racionalidad técnica, el papel de la racionalidad en la acción humana se reduce a la búsqueda de medios para el logro de fines. La ética está presente en las decisiones, pero para Simon solo tienen importancia en la medida en que ayudan a evaluar los medios para la obtención de ciertos fines.



### **Valorización de la aplicación de las propuestas éticas de Mary Parker, Chester Barnard y Herbert Simon en empresas y organizaciones contemporáneas**

Las propuestas elaboradas por Mary Parker, con relación al trabajo, la administración y la empresa, plantean la posibilidad de crear nuevos horizontes para la realización humana a través del quehacer laboral y mejorar los vínculos de los individuos dentro de las organizaciones. Además de su planteamiento de que los negocios pueden funcionar como instituciones sociales de beneficio comunitario, fue una propuesta suficientemente sustentada. Sin embargo, no se ha sabido de alguna organización que haya puesto en práctica lo planteado por esta autora.



Implantar las propuestas éticas de Mary Parker en las empresas implicaría romper con paradigmas sociales, educativos y administrativos fuertemente instaurados, no se ha conocido ninguna empresa que ponga en práctica la idea de una autoridad democrática o la solución constructiva del conflicto. Además, para concretar la idea de considerar a las organizaciones como una comunidad donde se privilegie el bien común y el desarrollo personal de cada individuo, se hubiera tenido que terminar con la lógica de la economía de ganancia. Asunto que no ha sucedido, ni se vislumbra que suceda con las nuevas propuestas administrativas.



En cuanto a los planteamientos acerca de la ética en la teoría de la cooperación y en las funciones de los elementos dirigentes de Chester Barnard, encontramos que se puede valorar en tres niveles: a) según las propuestas prácticas con respecto a la moralidad organizacional para apoyar a los directivos en la cohesión de los intereses de los individuos; b) desde la propuesta de construir en la organización una verdadera comunidad de cooperación y c) desde la exigencia a los elementos dirigentes o directivos de una moralidad superior.



Con respecto a las propuestas prácticas de la moralidad organizacional, en la labor del director se encuentra, según Barnard, la responsabilidad de conciliar los diferentes grupos de la organización, uno de los elementos que ayudan a lograr una visión de pertenencia es la creación del código de ética o de conducta de la organización, para crear un ambiente moral acorde con los ideales de la empresa. Este tipo de práctica administrativa de crear códigos de ética, se incorpora en la práctica administrativa de diferentes empresas y organizaciones. Sin embargo, podemos observar que, sin llegar a generalizar,

estos códigos están formulados pensando en brindar una imagen positiva de la empresa más que orientados a promover una actitud ética en los miembros que conforman dichas empresas. Como el propio Chester Barnard había planteado, cuando se actúa, solo por acatar las normas o por el temor a las sanciones derivadas de su incumplimiento, esto no reflejan una verdadera convicción de compromiso ético.



En cuanto a la propuesta de construir en la organización una verdadera comunidad de cooperación en la que, como Barnard sostenía, el director como responsable de la administración logrará la cooperación de todos los individuos que conforman la organización para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, se puede decir que es una práctica sustancial para logro de objetivos en las organizaciones y, por ello, es difícil concebir alguna organización que no busque la cooperación de sus integrantes. En lo que se refiere al ideal de Comunidad de cooperación, inspirada en el modelo político de Platón, donde los individuos que integran esa comunidad, pueden desarrollarse íntegramente, buscando el bien común, sobre cualquier interés, es una práctica que no se ha visto reflejada en la actuación de ninguna empresa. De igual forma, la idea de que los directores de las empresas, ya sean públicas o privadas, ocupan ese puesto, por su mayor entendimiento moral y su compromiso ético es algo a lo que las empresas le otorgan poco interés, pues les importa más incorporar directivos con capacidades técnicas y tecnológicas muy desarrolladas.



Desde la propuesta de Herbert Simon, el tema de la ética se valora solo como elemento que incide en la racionalidad del comportamiento; sin embargo, desde esta perspectiva, se restringe a la racionalidad humana, a una racionalidad técnica o instrumental, donde la acción humana se reduce a la búsqueda de medios para lograr ciertos fines. Los juicios de valor en los que se sustentan valores de ética, serían sólo factores de carácter meramente emotivo que sirven como elementos de persuasión. Esta concepción ética es la que predomina en muchas empresas, ya que el actuar ético como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr otros fines. No es correcto generalizar, pero cada vez hay más empresas que promueven y formalizan sus posturas éticas, desarrollando códigos de conducta, declaraciones de valores y formalizando comités de ética; ya que, al promover y difundir su conducta ética, logran otras ganancias.



### Conclusiones

Como se ha podido apreciar en este breve análisis, en la teoría administrativa existen propuestas bien sustentadas para comprender la importancia de la ética en la práctica de la administración; no obstante, dichas propuestas se han difundido muy poco o se les ha concedido poca o nula importancia. Podemos sostener que la dimensión ética del comportamiento humano, siempre estará presente en las empresas y en las organizaciones, por ello, la administración – tanto en su aspecto teórico como práctico– no debe abstraerse de su estudio y comprensión. Lamentablemente en la mayoría de los enfoques teóricos y en los modelos prácticos de esta disciplina, se ha prescindido de la incorporación de



la ética como un factor fundamental y sólo se ha apelado a él como un elemento estratégico. Por esta razón, a pesar de la difusión o, mejor dicho, de la publicidad de la ética de las grandes empresas, vivimos en una sociedad en la que es común hablar de actos de corrupción, de acciones inmorales e injusticias laborales por parte diferentes empresas.



## Bibliografía

### Artículos y libros

Ayer, J. (1965). *El positivismo lógico*. Trad. L. Aldana. México: Fondo de cultura Económica.

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

----- (1958). “Elementay Conditions of Business Morals” en *California Management Review*; Berkeley, Calif. Volumen 1, numero 1. Fecha de consulta [8 de febrero de 2017] Disponible en: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=781cbba6-3695-4d31-bfbc-bfd77641e7f1%40sessionmgr104&vid=0&hid=122>

Domínguez Bilbao, Roberto, García Dauder, Silvia. (2005) “Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet”. *Athenea Digital*. Revista de Pensamiento e Investigación Social [en línea] Fecha de consulta: [13 de enero de 2014] Disponible en: <http://www.redalyc.org/artículo.oa?id=53700723> ISSN 1578-8946

Guillén Parra, Manuel. (2004). “El lugar de la ética en la dirección de empresas. Los retos de la racionalidad” *Foxit*. Valencia: Foxit PDF Editor. Fecha de consulta [22 de marzo de 2017] Disponible en: <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3434/1/Manuel%20Guillen.pdf>

Graham, Pauline (ed) (1997). *Mary Parker Follet. Precursora de la administración*. México. Mc.Graw Hill.

Metcalf, Henry C. y Urwick, Lyndal (1965). *Administración Dinámica*. México. Herrero Hnos.

Rodríguez Fernández, José Miguel. (2007). “Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría” en *Ekonomiaz*. Revista vasca de economía. N.º 65. España. Gobierno Vasco, Departamento de Hacienda y Administración Pública. Fecha de consulta: [7 de abril de 2017] Disponible en: <file:///C:/Users/Claudia/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialCorporativaYAnalisisEconomico-2533610.pdf>



Silva Camarena, Juan Manuel (1987), “El hombre: realidad vinculada. Notas entorno a los conceptos de individuo y comunidad” en De la Garza Camino Teresa, *Filosofía Social*. México. Universidad Iberoamericana.

Simon, Herbert (1979). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires. Aguilar.

