

## MÁS ALLÁ DE LA ADMINISTRACIÓN, LA PROPUESTA DE MARY PARKER FOLLETT

Área de investigación: Teoría de la administración

**Claudia Liliana Padrón Martínez**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
claudiapadron@hotmail.com

4, 5 y 6 de octubre de 2023

Ciudad Universitaria | Ciudad de México





## MÁS ALLÁ DE LA ADMINISTRACIÓN, LA PROPUESTA DE MARY PARKER FOLLETT



### Resumen

El desarrollo del pensamiento y la actividad administrativa ha desarrollado un gran esfuerzo para crear, estructurar, procesos e instrumentos y modelos de desarrollo que han hecho posible que las organizaciones empresariales alcancen un desempeño altamente eficaz al alcanzar cada vez más y mejores niveles de productividad y comercialización de una variedad inmensa de mercancías y servicios. La teoría y práctica de la administración han aportado elementos de los que especialmente se han beneficiado las grandes empresas, el gran capital, generalmente en detrimento de las personas y de las relaciones que se dan dentro de las organizaciones, así como de los recursos que emplean y del medio ambiente. Sin embargo, también hay aportes significativos con un compromiso ético dentro de las propuestas teóricas de la administración, como es el caso de las que hace Mary Parker Follett, quien planteó muchas ideas e innovaciones en el pensamiento y quehacer administrativos como el conflicto constructivo, su propuesta de integración, la noción del poder democrático, la interrelación armónica entre individualidad y comunidad, la necesidad de mejorar los vínculos interpersonales y, entre otras convicciones, la del deber de atender respetuosamente los aspectos de la naturaleza humana vinculados con las organizaciones y la administración. Podríamos afirmar que más allá de aportar elementos tanto teóricos como prácticos para la administración, como lo esbozaremos en esta ponencia, su obra estuvo dirigida a la formulación de sociedades más democráticas y justas.

**Palabras clave:** Mary Parker Follett, administración, comunidad, democracia, individuo y comunidad, vínculos interpersonales y ética.



## El diálogo con Mary Parker Follett

Desde el primer acercamiento con la obra de Mary Parker Follett pudimos advertir su claro interés por la ética y las relaciones interpersonales en las organizaciones, lo que despertó nuestro interés en estudiar sus propuestas. En artículos anteriores, concretamente en la “La teoría de Mary Parker Follett: ¿una obra en el olvido?” y en “La propuesta ética en la teoría de la administración de Mary Parker, Chester Barnard y Herbert Simon”, pudimos advertir que ella abordó temas fundamentales de la administración y, entre ellos, por primera vez, puso su atención en exploración de la importancia de la ética en el quehacer del administrador y en los negocios. Este hecho adquiere relevancia dado que hasta nuestros días pocos escritores de esos campos atienden el tema de un modo persistente y entusiasta. En esta ponencia continuamos con el estudio de la obra de Parker Follett porque sus planteamientos sobre las formas de interacción humana en las organizaciones y en la sociedad en general aportan ideas que nos permiten mantener el diálogo con ella, esta vez, centraremos la atención en sus propuestas acerca de la interrelación entre individuo y comunidad y la participación democrática. ¿Cómo define el vínculo individuo y comunidad?, ¿cuál es la importancia de la participación democrática?, ¿qué se entiende por conflicto constructivo?, ¿qué es el proceso constructivo?

## Origen y diversidad de las propuestas de la autora

Las propuestas de Mary Parker fueron desarrolladas con la intención de aportar soluciones a las dificultades reales que aparecieron ante su mirada, problemas de diferente índole a los que se enfrentaban los individuos en las diversas organizaciones con las que se relacionaban en sus diferentes roles, como vecinos, ciudadanos, feligreses, trabajadores, dirigentes, empresarios etcétera, tanto en organizaciones públicas como privadas. Sus planteamientos se sustentan, más que en un diálogo con otros autores, en problemas sociales que ella observa directamente. Formula ideas para explicar y entender mejor, temas propios de la administración y otros temas que escasamente habían aparecido en este campo, como los de la cooperación, comunidad, democracia, justicia,





integración y ética. Temas que abarcaban diferentes disciplinas como: la psicología, el derecho, la filosofía, la economía, la sociología y la política.

Una interpretación posible de la variedad temática de su pensamiento podría apoyarse en el hecho de que esta autora se graduó en “economía, asuntos gubernamentales, leyes y filosofía” en el Radcliffe College<sup>1</sup>. Pero esa variedad de temas que aborda en sus reflexiones aparece en los hechos mismos que observa en las situaciones concretas que ella vive y tiene frente a sí, que enfrenta en su labor como trabajadora social.

El mayor interés tanto vital como teórico de Mary Parker Follett estaba centrado en la investigación acerca del modo en el cual se pueden mejorar los vínculos interpersonales dentro de los grupos, en conseguir la integración armoniosa del individuo con su comunidad y en la creación de organizaciones en las que pudiera ser posible la realización del ser humano través de su trabajo. Por lo que sus principales aportes los podemos encontrar en el análisis que desarrolla sobre el individuo dentro de las organizaciones en sus diversas formas (empresas, institutos, escuelas, iglesias, etcétera); y, en general, de los vínculos del individuo con los demás, dentro de la sociedad.

Como lo habíamos mencionado, una de sus propuestas fundamentales fue la de establecer un equilibrio entre la realización personal de los individuos que forman parte de una organización y su esfuerzo y colaboración para lograr organizaciones más eficientes y productivas y así mismo, armoniosas y humanas. Es un hecho que le preocupaba mejorar la situación social, como también le importaba el bienestar individual por lo que parte de sus estudios los enfocó a la comprensión de la naturaleza humana. Podemos afirmar que, más allá de que sus esfuerzos teóricos estuvieron orientados a construir organizaciones, empresas o negocios más justos; brindó ideas puntuales para construir gobiernos, Estados y una sociedad más democrática y justa. Su principal anhelo fue, pues, contribuir en la construcción de *una sociedad mejor*. Se puede decir que ella es una persona con más interés en la acción que en la teoría; analiza los hechos que observa y propone acciones.

---

1. Radcliffe College, se fundó a finales del siglo XIX como una institución creada para la formación de mujeres académicas por profesores de Harvard, cuando Harvard College era sólo para la formación masculina, Mary Parker se graduó del Radcliffe College con el máximo reconocimiento: con Summa cum laude.





Mary Parker Follett fue congruente con su pensamiento; sus propuestas para mejorar los vínculos interpersonales y su compromiso de buscar condiciones que permitieran construir una sociedad más igualitaria, las llevó a la práctica en su día a día, como lo manifiestan sus primeros compiladores Henry Metcalf y Lyndall Urwick: “ella era un ejemplo viviente de los principios básicos que propugnaba en cuanto a la organización, desde la individual hasta la coordinación de las relaciones mundiales.”<sup>2</sup> Esto también se puede apreciar en el trabajo comunitario que realizó en los centros sociales que formó para atender inmigrantes que se encontraban en Boston.

Precisamente la experiencia directa que tiene al coordinar los “Roxbury Centres”, le permite implementar sus propuestas de organización democrática, y al mismo tiempo comprender algunos elementos de los procesos y dinámicas de grupo. Los conocimientos y su experiencia los pudo exponer en el texto: *The New State: Group Organization the Solution of popular Government* (El nuevo Estado: la organización de grupos como solución para el gobierno popular), publicado en 1918. Ella examinó la importancia de promover dinámicas de poder participativo<sup>3</sup>, tanto de ciudadanos como de trabajadores de alguna organización como un proyecto de cambio social. Como lo describe María Verónica Elías, “Mary Parker Follett se destaca como una pionera del siglo XX que transformó las experiencias reales de las personas en los vecindarios (en el contexto de la América urbana superpoblada y no preparada de principios de siglo) en el centro de su teoría del proceso comunitario”.<sup>4</sup> Desde su experiencia directa, de coordinación y de organización que tuvo con estos grupos, desarrolla su propuesta del proceso comunitario que es fundamental para explicar su idea de la naturaleza dinámica de la democracia.

---

2. Henry Metcalf y Lyndall Urwick, “Introducción” *Administración dinámica*, p. 51.

3. “Poder participativo” término que en nuestros días tiene gran difusión como elemento importante en la construcción de una sociedad democrática.

4. María Verónica Elías, “Governance from scratch rediscovering Mary Parker Follett” “Mary Parker Follett stands out as a twentieth-century pioneer who transformed the real experiences of people in neighborhoods (in the context of the overcrowded and unprepared urban America of the turn of the century) at the center of her theory of the community process” p.11.





## El individuo en relación con la comunidad

Sabemos que la experiencia política de la democracia tuvo lugar en la Grecia antigua, análoga a la concepción griega de democracia, Mary Parker sostiene que en la medida en que los individuos se reúnan para encontrar soluciones a conflictos comunes de sus respectivos grupos, se podría concretar una forma de democracia participativa directa, donde la participación de cada uno de los individuos es vital. Sostenía que el ejercicio de la democracia participativa originaría en la ciudadanía el impulso para construir una actividad política más cercana a las decisiones ciudadanas y no exclusivamente de las disposiciones de las autoridades.

Para ella los estudios sobre la democracia se habían fundado principalmente en el análisis de las instituciones, sin embargo, como lo deja ver en su artículo “El individuo dentro del grupo”, lo relevante para el análisis de la democracia es la comprensión de la conducta de los individuos entre sí, no el conocimiento de lo que son las instituciones, ni la conceptualización formal o las ideas abstractas de ciudadanía o de ciudadano; lo importante en el estudio de la democracia es comprender al individuo, su naturaleza y sus relaciones interpersonales. “Pero el individuo dentro de una asociación, pues ningún hombre vive para sí mismo. Además, debemos comprender que las leyes de asociación son las leyes de grupo.”<sup>5</sup> Para Parker Follett se habían perdido muchos esfuerzos teóricos al tratar de comprender la relación del individuo con la “sociedad”, porque tiene claro que “no se trata de un “individuo”, ni de una “sociedad” en abstracto. Las relaciones del individuo siempre están referidas a los vínculos que crea con grupos concretos, no con una sociedad en general. La sociedad sería la unión de todos los grupos existentes, porque los lazos que establecen los seres humanos son siempre con grupos específicos. En palabras textuales de nuestra autora:

estamos conscientes de que no existe la idea vaga de “sociedad”, como la masa de gente que observamos a nuestro alrededor. Yo existo siempre en relación, no con la “sociedad”, sino respecto a un grupo concreto. ¿Acaso pensamos en realidad en la “sociedad”? ¿No siempre estamos pensando en nuestra participación en el consejo administrativo o en la facultad de la

---

5. Mary Parker, “El individuo dentro del grupo” en *Mary Parker Follett Precursora de la administración*, p.229.





universidad, en la fiesta de anoche, en nuestro equipo de fútbol, en nuestro club, en nuestro partido político, en nuestro sindicato o en nuestra iglesia? Prácticamente, la “sociedad” es para cada uno de nosotros, la reunión de varios grupos [...] El anhelo que tenemos por experimentar la unión la satisfacemos mediante la vida en grupo, grupos y más grupos, que siempre se amplían y tienen un efecto unificador, pero siempre son grupos. A veces decimos que el individuo depende espiritualmente de la sociedad; a lo que nos referimos es a la relación psíquica del individuo con respecto a sus grupos. La relación vital del individuo con el mundo es a través de sus grupos; éstos son los factores potenciales que le dan forma a nuestras vidas.<sup>6</sup>

Parker Follett, plantea que el ser humano tiene una necesidad psíquica y vital de relación con su grupo, con los otros, y que si bien, la psicología parte del estudio del individuo y la sociología se funda en el estudio de la sociedad, pero no se puede pensar por separado al “individuo” o la “sociedad”, sólo es posible estudiar al individuo social, en la unidad del grupo. En 1953 Eduardo Nicol afirma lo siguiente:

“El cauce radical de la historia es la transformación de los vínculos entre el individuo y su comunidad. Estos vínculos están hoy en crisis. Pero cabría decir que la crisis es permanente. Individualidad y comunidad son dos conceptos históricos: *las realidades mentadas por ellos no pueden definirse independientemente y de una vez por todas*. Son, por el contrario, términos que se definen el uno por el otro, y su relación mutua no es estática sino dinámica. Es imposible decir lo que sea un individuo *sin tomar en cuenta su relación con la comunidad y con una determinada situación histórica.*”<sup>7</sup>

Tal vez Mary Parker Follett no alcanzó a notar la historicidad de la relación individualidad y comunidad, pero sí advirtió el vínculo irrompible entre una y otra, y su utilidad para el conocimiento del ser humano. Sin embargo, advirtió que las relaciones entre individuo y comunidad son cambiantes, ella plantea la idea de proceso comunitario, la idea de comunidad como proceso implica la noción de dinamismo, las relaciones de los individuos que conforman una comunidad cambian por que los propios individuos cambian, la comunidad es un proceso vivo.

A la necesidad psíquica y vital de relación con los otros Platón la llama insuficiencia ontológica del ser humano. Es en el siglo V a.C., cuando

6. *Ibid.*, p. 230

7. Eduardo Nicol, “Individualidad y comunidad” en la *Vocación humana*, p. 300





este pensador descubre que el ser del hombre, a diferencia de los otros entes, es un ser insuficiente ontológicamente hablando. Es un yo que necesita de un tú. Con su mito del ser andrógino del *Banquete*: “el hombre es el símbolo del hombre”, porque en griego “símbolo”, Σύμβολο, es la parte complementaria, la otra mitad de la unidad<sup>8</sup>. No sabemos si la idea de Mary Parker de hablar de un individuo social, como un ser vitalmente necesitado de los otros, se derive de la idea platónica de la insuficiencia humana, pero plantea la necesidad de hablar del individuo siempre en relación con su grupo, no hay la posibilidad de pensar la existencia de un individuo aislado. La vida se desarrolla a través de los vínculos que entablamos con los otros; por ello su énfasis y su interés en estudiar y comprender las interacciones humanas.

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<sup>9</sup>.

Este pasaje nos permite observar la diversidad de elementos que desde la perspectiva de Mary Parker podríamos comprender a partir del análisis de grupo, entre ellos encontramos: la voluntad común, la naturaleza de la libertad, la unidad esencial de los individuos y de comunidad. Asimismo, ella plantea la necesidad de que también la ciencia política se base en el conocimiento de las leyes de la asociación o de grupo, y que los políticos y líderes laborales fundamenten su trabajo en la psicología de grupo. Como ha quedado planteado no existe otra forma de conocer al ser humano y sus obras más que en su relación, en sus vinculaciones.

También es importante señalar que la distinción que hace esta autora sobre pensar al ser humano y sus relaciones en situaciones concretas, sin recurrir a la relación abstracta del individuo y la sociedad, reaparece en la *Psicología de las situaciones vitales* de Eduardo Nicol, quien nos indica, primero, que “La unidad de método y teoría resaltaba en los dos

8. Eduardo Nicol, *Metafísica de la expresión*, pp. 122.

9. Mary Parker, “El individuo dentro del grupo” en *Mary Parker Follett Precursora de la administración*, p.229.





propósitos que animaban la investigación situacional. Era el primero *invalidar el supuesto de la uniformidad del sujeto* que estudia la psicología”, y el segundo, “que era el de *superar el aislamiento del sujeto*.”<sup>10</sup> Es en 1941 cuando Eduardo Nicol denuncia la soledad del sujeto con el que trabaja la psicología, y propone un verdadero conocimiento del ser humano mediante una psicología de las situaciones vitales. Por otro lado, Juan Manuel Silva Camarena, en “El hombre, una realidad vinculada”, sostiene que:

El hombre es, pues, lo que quedó explicado en las metáforas del *Banquete* de Platón, y en las ideas ya conceptualmente expresadas de las filosofías que no han reconocido la estructura dialógica de la existencia humana. Ya sea que al otro se le conciba como condición indispensable para la realización amorosa y pacífica de la vida del hombre (como en la metafísica del nosotros de Gabriel Marcel); ya sea que al otro no se le capte sino como una amenaza de mi libertad y un verdadero infierno (como en la filosofía de Sartre). Heidegger y Sartre han utilizado el concepto de *ser-con* para referirse al hecho de ser con el otro, pero con ese concepto no se expresa correctamente el significado de tal vinculación porque el hombre no está con su prójimo, de la misma manera que está con las cosas o junto a ellas. El ser humano no está con el prójimo, sino en el prójimo, tal cual lo ha explicado *La metafísica de la expresión* de Eduardo Nicol.

El hombre es una realidad vinculada, lo cual quiere decir que *no puede ser hombre sino en una constante y constitutiva relación con los otros* (...) La vida comunitaria es el ámbito ontológico en el cual el hombre convive, co-relativamente, consigo mismo, con los demás, con lo otro (la naturaleza) y el otro (Dios).<sup>11</sup>

Comprender cómo se dan las situaciones concretas de relación humana ayuda a Mary Parker a explicar que la democracia tampoco es un sistema o ideal abstracto,<sup>12</sup> que la democracia se construye desde las interacciones directas que se dan en grupos particulares, más allá de las

10. Eduardo Nicol, *Crítica de la razón simbólica*, pp. 78 y 79

11. Juan Manuel Silva Camarena, “El hombre realidad vinculada. Notas en torno a los conceptos individuo y comunidad.”. p. 21

12. Es interesante advertir que Mary Parker realiza una crítica que todavía puede hacerse en nuestro tiempo a las explicaciones de fenómenos humanos elaboradas en abstracto.





teorías sobre la democracia que la conciben sólo como un sistema político, y debe pensarse en la posibilidad de crear relaciones democráticas en cada grupo o asociación. Nuestra autora tenía en claro que “La democracia no se nos otorga”, la democracia se construye.



Construir la democracia implica aprender a vivir con los otros individuos, a vivir en comunidad. Esta sería otra de las razones que tiene nuestra autora para la comprensión de la psicología de grupos. La democracia es un proceso que implica la vida colectiva. Los individuos con su condición de seres incompletos que requieren desarrollar su capacidad cooperativa.

### Conflicto en la comunidad

Las personas tienen que aprender a relacionarse constructivamente dentro de los diferentes grupos sociales a los que pertenecen. Cada individuo, cada persona que integra un grupo o comunidad tiene distintas necesidades y diferentes intereses, por ello, siempre habrá diferencias en los acuerdos que, como grupo, se deban tomar. Para Mary Parker, en las interacciones de grupo se producen necesariamente conflictos, por lo que en su conferencia “*The psychological Foundations of Business Administration*” (Los fundamentos psicológicos en la administración de negocios), se propone dar pautas para la solución de conflictos:

Deseo considerar en este documento la manera más fructífera de resolver el conflicto. Al principio, me gustaría pedirles que estuvieran de acuerdo, por el momento, en considerar al conflicto como algo que no es ni bueno ni malo; examinarlo sin prejuicios éticos; meditar sobre él no como una contienda, sino como la manifestación de diferencias, diferencia de opiniones, de intereses. Puesto que eso es lo que significa el conflicto — diferencia. No consideraremos meramente las diferencias entre el empresario y el empleado, sino aquellas que surgen entre los gerentes, entre los directores en las juntas de consejo o dondequiera que surja la diferencia<sup>13</sup>.

Si el conflicto es diferencia, es comprensible que, en cualquier grupo, asociación, equipo, etcétera, se produzca conflicto. En las interacciones

---

13. Mary Parker, “El conflicto constructivo” en *Mary Parker Follett Precursora de la administración*, p.67



humanas el conflicto será una condición, no hay manera de evitar que se produzca porque somos seres diferentes, no obstante, nuestra autora afirma que se pueden obtener resultados positivos de esta condición y que es, lo que denomina como, “el conflicto constructivo”. El conflicto es constitutivo de las relaciones humanas, pero puede asumirse de manera constructiva.

Nuestra autora plantea que existen tres maneras de solución de los conflictos (la dominación, el acuerdo y por medio de la integración). La dominación es, por llamarle de alguna forma, la manera más autoritaria y llana de superar un conflicto mediante la imposición de una parte sobre otra. Por su parte el acuerdo es la manera en que se solventan las diferencias, es la forma en que mayoritariamente se resuelven los conflictos, en el que las partes implicadas ceden algo con el fin de resolver las controversias. Mientras que en la integración las diferencias se solucionan a partir de encontrar una respuesta a las diferencias encontradas, sin que necesariamente, las partes tengan que ceder algo, es decir, se crea algo nuevo por un proceso de integración, desde los diferentes intereses que se confrontan. Los términos textuales que Parker Follett emplea son los siguientes: “*La integración consiste en encontrar una tercera opción que incluya los deseos tanto de A como los de B, una solución en la que nadie tenga que sacrificar algo.*”<sup>14</sup> También es preciso tener en cuenta que las partes implicadas están reevaluando sus intereses durante el proceso de solución del conflicto y que ello implicaría nuevamente valorar las nuevas posturas en la solución. La integración es un proceso en el que se encuentran y entrelazan las diferentes propuestas de los miembros del grupo en búsqueda de una solución o para encontrar alternativas.

Parker Follett consideraba que la psicología de grupos ayudaría a comprender los procesos de la vida colectiva, a comprender a los individuos en relación con otros y que el motivo principal para el estudio de la psicología de grupos muestra que nadie nos puede otorgar la democracia, que es trabajar, aprender a relacionarse democráticamente. “El ser un demócrata no implica decidir sobre cierto tipo de asociación humana, ello implica aprender cómo vivir con otros individuos”<sup>15</sup>; saber cómo vincularse con los otros, es un proceso

---

14. *Ibid* p. 188. Subrayado nuestro

15. *Ibid* p. 233.





dinámico, la democracia en este sentido sería una forma de vida y sería la principal esperanza para la vida política y social. El individuo tiene que ser consciente del poder que tiene para crear una sociedad democrática con su capacidad de vincularse en una unidad verdadera.



Los ideales democráticos avanzaran sólo en la medida en que se puedan concretar con las acciones de los individuos, como ciudadanos de un Estado o como integrantes de cualquier comunidad o grupo. Las ideas y la voluntad democrática se deben materializar en las acciones cívicas de los ciudadanos y/o en la realización de la voluntad común de diferentes grupos, en un proceso permanente, cada momento; pues, como se había mencionado, la democracia es una forma de vida.

Mary Parker Follett, comprendió que lo que más se requería en las organizaciones era tener este sentido de unidad, en las que se pudiera conocer las diferentes necesidades de sus integrantes, se ayudara a mejorar las formas de coordinación de las personas, los grupos de trabajo, la administración de los recursos, formando a los individuos, ciudadanos o trabajadores para que se logren relaciones democráticas. El fundamento de la democracia es la participación en la toma de decisiones de los integrantes de la comunidad. Como lo explica María Verónica Elías: “El pensamiento y el hacer compartidos es una experiencia creativa en la medida en que las prácticas deliberativas de las personas se convierten en algo nuevo que se crea colectivamente y es más rico que la mera adición de los puntos individuales de las personas. La comunidad es para Follett un proceso creativo porque surge de la dinámica intrínseca que integra las diferencias entre las personas en un todo más grande y abarcador: la ‘idea de grupo’. La integración es, por tanto, el proceso sutil de entrelazar las múltiples ideas de los miembros del grupo en una alternativa o solución más rica.”<sup>16</sup>

---

16. María Verónica Elías, “Governance from scratch rediscovering Mary Parker Follett”, p. 13. Shared thinking and doing is a creative experience to the extent that people's deliberative practices become something new that is collectively created and richer than the mere addition of people's individual points. Community is for Follett a creative process because it arises from the intrinsic dynamic that integrates the differences between people into a larger and encompassing whole: the "idea of group". Integration is therefore the subtle process of weaving the multiple ideas of group members into a richer alternative or solution.





Parker Follett advertía que los negocios modernos requieren “sobre todo, individuos que puedan unirse, que no sólo puedan unirse 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 capacidad cooperativa. El mundo, igual que el psicólogo, le da un mayor valor al individuo que puede tomar parte en el pensamiento colectivo y en la acción concertada; además de ofrecerle mejores oportunidades para ocupar puestos más altos en el campo de los negocios y en el de la política.”<sup>17</sup>

Resulta evidente que para pertenecer a alguna organización ya sea de negocios, de política, o de cualquier otra índole, se requería, además de los conocimientos profesionales o técnicos, contar con capacidades de integración y de cooperación. En las dos primeras décadas del siglo XX Mary Parker miraba con optimismo la manera en que se estaba configurando el mundo de los negocios, pues veía que las ideas de la democracia estaban influyendo en los hombres de negocios, estaba cambiando la idea de competitividad que se tenía en el siglo XIX y se cambiaba por la idea de cooperación. Textualmente dice: “La gente por fin está comenzando a ver que la organización industrial debe fundamentarse en la idea de la comunidad.”<sup>18</sup> Ella pensaba con agrado que todas las organizaciones podrían practicar los principios democráticos para el desarrollo de sus funciones con mayor integración.

Asimismo, pensaba que el ejercicio del poder —aquella habilidad de hacer que las cosas sucedan, de ser el agente causal— propia de los dirigentes, se podría llevar a cabo con su esquema “del poder-con la gente”, no la del “poder sobre la gente”; un poder que se desarrolla de manera conjunta, un poder de coacción, no de coerción. Ella lo expresó de la siguiente manera: “Nuestra tarea no consiste en aprender dónde colocar el poder; se trata de saber cómo desarrollar el poder... El poder genuino sólo puede ser cultivado; se escabullirá de las manos arbitrarias que traten de asirlo; ya que el poder genuino no es control coercitivo, sino control coactivo. El poder coercitivo es la maldición del universo; el poder coactivo, el enriquecimiento y el progreso de cada ser humano”.<sup>19</sup>

---

17. *Ibidid.* P.233.

18. *Ibidid.* P.234.

19. *Ibidid.* P.119





En suma, Parker Follett pensaba que la administración de los negocios debía desarrollarse con un esquema más que competitivo, y que las organizaciones deberían estructurarse como una unidad funcional, donde cada integrante desarrollara su función y responsabilidad de acuerdo con sus capacidades. La nueva forma de administración debía emplear el modelo de “poder con la gente, no sobre la gente”, era preciso incorporar y formar personas cooperativas. Ella, tenía clara conciencia de que en las grandes empresas de su tiempo seguía existiendo la competencia, que los empresarios y administradores seguían orientando sus funciones de acuerdo con los criterios de competencia; empero, también creía que el espíritu cooperativo podía ocupar un lugar cada vez más importante en el mundo empresarial y también en la administración de diferentes organizaciones. En sus propias palabras “los negocios modernos requieren, sobre todo, de individuos que puedan unir, 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.”<sup>20</sup>

Cuando Mary Parker, aborda el tema del conflicto constructivo y propone como su solución ideal la integración de intereses, a través de la cual confiaba ella que se podrían cambiar las formas de interacción en las organizaciones ya sean gubernamentales, sociales o privadas, con lo cual sería posible la unión de diversos intereses opuestos, se conseguiría impulsar las importantes acciones cooperativas. Y cuando ella se enfrentó a los comentarios hechos por los lectores que no confían en la viabilidad de su planteamiento, se expresó de la siguiente manera: “Algunas personas me comentan que les gusta lo que he escrito sobre la integración; sin embargo, dicen que estoy hablando de lo que debería de ser, en lugar de lo que es. Sin duda alguna, no es lo que yo pretendo. Ni hablo acerca de lo que es, en gran medida, ni simplemente de lo que debería ser, sino de lo que puede ser.” Creemos que debemos convenir en que inmersos en la tarea de decir lo que puede ser se abre, sin duda, la puerta del porvenir. En general su obra, se puede decir, es una propuesta de acciones sociales que ella quiere implementar. Ella quiere transformar el mundo de los negocios, las empresas, la sociedad y al mundo.



### Algunas ideas finales

Podemos decir, a manera de hipótesis, que a Mary Parker Follett le interesa el mundo empresarial y la actividad política porque las considera las dos vías directas para producir un cambio con el que se pueda transformar a la sociedad. Es evidente que las propuestas de Mary Parker aportan muchos elementos valiosos para la administración de las organizaciones; sin embargo, más allá de su aportación a la administración, su proyecto teórico y vital era más grande, pues su obra estuvo dirigida a la formulación de sociedades más democráticas y justas.

A pesar de lo que algunos juzgan que las ideas desarrolladas por Mary Parker Follett son utópicas; ya consideramos en nuestros días que las utopías nos sirven para caminar, para no quedarnos sin acciones. Esta pensadora formula propuestas teórico-prácticas muy puntuales, válidas en su tiempo y en la actualidad, que se pueden ejercer muy entusiastamente para construir sociedades menos injustas... El cuidado moral, el cuestionamiento de la vida política, el cuidado de los vínculos que se desarrollan en los grupos, la decisión a favor de la cooperación, la vida comunitaria, el bien común, etcétera.

### Referencias

Elías, María Verónica, "Governance from scratch rediscovering Mary Parker Follett". *Public Administration and Management*, Volume 15, Number 1, 2010. Fecha de consulta: [14 de abril de 2023] disponible en:  
<https://eds-s-ebsohost-com.pbidi.unam.mx:2443/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=6b20c1a5-bd82-4a61-9a8d-c412f6742eb7%40redis>

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

Metcalf, Henry C. y Urwick, Lyndal, *Administración Dinámica*. Colección de papeles de Mary Parker Follett. México. Herrero Hnos, 1965.





Nicol, Eduardo, *Psicología de las situaciones vitales*, Fondo de cultura Económica, México, 1941.

\_\_\_, *Metafísica de la expresión*, Fondo de cultura Económica, México, 1957.

\_\_\_, *Crítica de la razón simbólica*, México, Fondo de Cultura Económica, 1982, Cap. III, pp. 78-79.

\_\_\_, "Individualidad y comunidad", en *La vocación humana*, México, Consejo para la Cultura y las Artes, 1953.

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

\_\_\_, "La teoría de Mary Parker Follett: ¿una obra en el olvido?" en *Revista Gestión y estrategia*, Núm. 52, julio/diciembre 2017.

Silva Camarena, Juan Manuel, "La administración: entre la profesionalización y la cientificidad", en *Revista Contaduría y Administración* no. 211. México, 2003.

\_\_\_, Estudio Preliminar. "El hombre: realidad vinculada. Notas en torno a los conceptos de individuo y comunidad", en De la Garza Camino, Teresa, *Filosofía social*, Universidad Iberoamericana, México, 1987.

\_\_\_, "Naturaleza humana y Administración", en *Actas del Foro XI de Investigación Administrativa*, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. 25 de octubre de 2006.

\_\_\_, "Humanismo, ética, comunidad". [www.juanmanuelvacamarena.com](http://www.juanmanuelvacamarena.com) 2012

