

La teoría de Mary Parker Follett: ¿una obra en el olvido?

Mary Parker Follett's theory. A proposal forgotten?

Claudia Liliana Padrón Martínez

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

(Fecha de recepción: 27 de noviembre de 2017, Fecha de aceptación: 18 de enero de 2018)

*Leer a Mary Parker Follett es como entrar
en una zona de calma en un mar de caos.*
Rosabeth Moos Kanter

Resumen

En este artículo se examinan las posibles razones por las que la teoría de Mary Parker Follett no es suficientemente conocida y, por tanto, no ha trascendido como debiera, dada la importancia de sus aportaciones, ni en la academia ni en la práctica de la administración. La obra de Parker Follett estuvo enteramente comprometida con una idea de la administración respetuosa de la naturaleza humana, por lo cual planteó la posibilidad de crear organizaciones en las que se pudiera lograr la realización humana a través del trabajo y negocios que funcionaran como instituciones sociales de beneficio comunitario. Consideramos que, frente a esas propuestas, las oposiciones no tardaron en tomar forma y, finalmente, se impuso la indiferencia.

Palabras clave: teoría de la administración de Mary Parker Follett, responsabilidad social de la administración.

Abstract

This article examines the possible reasons why the theory of Mary Parker Follett is not sufficiently known and therefore it has not transcended as much as it should in view of its importance, nor in academy circles nor in practice of management. The work of Parker Follett was entirely committed to the idea of a management respectful of human nature; that is why she raised the possibility of creating organizations in which human self-realization could be achieved through work as well as businesses that could function as social institutions on benefit of the community. We think that, in front of these proposals, the oppositions soon took shape and finally indifference prevailed.

Keywords: Mary Parker Follett's Theory of administration, social responsibility of the administration.

Inicio este artículo con la metáfora de Rosabeth Moos porque coincido plenamente con esta manera de presentar el pensamiento de Mary Parker Follett:

Su obra nos recuerda que aún en nuestro mundo apresurado, existen verdades acerca de la conducta humana que resisten la prueba del tiempo. Éstas persisten a pesar de los cambios superficiales, como el océano profundo y tranquilo debajo del oleaje de la moda y de las novedades administrativas (Moss, 1995, en: Graham, 1995: xiii).

En otras palabras, hay que notar que cuando se está frente a un pensamiento serio y original se libra tanto el autor como el lector de los movimientos caprichosos de lo que llamamos moda.

Las modas, en efecto, van y vienen, se ocultan por algún tiempo y luego vuelven a aparecer presentando sólo algún pequeño cambio que les haga lucir como auténticamente nuevas. Pero esto no lo permite un pensamiento como el de Mary Parker Follett, cuya lógica está bien estructurada y su relación con la realidad trata de ser estrictamente objetiva.

A más de un siglo de que la administración aparece como disciplina comienzan los esfuerzos por comprender y sistematizar la *praxis* administrativa y el fenómeno organizacional. Paralelamente a este genuino interés por comprender y explicar la administración, se inicia también el desfile de propuestas o modas de la administración, se desarrollan modelos o técnicas cuya vigencia en muchos casos ha sido efímera. Algunas de las “teorías administrativas”, como por tradición se les ha denominado, han tenido, como toda moda, una breve vigencia porque, en sentido estricto, no son teorías¹ y los problemas que tratan de resolver son eminentemente prácticos, no teóricos.

Como suele suceder en el ámbito de la moda, las técnicas y modelos administrativos surgen en circunstancias específicas, resuelven un problema coyuntural, se desarrollan rápidamente, tienen auge y se agotan, pues cambian las condiciones en las que tuvieron éxito, y ya no tiene sentido su existencia. Pese a ello, la práctica administrativa ha estado influida por una gran cantidad de técnicas y modelos que, aunque choquen violentamente con

la realidad de las organizaciones donde se ponen en funcionamiento, siguen aplicándose o imponiéndose.

La moda pasa, la verdad se queda. Si no se queda es porque no era verdad. Entonces se desecha por su error, no porque se cansen de ella los usuarios y la reemplacen por otra más fidedigna, otra que nace de la entraña misma de la presunta verdad anterior. Este juego dialéctico que ofrece la continuidad de las ideas verdaderas no se descubre en el cambio de las modas, cuya vigencia depende de su popularidad, no de ellas mismas. La modalidad es un proceso discontinuo: cada moda se instaura con una pretensión de ruptura con la anterior (Nicol, 2007: 12).

Debido a la imposición de las modas, a menudo, no ha habido continuidad en la historia del pensamiento administrativo. El camino de este pensamiento se ha construido de forma discontinua, con saltos, con algunos puentes artificiales entre diversas ideas y técnicas, ha sido una tradición con cientos de bifurcaciones y de falsas salidas que han ofrecido las diferentes modas, que han desfilado, presentando modelos que no pueden trascender porque, dada la ligereza con la que han sido creados, desde su origen tienen una pronta fecha de caducidad.

Por el contrario, el pensamiento de Parker Follett permanece vigente porque plantea ideas con las que se puede entablar un diálogo que nos brinda elementos para comprender hoy los problemas de las relaciones humanas en las organizaciones y la administración.

La obra intelectual de Mary Parker Follett estuvo seriamente comprometida tanto con el trabajo de investigación como con una propuesta más humana de la administración.² Podría afirmarse que dedicó su vida a la búsqueda de principios básicos para la administración y al estudio de conflictos en las organizaciones. A pesar de estas buenas cualidades,³ su obra es poco conocida o reconocida por la gran mayoría de los estudiosos de la administración, y su propuesta apenas se llevó al terreno de la práctica administrativa.

¿Cuáles son las razones por las que los estudios de esta autora de la administración han esta-

do guardados en los anaqueles de las bibliotecas y no en las mesas de trabajo o en las propuestas de quienes se dedican a la administración o poseen una empresa?

Algunos estudiosos que han dedicado tiempo al examen de las tesis de Parker Follett, han formulado varias hipótesis con las que tratan de explicar porqué su obra no ha tenido la trascendencia deseada en el desarrollo del pensamiento administrativo,⁴ como habría de esperarse por ser un trabajo que ofrece aportaciones significativas y sólidas argumentaciones como fundamento de sus propuestas.

Algunas de las ideas que surgieron y que pueden plantearse como hipótesis acerca del porqué las propuestas de Mary Parker Follett permanecieron olvidadas por el pensamiento administrativo son las siguientes:

- 1) Su obra se apartaba de las tendencias emergentes en administración y por ello no despertaba interés en quienes se dedicaban a la labor administrativa.
- 2) Ella no contó con los recursos financieros para poder crear y organizar una empresa comercial donde pudiera poner en práctica sus propuestas teóricas acerca de las tareas administrativas; no fue una mujer de negocios, ni llegó a dirigir ninguna "organización comercial", como nombraba lo que hoy conocemos como empresa.
- 3) Su obra fue más conocida y apreciada en Japón porque las condiciones de ese país fueron más propicias para el desarrollo de sus propuestas.⁵
- 4) Peter Drucker plantea la posibilidad de que el desconocimiento de su obra se haya debido a cuestiones de género; sin embargo, pronto despeja esa duda, pues reconoce que en esa misma época diversas mujeres fueron reconocidas por su labor, y otras se desempeñaban en cargos de gran relevancia. No obstante, para Rosabeth Moss el olvido de Mary Parker sí está vinculado al hecho de ser mujer, y de ello se deriva la siguiente hipótesis.
- 5) Dada su condición femenina, que contrastaba con las figuras de autoridad tradicionales, le fue difícil atraer a un grupo de discípulos que pudieran continuar con su trabajo intelectual,

y por ello, no logró consolidar la trascendencia necesaria que le permitiera crear y establecer una corriente diferente en el campo de la administración.

Sin embargo, considero que todos estos argumentos son sólo algunos motivos que pudieron influir para el desconocimiento de su obra, pero en realidad ninguno de ellos, ni todos ellos en conjunto parecen verdaderamente decisivos para explicar de modo suficiente el fenómeno del olvido de su obra, tanto en estudios posteriores como en la *praxis* misma de la administración.

Se puede pensar que llevar a la práctica las propuestas de Mary Parker Follett, como las del conflicto constructivo y la autoridad democrática o la concepción de los negocios como instituciones sociales, implicaba construir escenarios, tanto de la producción como del comportamiento empresarial marcadamente diferentes de lo que hasta ese momento se habían establecido en los años veinte y treinta del siglo pasado. Se trataba de propuestas que rompían con la lógica organizacional de las empresas y los negocios, ya que en ese tiempo prevalecían estructuras con jerarquías muy rígidas, a través de las cuales se buscaba más el control que la solución de conflictos; se ejercía una autoridad formalmente establecida y verticalmente ejecutada, y los negocios eran entendidos como entidades completamente diferentes a las instituciones sociales. Resulta fácil comprender que sus planteamientos chocaban con las estructuras dominantes, por lo que quedó impedida, de manera importante, la posibilidad de que fueran seriamente tomados en cuenta.

También, podemos suponer que sus propuestas se habían estructurado con una intención teórica, que hubiera requerido una valoración correspondiente, y no sólo haber sido evaluadas por su funcionalidad práctica y la consiguiente redituabilidad debida a su aplicación. Las personas interesadas en temas prácticos de administración posiblemente experimentaron una especie de desencanto que los alejó de sus textos, debido a que sus propuestas no aportaban técnicas específicas, ni proporcionaban planes de acción para incrementar la producción, ni soluciones administrativas de inmediata y fácil aplicación. Peter Drucker describe un pasaje que concuerda con esta idea, que deja claramente

en evidencia que los intereses que dominaban en ese tiempo con respecto a la práctica administrativa eran completamente discrepantes con los propuestos por Parker Follett:

El primer Congreso sobre administración fue convocado en Praga durante 1922 por el estadounidense Herbert Hoover —por aquel entonces secretario de comercio de Estados Unidos de América, y más tarde presidente de este mismo país— y por Thomas Masaryk, presidente de la República Checoslovaca y un historiador distinguido. Estos hombres estaban mucho más interesados en lo que hoy podríamos llamar la “sociedad industrial” que en los negocios y en la eficiencia o sus beneficios. Por la década de 1930 —esto es, durante la Gran Depresión— el interés respecto a la administración había dado un giro hacia las especialidades, la eficiencia, la ingeniería, la compensación y la capacitación, que eran grandes intereses de la *American Management Association*, a juzgar por los temas de sus reuniones. Y para las personas que consideraban que la administración no era sino una caja de herramientas para “arreglar” problemas inmediatos, no había duda de que Follett no tenía sentido para ellas (Drucker, 1997, en: Graham, 1997: 6-7).

El esfuerzo de la reflexión de Parker Follett estuvo orientado a la formulación de estructuras organizacionales y administrativas más justas. Este sentido humanitario que ponía como principal objetivo de la administración fue el que posiblemente desalentó su difusión, y sobre todo su aplicación, remarquémoslo. Sus principios e ideas no fueron considerados porque a la práctica administrativa de ese momento —y todo parece indicar que también a la de ahora— no le interesaban los planteamientos que tuvieran compromisos humanistas, pues más bien buscaban técnicas y modelos administrativos que aportaran ventajas financieras para la empresa, independientemente de la orientación poco humana de dicha práctica. Además, parece que tampoco ha importado mucho si la obra de esta investigadora brinda elementos para la construcción teórica de la administración.

En la obra de esta autora, dentro de un conjunto interesante de ideas en torno al trabajo, la administración y la empresa, dos son los temas que con mayor claridad nos permiten ver nuevos horizontes para la realización del trabajo y la tarea del administrador: individuo y comunidad, y ética de trabajo.

Una de las aportaciones propias del pensamiento de Mary Parker Follett 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 sólo 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: Proporcionar la oportunidad para el desarrollo individual a través de una mejor organización de las relaciones humanas. Últimamente he observado en varias ocasiones que se define a los negocios en términos de producción de artículos útiles. No obstante, toda actividad del individuo debería contribuir a los valores intangibles de la vida, así como los tangibles, deberían orientarse hacia otros productos, en lugar de aquellos que simplemente se pueden ver y manejar. ¿Qué es lo que significa el término “útil”, después de todo? Podríamos vivir sin muchos de los artículos manufacturados. Sin embargo, la gran utilidad de estos artículos consiste en el hecho de que su manufactura posibilita aquellas múltiples y entrelazadas actividades de los individuos, por medio de las cuales se originan valores espirituales. Aquí no existe la sobreproducción (Parker, 1925, en: Graham, 1997: 276).

La idea de que el ser humano sólo podía desarrollar sus potencialidades dentro de la comunidad es muy marcada y en lugar de ver un simple conjunto de individuos aislados, observa dentro de cualquier organización social (empresa, institución), una comunidad, un yo y un tú siempre relacionados comunitariamente. Entonces, debemos ver como un acierto grande en el trabajo de nuestra autora la idea de sacar al hombre del círculo pe-

queño —y mezquino— de su yo individual, para reconocerlo más bien en su relación con el otro y con los demás. Como el individuo humano es un ser comunitario, su responsabilidad con los otros es grande, pero al mismo tiempo con la esperanza de construir un mundo socialmente mejor organizado, más humanizado. La concepción del hombre como un ser comunitario permite apreciar el trabajo de las personas no sólo como una forma para ganarse un salario, sino, desde una visión más integral, como un servicio comunitario, donde hay una ganancia, tanto para el trabajador como para la comunidad misma. El trabajo dignifica tanto al individuo como a su comunidad.

La idea de concebir a la empresa y a las organizaciones comerciales como instituciones sociales de Mary Parker Follett, es el antecedente de algunas propuestas actuales que ven en los negocios, no sólo un espacio para el fomento de la producción o de las ganancias económicas, sino para el crecimiento social de las comunidades que logren establecer otras formas de organización y negocio. Parker Follett apostaba o construir organizaciones y empresas con una coordinación administrativa más armónica y humana. Veamos los conceptos expresados con sus propias palabras:

Asimismo, estamos conscientes de que no existe la idea vaga de “sociedad” como masa de gente que observamos a nuestro alrededor. Yo existo siempre en relación, no con la “sociedad”, sino con respecto de un grupo concreto. ¿Acaso pensamos en la realidad a la “sociedad”? ¿No siempre estamos pensando en nuestra participación en el consejo administrativo o en la facultad de la 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 (Parker, 1920, en: Graham, 1997: 230).

Es interesante notar que veinte años después Eduardo Nicol y Martin Buber dedicaron, respectivamente su atención, en la necesidad de comprender al ser humano en situaciones concretas (*Psicología de las situaciones vitales*, 1941) y mediante una antropología no individualista (*¿Qué es el*

hombre?, 1942). Más reciente, en 1987, Juan Manuel Silva Camarena ha insistido en definir al ser humano como una realidad vinculada.⁶

Por otro lado, para que fuera posible la construcción de organizaciones más humanas, que consideraran al hombre en su relación con los demás, piensa Mary Parker Follett que se puede desarrollar una administración de los negocios concebida y realizada como profesión fuertemente vinculada a una ética profesional, pues tenía en claro que de esta forma se abriría un camino para el crecimiento del hombre y del administrador de negocios. Así, éste podría vigilar la calidad del ejercicio de quienes desarrollaban su práctica y reunirse en asociaciones profesionales para establecer, mantener y perfeccionar estándares de calidad y comportamiento profesional, elaborando, entre otras herramientas, sus propios códigos de grupo, etcétera. Estas propuestas permiten ver a Parker Follett, también como precursora de la ética de los negocios que tan profusamente se ha desarrollado en nuestros días.

No veo por qué los hombres de negocios deberían tener ideales menos elevados que los artistas o que los profesionistas. En verdad hagamos todo lo posible por hacer de la administración de negocios una profesión; pero mientras lo hacemos, creo que podríamos considerar que los hombres de negocios pueden contribuir con ideas profesionales tan importantes como los así llamados profesionistas cultos (Parker, 1925, en Graham, 1997: 279).

Lamentablemente, al paso del tiempo hemos podido constatar que la profesionalización de la administración de negocios no fue una garantía de que los administradores y empresarios hubieran alcanzado la posibilidad de una acción profesional más ética y humanizada. Mary Parker Follett, en su momento lo veía como una posibilidad concreta, real, como puede advertirse enseguida:

Me ha tocado ver la expresión de “la avidez del hombre de negocios”. También he leído opiniones en cuanto a que la prueba del hombre de negocios en una empresa es “¿Incrementará los ingresos?”; mientras que

la prueba del profesionista es “¿Aumentará el grado de bienestar humano?” Sin embargo, no creo que sea válida esta distinción. No estoy de acuerdo en que se nos divida entre ovejas y cabras, y que se coloque a todas las cabras del lado de los negocios. Los profesionistas, así como los hombres de negocios, solían tener en mal concepto con respecto a las ganancias pecuniarias. Pero esa es su responsabilidad. Me parece que la nuestra es redimir la palabra “negocios”. Se nos dice que los negocios deberían tener una conciencia profesional. ¿Por qué no una conciencia de negocios? ¿Por qué no tener orgullo por los negocios, así como orgullo profesional? (Parker, 1925, en: Graham, 1997: 279).

Es posible afirmar que Mary Parker Follett introduce varias novedades en el mundo de la administración, y en especial lo que más le ha hecho falta: un sentido claro del comportamiento moral de este gremio. Y asevera que “el ideal social nace, crece y se forma a sí mismo a través de la vida asociada. El individuo solo no puede decidir lo que es correcto y lo que es incorrecto. Nosotros no podemos tener un juicio moral, excepto cuando vivimos nuestra vida con los demás” (Parker, 1920, en: Graham, 1997: 279). Son de suma importancia, creemos en la crítica y reivindicación de la figura del hombre de negocios:

Si alguien piensa su negocio como un servicio, ciertamente no aumentarían las ganancias privadas a costa del bienestar del público. Además, “el negocio como servicio” tiende a suprimir un concepto que fue muy desafortunado. Anteriormente existía la idea de que el individuo hacía dinero para sí mismo durante el día, una mera ocupación meramente egoísta, y por la noche rendía su servicio a la comunidad al estar presente en el consejo escolar o al acudir al comité cívico. O que podía pasar la mediana etapa de su vida en los negocios, haciendo dinero, y, posteriormente, otorgar su servicio gastando su dinero de manera útil a la comunidad, ¡si es que no moriría antes de que llegara a esa etapa! La idea mucho más saludable que tenemos ahora es que nuestro trabajo en sí consiste en ser un gran servicio a

la comunidad (Parker, 1925 en: Graham, 1995: 269).

La conciencia nace del hombre con el hombre. Y el empresario puede reunirse con el ser humano, y estar orgulloso de sus negocios, de su profesión. El individuo, en la obra de Parker Follett es valorado en todas sus dimensiones, el trabajador deja de ser concebido como una mera herramienta al servicio de la producción,⁷ y el hombre de negocios deja de ser visto exclusivamente como perverso y ambicioso, hombre enfermo de afán de ganancias. Pero hoy por hoy, en el mundo, el trabajador sigue siendo sólo medio para la obtención de dinero, y el hombre de negocios sigue cargando con la imagen de explotador y ávido de lucro.

La búsqueda actual de una responsabilidad social corporativa puede encontrarse en el concepto de Parker Follett 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 propuso lo que ahora se llama ética de la empresa.

Ahora bien, de algún modo tenemos que explicar otro hecho que no parece estar bien justificado por sí mismo. Nos referimos a la vigencia o actualidad de las ideas y las propuestas de Mary Parker Follett. En otras palabras, queremos señalar aquí el paso que tuvo que producirse del desconocimiento al reconocimiento de las ideas de Parker que las convierte, desde luego, en ideas vigentes para el trabajo real de la organización y la administración de instituciones de diversa índole.

Al analizar los textos de los estudiosos de Mary Parker Follett se advierte que son textos elaborados por investigadores profesionales del campo de la administración, cuya formación, sea la que fuere, les permite notar la profundidad, originalidad, pertinencia y actualidad de los planteamientos de esta mujer que ahora es reconocida como pionera de los estudios de los fenómenos administrativos, elaborados rigurosamente, sin conjeturas y opiniones subjetivas o sin fundamento. Por tanto, la vigencia del pensamiento de Parker no tiene que ver, pues, con razones publicitarias o de mercadotecnia exitosa. Su pensamiento es actual porque gran parte del mismo sirve a la práctica administrativa contemporánea, porque está bien fundado y sus tesis resultan fértiles para continuar investigando

los problemas del hombre y la administración. Para saber, finalmente, si esta autora nos situaba en la trama de una utopía o de un pensamiento riguroso de lo que se hace y de lo que se puede hacer:

Algunas personas me comentan que les gusta lo que he escrito sobre la integración; sin embargo, dicen que estoy hablando de lo que debería ser, en lugar de lo que es. Sin duda alguna, no es lo que yo pretendo; ni hablo de lo que es, en gran medida, ni simplemente de lo que debería ser, sino de lo que puede ser (Parker, 1924, en: Graham, 1995: 71).

Pero lo que puede ser, no se obtiene fácilmente, pues es preciso crearlo, como lo vio con claridad Mary Parker Follett:

Nosotros no vamos en pos de la justicia, simplemente nosotros creamos la justicia. Con frecuencia se piensa de manera imprecisa que todos nuestros ideales están ahí, brillantes y espléndidos, y que sólo tenemos que aplicarlos. Pero la verdad es que tenemos que crear nuestros ideales. Ningún ideal vale la pena si no se desarrolla en la vida real (Parker, 1925, en: Graham, 1995: 71).

Quisiéramos terminar solamente diciendo lo siguiente: sí es posible creer que el pensamiento de Mary Parker Follett ha permanecido, en gran parte, inadvertido para el saber administrativo común y aceptado, por diversas razones, pero, ¿podríamos negar justificadamente la urgencia de traerlo a la memoria y sacarlo del olvido?

Notas

¹ Teoría es el conjunto sistemático de razonamientos metódicamente vigilados, cuya finalidad es la de explicar un determinado fenómeno, hecho o acontecimiento.

² Es necesario señalar que Parker Follett, además de su trabajo de investigación, impulsó y desarrolló una obra social muy valiosa. Muchas de sus propuestas fueron desarrolladas en centros comunitarios que operaban, gracias a sus propias gestiones, en instalaciones de escuelas públicas de Boston durante las horas en las que no se empleaban para

la enseñanza formal. Desde 1900 —cuando forma el Club de Debate Roxbury, club de debate político para jóvenes migrantes irlandeses, ubicado en uno de los barrios más pobres de Boston— y por más de 25 años participó activamente con trabajo y asesoría profesional en diversas organizaciones, cuyo objetivo era el trabajo comunitario. Gran parte de sus propuestas sobre la organización del trabajo grupal lo retomó de la experiencia, observación y análisis que obtuvo de estas vivencias; temas como la autoridad democrática, el proceso de integración grupal, el compromiso del individuo con el grupo, el conflicto constructivo, entre otros, surgieron y se aplicaron en esos centros de apoyo social.

³ Autores de diversas disciplinas contemporáneos a la autora reconocieron y elogiaron su obra; entre ellos puede mencionarse a Henry Metcalf, Lyndall Urwick (quienes publicarían la obra *Administración dinámica, colección de ensayos de Mary Parker*); a sociólogos como Jame H. Tufts y Charles A. Ellwood y a algunos psicólogos como Gordon Allport y Mary Whiton Calkins.

⁴ Particularmente nos referimos a Pauline Graham, Peter Drucker y Rosabeth Moss Kanter.

⁵ Rosabeth Moos dice abiertamente esto: “Sin duda era una realidad entonces, como lo es ahora, en el que las mujeres competentes y sus ideas fuesen aceptadas de buena gana en la medida en la que existiera una mayor distancia geográfica de por medio, pues de esa manera la amenaza inmediata era menor. Las ideas de Follett fueron adoptadas en Japón, un continente y un océano de por medio donde la gente podía aceptar su competencia, ya que ellos no tenían que lidiar con su persona” (Moos, en: Graham, 1997, p. xvii).

⁶ Juan Manuel Silva Camarena, “El hombre: realidad vinculada. Notas en torno a los conceptos de individuo y comunidad”.

⁷ Mary Parker, al conceptualizar a los trabajadores como fines en sí mismos se vincula con la idea kantiana de que los seres racionales son fines no son medios como algunas prácticas administrativas han reducido al ser humano. “El hombre y, en general, todo ser racional existe como un fin en sí mismo, no meramente como un medio para uso caprichoso de esta o aquella voluntad, sino que debe ser considerado al mismo tiempo como un fin en todas las acciones señaladas tanto a él co-

mo a todo ser racional [...] los seres racionales se denominan personas, porque ya su naturaleza los señala como fines en sí mismos, e.d. como algo que no debe ser usado como simple medio, y con ello limita toda arbitrariedad (y es un objeto de respeto). Éstos son, pues, fines subjetivos, e.d. cosas cuyo ser es fin en sí mismo y ciertamente un fin tal que en su lugar no puede ponerse ningún otro fin a cuyo servicio tuvieran que estar como meros medios, ya que sin esto no se encontraría nada de valor absoluto; si todo valor fuera condicionado y por lo tanto casual, no podría encontrarse ningún principio práctico supremo para la razón, Immanuel Kant (1973), *Cimentación para la metafísica de las costumbres*, México: Aguilar, p. 27.

Fuentes bibliográficas

- Buber, M. (2012), *¿Qué es el hombre?*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Graham, P. (ed.) (1997), *Mary Parker Follett, Precursora de la administración*, México: Mc.Graw Hill.
- Metcalfe, H. C. y Urwick, L. (1965), *Administración dinámica*, México: Herrero Hnos.
- Nicol, E. O. (2007), *La primera teoría de la praxis*, México: UNAM.
- _____ (1941), *Psicología de las situaciones vitales*, México: El Colegio de México.
- Silva Camarena, J. M. (1987), "El hombre: realidad vinculada. Notas en torno a los conceptos de individuo y comunidad", en: De la Garza Camino, Teresa, *Filosofía social*, México: Universidad Iberoamericana.