

## Aporte teórico de Mary Parker Follett a las ciencias administrativas y organizacionales

*Theoretical contribution of Mary Parker Follett to administrative and organizational sciences*

Carmen Echevarría Gamarra<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-9230-0160>

Acacia Hernández Rojas<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-5912-6826>

Recibido: 03/05/2023

Aceptado: 20/06/2023

Publicado: 30/06/2023

**Cómo citar este artículo:** Echevarría Gamarra, C. & Hernández Rojas, A. (2023). Aporte teórico de Mary Parker Follett a las ciencias administrativas y organizacionales. *Mujer Andina*, 1(2), 213-224. <https://doi.org/10.36881/ma.v1i2.725>

### RESUMEN

El propósito de este artículo es destacar la vigencia del aporte teórico de Mary Parker Follett (1868-1933), a las ciencias administrativas y organizacionales, en un contexto histórico marcado por la depresión económica y su lucha por buscar un espacio académico en la Universidad de Harvard y el anexo destinado a la formación académica de mujeres. Su interés por la psicología y la filosofía, a través de la influencia de William James, se consideran aportes en la resolución de conflictos y la gestión en un clima democrático, marcado por el respeto al ser humano, a su integridad y el esfuerzo en lograr un ambiente de trabajo digno. Dentro de los principios teóricos que esta importante investigadora aporta a las ciencias administrativas y otras disciplinas de las ciencias sociales, se destacan tres de ellos: el conflicto constructivo, la respuesta circular y el "poder con". Se incorpora un análisis epistemológico de su aporte teórico para explicar la tendencia racionalista-idealista en la producción teórica de su legado, lo que contribuye al análisis del aporte de la autora. Se busca constatar, con una orientación metodológica racionalista, el importante aporte de esta investigadora, muchas veces ignorada, en contextos de las ciencias humanas.

**Palabras clave:** conflicto constructivo, respuesta circular, poder con, racionalista-idealista, humanismo, ciencias administrativas, ciencias organizacionales.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to highlight the validity of the theoretical contribution of Mary Parker Follett (1868-1933) to the administrative and organizational sciences, in a historical context marked by the economic depression and her struggle to find an academic space at the University of Harvard and the annex for the academic training of women. His interest in psychology and philosophy, through the influence of William James, are considered contributions to conflict resolution and management in a

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora jubilada de la UNESR. Caracas-Venezuela. [caechevarria2002@yahoo.com](mailto:caechevarria2002@yahoo.com)

<sup>2</sup> Autor de correspondencia. Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora jubilada de la UNESR. [acaciarojas@gmail.com](mailto:acaciarojas@gmail.com)

democratic climate, marked by respect for human beings, their integrity and the effort to achieve a decent work environment. Within the theoretical principles that this important researcher contributes to administrative sciences and other disciplines of the social sciences, three of them stand out: constructive conflict, circular response and "power with". An epistemological analysis of her theoretical contribution is incorporated to explain the rationalist-idealist tendency in the theoretical production of her legacy, which contributes to the analysis of the author's contribution. It seeks to verify, with a rationalist methodological orientation, the important contribution of this researcher, often ignored, in contexts of the human sciences.

**Keywords:** constructive conflict, circular response, power with, rationalist-idealist, humanism, administrative sciences, organizational sciences.

### **Introducción**

El ser humano es naturalmente sociable, como ya lo afirmaba Aristóteles (384-322, a. de C.), y dentro de esta característica posee la habilidad de administrar; históricamente administra desde que nace, desde que inicia su relación con el medio ambiente y lo utiliza para ejercer impacto en su entorno. De esta manera administra el agua, la comida, el fuego, el tiempo en función de las actividades que puede realizar de día o de noche.

Desde el inicio de la civilización interactúa y ha pertenecido a organizaciones: religiosas, políticas, sociales, deportivas, entre otras, por lo que es evidente la importancia de estudiar las teorías que fundamentan la administración y las organizaciones, como una manera de comprender el impacto que las mismas tienen en el ser humano.

Pareciera contradictorio la idea de considerar ciencias y teoría para la administración y para las organizaciones, como se señala en el título del artículo, sin embargo, el abordaje de los problemas organizacionales ha dado origen a nuevos paradigmas conformados por las ciencias de la organización, en la búsqueda de espacio propio, epistemológico y teórico, que facilita y genera explicaciones, más allá de las que ofrecen las ciencias de la administración. Al respecto, Pérez y Guzmán (2005 p. 106), sostienen:

Los estudios organizacionales son el resultado de la incursión de diversas disciplinas de carácter humanista, como la sociología, la historia, la psicología y la antropología, entre otras, en el estudio de los fenómenos que salen de la esfera de influencia y control de la administración en las organizaciones. Más allá de estudiar procesos y formas para mejorarlos, se busca analizar fenómenos de carácter social que tienen lugar al interior de las organizaciones y son el resultado de las redes de relaciones que se entablan entre los diversos miembros que las conforman y que afectan y se ven afectados por éstas relaciones, dado que los grupos sociales, por la naturaleza misma de los individuos que los conforman, reflejan todos aquellos elementos del entorno (cultura, tradiciones, creencias, conflictos, etc.), que se recontextualizan y manifiestan en las organizaciones.

En este contexto, se destaca el valor del conocimiento aportado por Mary Parker Follett (1868-1933), quien fuera reconocida como investigadora y precursora de la escuela de las relaciones humanas, cuya contribución es de gran importancia al conocimiento administrativo y la gestión organizacional. Considerada incluso como profeta de la dirección empresarial, aportó conocimiento a la gestión organizacional desde una perspectiva particular con sus conceptos del poder, libertad, autoridad, poder compartido y su enfoque integrador a principios del siglo XX.

En el legado de la autora se incluyen libros, disertaciones y artículos breves que fueron publicados póstumamente, y en este artículo se destaca su aporte teórico en referencia a los conceptos de conflicto constructivo, respuesta circular y "poder con", tres conceptos que no pierden vigencia en el tiempo y en las organizaciones.

Como es bien sabido, las organizaciones tienen dentro de su quehacer, innumerables aspectos que atender. Más allá del compromiso de producir, lograr metas y objetivos, alcanzar altos estándares, entre

otros, en toda organización se plantean desafíos propios de la interacción entre seres humanos. De allí que en ellas se enfrentan situaciones donde la autoridad y los problemas pueden ser un punto de crisis en términos positivos, convirtiéndose en nuevas oportunidades o un punto de crisis en términos negativos, generando fracaso y obstáculos al avance de los proyectos planteados.

En este punto los aportes de Parker Follett son significativos y han perdurado a través de los años, incluso, sin que muchos gerentes, administradores o los muy conocidos coach, conozcan el origen histórico de estos aportes a las ciencias administrativas, pero los usan como panaceas, desconociendo su base teórica y en muchos casos renombrándolos con la idea de despertar interés a partir de impulso de operaciones de marketing disfrazadas de innovación.

Dichas ciencias están conformadas por disciplinas que se han ido consolidando a lo largo de la historia de la ciencia, incorporando el conocimiento de otras disciplinas lo que las hace más sólidas y sustentables en cuanto a conceptos y prácticas. Como referencia se tiene el concepto de teoría de los organismos vivos como sistemas abiertos, que presenta Ludwig Von Bertalanffy (1989), y que, al aplicarlo a disciplinas en el área de las ciencias administrativas y organizacionales, se logra obtener modelos administrativos eficientes, con especial atención a la participación del ser humano dentro de las instituciones y organizaciones en general.

Por esta razón el interés en destacar el aporte de Parker Follett en este documento, tiene la intención de resaltar su obra, muy usada pero también desconocida por muchos, desarrollada en un contexto y en una época donde la mujer era marginada y sus derechos se limitaban de manera importante, hasta el punto de ignorar el papel que representaban en la sociedad.

Es así como el contexto de producción teórica de esta importante investigadora tiene su propio peso social e histórico el cual no se puede obviar, así como una breve revisión de su biografía. Luego se incorpora el análisis epistemológico de su producción teórica, con base a las herramientas que ofrece la Teoría y Tecnología de la Investigación de Padrón Guillén (2020), atendiendo las siguientes fases:

(i) Se parte del análisis epistemológico desde la Teoría y Tecnología de la Investigación que ofrece Padrón Guillén (2020), con el estudio de la perspectiva diacrónica y sincrónica de las investigaciones.

(ii) El anterior análisis se profundiza con el trabajo de Echevarría Gamarra (2017), donde se explica el conocimiento relevante construido en ciencias administrativas en el periodo comprendido entre los años 1776-2017, aplicando un conjunto de operaciones asociadas al corpus de conocimiento seleccionado, entre los que destaca las investigaciones de Parker Follett, autora seleccionada para este artículo.

(iii) El anterior trabajo con el apoyo teórico de la Teoría y Tecnología de Padrón Guillén (2016), permitió la ubicación del trabajo de Parker en una escuela de pensamiento como la corriente humanista, así como reconocer su enfoque racionalista idealista como predominante para luego abordar tres conceptos: conflicto constructivo, respuesta circular y “poder con”, los cuales, con la misma perspectiva racionalista que orienta el artículo, se analizan para intentar explicar su interrelación e interdependencia, lo que los convierte en recurso de gran importancia para las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

### **Contexto histórico y biográfico en la producción teórica de Mary Parket Follett.**

Originaria de Quincy, Massachusetts, Estados Unidos de América, nace el 3 de septiembre de 1868, dentro de una familia sencilla y de religión protestante. A la edad de 12 años comenzó su formación académica en una escuela preparatoria, la Thayer Academy, que abrió espacio a la educación de mujeres; esta institución inició sus actividades en 1877 pero esencialmente fue pensada para la formación de varones por el general Sylvanus Thayer en 1871, conocido como el padre de la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point. Allí conoció a su profesora y amiga Anna Bouton Thompson, quien la influyó desarrollando en ella un gran interés por la investigación científica.

Paralelamente a su formación académica, construía los principios de historia y filosofía que consideraba debían seguir las organizaciones con relación al entorno en que se encontraban; a través de dichos

principios puso especial atención a cuestiones de cómo procurar el bienestar de los trabajadores, valorar los esfuerzos tanto individuales como colectivos, y fomentar el trabajo en equipo. Desde esta perspectiva ofrece una visión diferente de los procesos administrativos, rompiendo con el esquema tradicional que se usaba en la época, donde el pensamiento de Taylor era dominante.

Posteriormente estudió en el anexo de la Universidad de Harvard, universidad que para la época se negaba a admitir a las mujeres oficialmente como estudiantes; en este anexo se les impartía educación universitaria similar y equivalente a la de varones, incluso con los mismos profesores, pero de manera informal. Más tarde, esta institución fue conocida como Radcliffe College, permaneciendo en ella durante seis años con la interrupción de un año por la invitación de Anna Thompson a la Newnham College, Cambridge (1890-1891), en la escuela llamada sociedad para la instrucción colegiada de mujeres de la misma universidad. En esta institución complementó sus estudios de historia política y adquirió gran experiencia reforzando seguridad y madurez (Cajal, 2021; Denda, Paolini y Tirachini, 2016).

Follett se graduó en Radcliffe en 1898 con mención *summa cum laude*, con una investigación titulada: *La portavoz de la Cámara de Representantes*, tesis que fue publicada en 1896. Estudió fundamentalmente cursos de historia y ciencias políticas, tuvo como mentor al prestigioso historiador Albert Bushnell Hart, quien animó a Follett a investigar con fuentes originales el tema que más tarde se convertiría en su primer libro.

En este contexto se relacionó con James William, psicólogo y filósofo con ascendencia en el pragmatismo y la psicología aplicada, principios muy utilizados en la administración organizacional, tuvo gran influencia en ella y en su búsqueda de que la psicología tuviese una aplicación práctica para la vida y para resolver los problemas en la sociedad; sus postulados fueron bien recibidos en la dirección organizacional y gestión industrial de la época (Balaguer Planas, 2014).

Luego de culminar sus estudios de doctorado y graduarse en París, regresa a los Estados Unidos y desde 1900 y por un lapso de 25 años realizó trabajo comunitario en centros sociales de la ciudad de Boston, fundó el Club de debate de Roxbutry, en este lapso también impartió formación política a jóvenes que formaban parte de un contexto de marginación significativa para la población inmigrante; propuso el uso de las instalaciones escolares como espacios de estudio luego del horario escolar, propuesta aceptada en las escuelas públicas de Boston desde 1917, imitada en otros centros comunitarios del país.

Durante 25 años, Follett se dedicó al trabajo social en centros comunitarios de Boston, y organizaciones locales y nacionales acudieron a su consejo y orientación. Su experiencia práctica y cotidiana como asesora se combinó perfectamente con su capacidad de observación y análisis, por ejemplo, sobre los procesos grupales, fruto de lo cual surgió su segundo libro en 1918: *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government*. En dicho libro defendía sus ideas sobre un gobierno democrático basado no en instituciones burocráticas, sino en un “proceso grupal integrador”, por lo que demandaba un mayor estudio de los grupos –y no de las masas-, de la interpenetración –y no de la imitación-, partiendo de que la separación entre el individuo y la sociedad es una ficción y de que el progreso social depende de la continua integración de la diferencia (Tonn, 2003). Su concepción extendida de “lo político” tiene resonancias en planteamientos actuales feministas de filosofía política –desde el lema de Kate Millett de la década de los 70 de “lo personal es político” hasta la distinción de Chantal Mouffe entre “lo político” y “la política” (Domínguez Bilbao y García Dauder, 2005, p. 3).

El impacto de esta obra de Follett, tuvo importantes repercusiones en el campo de la psicología, la filosofía, entre muchas ciencias sociales, considerando que la producción teórica de esta investigadora se ubica en el contexto de la depresión económica norteamericana, que condujo a los empresarios a generar soluciones rápidas para atender la producción en masa, a expensas de las condiciones laborales y humanitarias de los empleados. Los ingresos decayeron a cifras alarmantes, tomando en cuenta que el país intentaba recuperarse de la guerra federal, la tasa de desocupados aumentaba y las jornadas de

trabajo no eran completas por la falta de liquidez para el pago de empleados, pero, aun así, había una evidente explotación de la mano de obra lo que aumentaba la brecha entre ricos y pobres. Este panorama se observaba en los bajos salarios, el aumento desmedido de los productos, la ausencia de créditos bancarios, y en general, una pésima distribución de los ingresos que impactaba a la sociedad y en mayor medida al empleado que dependía de un salario (López de Lascoiti, 2009).

Con este contexto de fondo, la producción teórica de esta importante investigadora no parece ser explotada o aprovechada pues, para el momento, sólo había interés en atender la situación socioeconómica crítica por la que atravesaba el estado. Al respecto Padrón Martínez (2017 p. 10) afirma:

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.

Vivió por 30 años en Boston con Isobel Briggs, amiga y compañera afectiva, a quien dedicó su investigación *The Speaker of the House of Representatives*. Falleció de cáncer en Boston, Massachusetts, el mismo estado en el que nació, el 18 de diciembre de 1933 a la edad de 65 años (Domínguez Bilbao y García, Dauder, 2005).

### **Análisis epistemológico de la producción teórica**

Una forma de analizar el aporte teórico de Parker Follett, es tomado como referencia el análisis epistemológico desde la Teoría y Tecnología de la Investigación que ofrece Padrón Guillén (2020). Para este autor las investigaciones se pueden abordar desde al menos, dos perspectivas, una que explica la intención de las investigaciones en una línea diacrónica donde se ubican agendas de investigación, grupos y programas, y otra, desde una perspectiva sincrónica, donde el tiempo y los plazos no son relevantes sino la estructura interna de cada investigación.

El análisis sincrónico nos muestra elementos del contexto en donde se ubica la investigación, lo que incluye lo social, lo institucional y lo personal. Por otro lado, este análisis permite también abordar la estructura interna, donde se ubican los hechos que se estudian o el problema, las teorías seleccionadas, las operaciones procedimentales o metodológicas para resolver la investigación y el discurso usado para comunicar los resultados obtenidos, comúnmente conocido como tesis, reporte, avance de investigación, monografía, entre otras denominaciones.

Esta estructura es la más conocida en contextos académicos y universitarios donde se llevan a cabo investigaciones pues, como afirma el autor:

..., en realidad, es esta estructura sincrónica la que nos revela la configuración de un trabajo de investigación, considerado en sí mismo. De hecho, los jurados, árbitros y evaluadores sólo consideran esta estructura: a través de la lectura de cada uno de los capítulos de la investigación bajo análisis determinan la adecuación de cada uno de estos factores estructurales, especialmente los internos: los hechos, el problema, los objetivos, las entradas teóricas, la metodología... (Padrón Guillén, 2020 p. 66).

Con apoyo a la teoría de este autor, Echevarría Gamarra (2017), explica el conocimiento relevante construido en ciencias administrativas en el periodo comprendido entre los años 1776-2017, aplicando

un conjunto de operaciones asociadas al corpus de conocimiento seleccionado, entre los que destaca las investigaciones de Parker Follett.

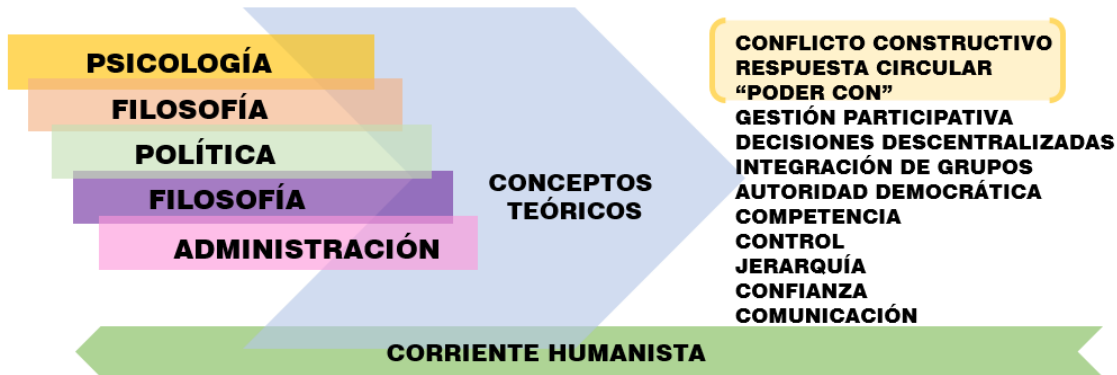
Al revisar dicho aporte, a la luz de los postulados teóricos propuestos por Padrón Guillén (2016), encontré los siguientes elementos relevantes:

### a) Ubicación dentro de las escuelas de pensamiento

El aporte de esta investigadora se ubica dentro de la corriente humanista, específicamente en la escuela de las relaciones humanas, destacando ideas novedosas como la negociación, el principio de poder, la dominación, la conciliación, la integración y la participación de los empleados en las organizaciones, el conflicto constructivo, la respuesta circular el “poder con” entre otros, impactando de manera significativa varias áreas del conocimiento dentro de las ciencias sociales (ver Figura 1).

**Figura 1**

Áreas de impacto y conceptos teóricos en las teorías de Mary Parker F.



De manera particular se interesó por la participación de los trabajadores dentro de las organizaciones, así como en el logro y alcance de las metas comunes tanto para empleados como para ejecutivos. En ese sentido, las ideas concebidas por esta investigadora en el pasado siglo, reflejan conceptos teóricos que se conocen y prevalecen, entre los que se pueden mencionar: gestión participativa, decisiones descentralizadas, integración de grupos, autoridad, competencia, control, jerarquía, confianza, comunicación y conflicto constructivo, sólo por mencionar algunos.

### b) Enfoque Epistemológico predominante

La noción de enfoques epistemológicos con la que se aborda el análisis de las teorías de Parker Follett, es el mismo que propone Padrón Guillén (2014 p. 6):

Los Enfoques Epistemológicos son sistemas de convicciones del máximo nivel de profundidad cognitiva. Por tanto, son pre-teóricos (son anteriores a cualquier teoría y condicionan la formulación de cualquiera de ellas); son pre-observacionales (condicionan el modo en que las personas ven o perciben el mundo y también el modo en que las personas le dan forma a sus propias captaciones sensoriales); son pre-científicos (provienen de los Estilos de Pensamiento, en la vida cotidiana y, por tanto, son anteriores al oficio de investigar); son la última y más honda condición determinante de cualquier cosa que haga o decida el hombre de ciencia y, por tanto, son los últimos responsables o la última instancia que explica las variaciones y diversidades en los modos diferentes de hacer ciencia y de concebir el trabajo científico. Podríamos arriesgarnos en decir que todas las divergencias, polémicas y discusiones entre epistemólogos se explican simplemente a partir de sus diferencias entre Enfoques Epistemológicos (lo mismo que las divergencias entre las personas se explican a partir de sus diferencias de Estilos de Pensamiento).

De esta manera el autor explica la presencia, a lo largo de la historia de la ciencia, de tres importantes enfoques epistemológicos: enfoque epistemológico empirista-inductivista, fundamentalmente apoyado en la percepción y en las experiencias observables y medibles que generan patrones; enfoque epistemológico vivencialista-experencialista, orientado a las vivencias y experiencias sentidas y compartidas, donde la introspección tiene un papel preponderante y el enfoque epistemológico racionalista-deductivo, centrado en la razón y la búsqueda de la crítica y los errores, para falsar teorías e hipótesis.

Un elemento importante que no puede obviarse dentro de los enfoques epistemológicos es la carga axiológica que lleva implícita el investigador en su trabajo, la cual debe declararse para que no ocurra lo que Méndez Quintero (2000 p. 516), explica en los siguientes términos:

Los científicos de la modernidad al imponer la objetividad en la investigación, aceptaron automáticamente a nivel axiológico el principio ético de la neutralidad. Con esto se convertían en excluidos sociales (quizás cómplices) y le entregaban al Estado, a la elite gobernante, al mercado, a los empresarios, su producto. Los políticos decidían el uso y la aplicación del conocimiento científico, así como la predicción o la planificación a nivel de los Estados. Por su parte, las disciplinas particulares se convertían en instrumentos del Estado y del mercado para solucionar determinados problemas que aparecían como anómalos del sistema. Y como instrumentos se materializaron en departamentos burocráticos, compuesto por una jerarquía de científicos, desde los titulares hasta los noveles.

De manera más precisa el autor resalta la importancia de permitir que la ciencia interactúe con la cultura y en general con el sentido común. Un aspecto que no parece estar ausente en el aporte de trabajo de Parker Follett.

En el caso de la producción teórica desarrollada por Parker Follett, se ubica dentro del enfoque epistemológico racionalismo-deductivo, pero sin la connotación formal, lógica y deductiva con la que tradicionalmente se reconoce esta tendencia epistemológica, sino con una tendencia racional idealista, muy común entre algunos teóricos de tendencia humanista y social, con especial atención a la experiencia y la participación de las personas en las organizaciones, en el contexto histórico donde se desarrollaron sus teorías, como se señala en la primera parte de este artículo (ver Figura 2).

**Figura 2**

Enfoque epistemológico característico en las teorías de Mary Parker F.



Desde esta perspectiva es posible ubicar el enfoque epistemológico de esta autora como racionalista-idealista, tanto por los argumentos deductivos que obtuvo del análisis de sus referentes empíricos, como la incorporación de sus ideales humanistas al mejoramiento de las relaciones entre patronos y empleados. Su tendencia reflexiva caracteriza la forma como construye sus teorías, sin dejar de lado al individuo y los intereses que lo diferencian y caracterizan, de manera especial dentro de las organizaciones. Este dato es muy importante para no pasar por alto el contexto histórico de sus investigaciones (para profundizar en la noción de enfoques epistemológicos, particularmente en el enfoque racional-idealista, ver Padrón Guillén, 2020).

Como lo expresan Claudes, G. y Álvarez, L. (2005 p. 125):

(...) intentó reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano. A ella se le debe, más que a ninguna otra persona, el unir la administración científica con el enfoque de grupo o de sistemas a la solución de problemas administrativos.

Como lo explica Echevarría Gamarra (2017), en su análisis de las teorías de Parker Follett, los referentes empíricos que se destacan en sus estudios son:

- a. El interés en la participación activa de los trabajadores, promoviendo su inclusión en la toma de decisiones.
- b. La integración como opción para hacer coincidir los intereses de personales y grupales y el rol que la misma tiene en la atención y solución a los conflictos.
- c. La atención a los tipos de decisiones, especialmente las descentralizadas que generan participación, interacción y respeto entre los miembros de las organizaciones.

Mary Parker Follett creía que los directivos actuaban con mucha frecuencia puramente por intuición, o de un modo visceral, y ejercían entonces lo que ella llamaba "autoridad arbitraria", y que había que sustituir estas actitudes por otras basadas en una ciencia. Pero no en la física y la fisiología como Taylor, sino en una nueva ciencia de la cooperación que había de ir construyendo a partir del estudio serio de casos con un análisis riguroso de lo que ocurría en la realidad (Melé, D y Rosanas, J., 2003 pp. 8-9).

### **Conflicto constructivo, respuesta circular y "poder con" en las ciencias administrativas**

En la contribución de Mary Parker Follett hay tres aspectos importantes los cuales, en atención al análisis que se realiza en este trabajo, pueden ser considerados como fortalezas teóricas dada su vigencia en el tiempo (para más detalles ver Domínguez Bilbao y García Dauder, 2005 y Melé, D y Rosanas, J., 2003):

1. El concepto de conflicto constructivo: considerando que en toda organización hay conflicto pero que el mismo se puede convertir en una opción aprovechable de manera favorable. Este concepto lleva implícito, un proceso donde los actores involucrados tienen una importante participación, hacen propuestas y sus opiniones son escuchadas de tal manera que, entre las partes involucradas, se logran altos niveles de participación e interacción de ideas, puntos de vistas y opiniones, valorando distintas perspectivas y llegando a acuerdos a partir de la combinación de posturas opuestas o divergentes.
2. El concepto de respuesta circular: que se manifiesta en la interacción de opiniones y puntos de vista. El hecho de compartir y debatir ideas a partir de la colaboración entre las partes involucradas, permite abordar la noción de respuesta circular en acciones de reciprocidad donde el intercambio apunta a la búsqueda de soluciones.
3. La idea de "poder con": en oposición a la idea de "poder sobre", planteada en su trabajo *Experiencia Creativa* escrita en 1924, representa un valioso aporte para el abordaje de los conflictos bajo los términos de ganar-ganar y poder-con, en lugar de ganar-perder y de posiciones autocráticas.

*Creative Experience* tuvo una repercusión excepcional entre sus contemporáneos y sus ideas todavía se utilizan hoy en día, aunque no se reconozca la influencia de su autora: por ejemplo, los

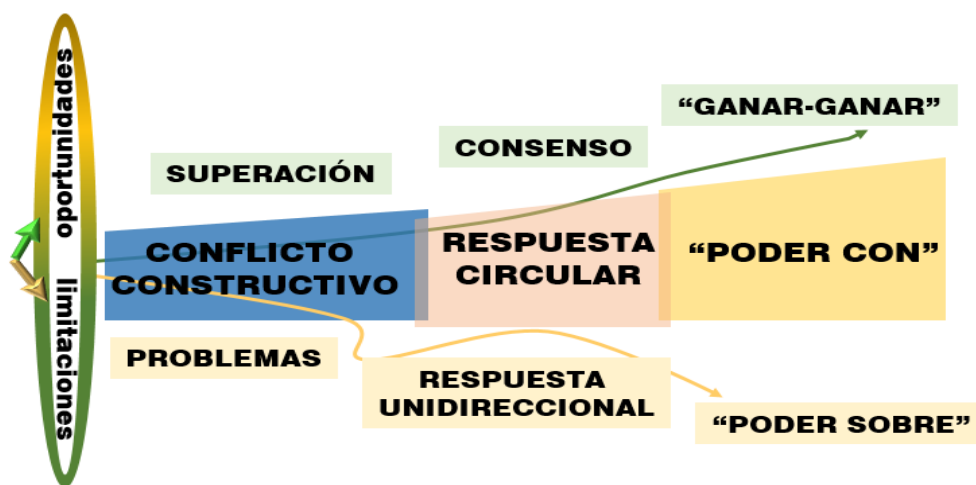


procesos de *integración* descritos por Follett constituyen la base de la denominada perspectiva "ganar-ganar" en la resolución de conflictos, su distinción entre el *poder-con* y el *poder-sobre* ha sido utilizada posteriormente por muchos pensadores sociales y su apuesta por la riqueza de la diversidad resuena en tendencias actuales en la teoría organizacional (Domínguez Bilbao y García Dauder, 2005 p. 5).

Indudablemente estos tres aspectos confluyen y apuntan hacia una misma dirección: la superación de limitaciones, la búsqueda del consenso y la participación integral de todos los involucrados en condiciones de igualdad, generando espacios de interactividad positiva entre los actores y protagonistas de las organizaciones (ver Figura 3).

**Figura 3**

Relación entre los conceptos básicos de la teoría de Mary Parker F.



Mientras que la definición de conflicto hace referencia a desacuerdos y problemas entre las partes, la de conflicto constructivo lo hace a la reciprocidad y participación equitativa y, de manera particular, al aprovechamiento de las oportunidades en pro de soluciones, avances y finalmente en la superación de escollos dentro de las organizaciones. En la práctica, ambos conceptos se relacionan desde dos ámbitos de acción: cuando los conflictos se resuelven en un clima de democracia y se llega a acuerdos o cuando las imposiciones autocráticas son generadores de conflictos y de relaciones interpersonales problemáticas. Como lo sostienen Melé, D y Rosanas, J. (2003 p. 9):

Utilizando el conflicto para entender probablemente, en sus propias palabras, las dos partes de un conflicto posiblemente dan ambas respuestas acertadas, pero a preguntas distintas. Por tanto, en primer lugar, hay que tratar de establecer un entendimiento común entre las dos partes, para tratar, después, de integrar los intereses contrapuestos.

En esta visión colectiva y humanista se ubica el importante aporte teórico que Parker Follett ofrece al contexto de las ciencias administrativas, sin obviar el impacto de sus contribuciones a las ciencias sociales en general (ver Figura 1).

Para esta teórica, el conflicto es visto como la oportunidad de negociar y solventar las diferencias, por esta razón no es un elemento negativo, perjudicial o limitante, por el contrario, es visto como un escenario que abre la posibilidad de mejorar, como lo afirma Sánchez Moreno (2015 p.10):

Dentro de los teóricos de la superación de conflictos esta Mary Parker Follett, esta autora planteaba que el conflicto se debería tomar como una ventaja, ya que la diferencia es una parte fundamental

del problema, gracias a las diferencias los problemas se tratan con mayor profundidad, el disenso hace que en la discusión se vean todos o la gran mayoría de los puntos de vista y las posibles soluciones; es decir, que si vemos los conflictos como una posibilidad de mejorar que estos sean bienvenidos. Mary Parker consideró el conflicto como algo que no es bueno ni malo, meditar sobre él no como una contienda, sino como la manifestación de diferencias de opiniones y de intereses, desde este punto de vista con respecto a los conflictos se da una mirada filosófica a los problemas, mirar sin hacer comentarios, observar sin prejuicios, para poder hacer una evaluación juiciosa sobre los temas; es la mejor forma de considerar la solución de los conflictos de todo tipo que se generan en las empresas: gerenciales, personales, diferencias de opinión, teóricos etc.

Esta perspectiva amplia e inclusiva permite revisar las alternativas que se ofrecen al momento de atender los conflictos en las organizaciones, los cuales, en la mayoría de los casos, quedan en manos de llamados expertos, cuyo papel se desempeña fuera del contexto o realidad de la organización, por lo que llegan a ofrecer soluciones y estrategias aparentemente innovadoras que quizás ya existen y sólo hay que revisar, ajustar, modificar y especialmente, escuchar las opiniones de los involucrados.

Desde esta perspectiva al conflicto constructivo se suma la noción de respuesta circular, como un intercambio entre los miembros de la organización, afectados y/o beneficiados por el conflicto, los cuales trabajan como equipo integrado revisando los detalles que afectan la situación objeto del conflicto. Es en este punto donde la interacción se manifiesta en un clima particularmente favorable a lo que sería el escrutinio detallado de la situación en pro de soluciones en términos de consenso y no de decisiones unidireccionales y personalistas.

A ello se suma la figura de “poder con”, que en la práctica se traduce en una acción de “ganar-ganar” y de beneficios para todos los involucrados. Un clima organizacional donde las partes se integran e involucran de manera agradable con beneficios compartidos, de forma justa y equitativa, genera un ambiente que desplaza las posiciones dictatoriales, impositivas y arbitrarias. Si bien la autoridad y ciertos intereses organizacionales podrían representar condiciones adversas para los miembros de una organización, la revisión y ajustes de los mismos debe ser vista con la dedicación y el cuidado que merece, pues además de ser una garantía de éxito organizacional, descansan ineludiblemente en el recurso humano que la sostiene.

### **Conclusiones**

Las contribuciones teóricas de Mary Parker Follett se mantienen en el tiempo y superan los conceptos y modismos que caracterizan y limitan el ámbito de acción de las ciencias administrativas y organizacionales pues, en oposición a ello, su trabajo posee una base científica y objetiva con un alto grado de solidez.

De allí que se le reconozca como una pionera en el campo de la gestión, donde el factor humano tiene una crucial importancia de manera especial, cuando los conflictos aumentan y se acentúan, lo que ocurre independientemente de las organizaciones y de las épocas. Por esta razón el reconocimiento a los aportes de esta investigadora tiene gran relevancia para las ciencias administrativas, las organizacionales y para la corriente humanística en general. Sin obviar el beneficio que repercute en la gestión de directores y responsables de organizaciones, sobre los cuales recae la responsabilidad de tomar decisiones, conducir líderes, asumir autoridad, entre otras responsabilidades.

Aun cuando su obra está influenciada por la gestión científica de la época, logra un equilibrio entre las necesidades de los directivos y de los trabajadores, posicionándola como una mujer adelantada a su época, de allí la necesidad de revisar sus aportes, de manera especial dentro de los cuadros generacionales de formación de gestores, administradores y responsables de organizaciones.

Mary Parker Follet ofrece un aporte teórico de gran impacto para la construcción de conocimiento nuevo y objetivo en el contexto de las ciencias administrativas y organizacionales, por ello la importancia de revisar la historia de la ciencia como punto de apoyo al abordaje de la realidad en organizaciones.

En concreto, la intención más global de este trabajo es estimular la búsqueda de información teórica a partir de un referente tan importante como la historia de la ciencia administrativa. Por otro lado, se intenta dar a conocer un enfoque racionalista en su versión idealista, el cual es poco reconocido y aplicado en el contexto de las ciencias sociales en general, por lo que la metodología aquí aplicada para abordar la teoría de la autora objeto de estudio, es una manera de conocer y diversificar otras formas de investigar, revisar otros paradigmas, incentivar a investigadores que ejercen la función de dirección en las organizaciones el estudio de la obra de Mary Parker Follett, y adentrarse en la investigación como una opción para el avance de la ciencia.

### Declaración de conflictos de interés

Las autoras declaran que no tienen ningún conflicto de interés.

### Declaración de autoría

Autor	Concepto	Curación de datos	Análisis/ Software	Investigación/ Metodología	Proyecto/ recursos/ Fondos	Supervisión/ Validación	Escritura inicial	Redacción: revisión y edición final
1		X	X	X	X	X	X	X
2		X	X	X	X	X	X	X

### Referencias Bibliográficas

- Balaguer Planas, A. (2014). *Historia de la mujer en psicología; Mary Parker Follett*. Memorias de trabajo final de grado. Universidad de Baleares. [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/1009/Balaguer\\_Planas\\_Agueda\\_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/1009/Balaguer_Planas_Agueda_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Cajal, A. (2021). *Mary Parker Follett*. <https://www.lifeder.com/mary-parker-follett/>.
- Claudes, G. J. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educación.
- Denda, E; Paolini, N. y Tirachini, B. (2016). Tres mujeres en la administración: Lillian Moller Gilbert, Mary Parker Follett y Joan Woodwar. *Revista de Ciencias Administrativas*, 7, 57-65. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511652569008/html/>
- Domínguez Bilbao, R. y García Dauder, S. (2005). Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follett. *Athenea Digital*, 7, 1-28. <https://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/34185/34024>
- Echevarría Gamarra, C. (2017). *El Conocimiento en Ciencias Administrativas a partir de Enfoques Epistemológicos*. [Tesis doctoral], Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, UNESR. Repositorio institucional UNESR.
- López de Lacoiste, E. (2009). Crack, 1929: Causas, desarrollo y consecuencias. *Revista Internacional del Mundo Económico y del derecho*, 1, 1-16. <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/CRACK-DE-1929-Causas-desarrollo-y-consecuencias.pdf>
- Melé, D. y Rosanas, J. (2003). "Power, Freedom and Authority in Management: Mary Parker Follett's 'Power-With'" ("Poder, libertad y autoridad en la dirección empresarial: el 'poder compartido' de Mary Parker Follett") [https://www.researchgate.net/publication/284612646\\_Power\\_Freedom\\_and\\_Authority\\_in\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/284612646_Power_Freedom_and_Authority_in_Management)
- Méndez Quintero, E. (2000). El desarrollo de la ciencia. Un enfoque epistemológico. *Espacio Abierto*, 9(4), 505-534. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/1985>

- Padrón Guillén, J. (2014). *Notas sobre enfoques epistemológicos, estilos de pensamiento y paradigmas*. Proyecto de Epistemología en DVD. Doctorado en Ciencias Humanas. Universidad del Zulia. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22714.08642>
- Padrón Guillén, J. (2016). *Un modelo de variabilidad de la investigación científica*. Modelo VIC. José Padrón Guillén- versión 2016. Doctorado en Ciencias Humanas, Universidad del Zulia. <http://padron.entretemas.com.ve/TeoriaInvest-2016/>
- Padrón Guillén, J. (2020). Teoría y Tecnología de la Investigación. En Casanova Romero, I., Paredes Chacín, I., y Naranjo Toro, M. (Coords). *Formación de Investigadores en Contextos Universitarios*. Universidad Técnica del Norte. [https://www.researchgate.net/publication/342124024\\_Formacion\\_de\\_Investigadores\\_en\\_el\\_contexto\\_universitario](https://www.researchgate.net/publication/342124024_Formacion_de_Investigadores_en_el_contexto_universitario)
- Padrón Martínez, C. (2017). La teoría de Mary Parker Follett: ¿una obra en el olvido? En: *Gestión y Estrategia*, 52. 7-14. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/619>
- Pérez, A. y Guzmán, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación *Cinta de Moebio*, 53, 104-123. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200001>
- Sánchez Moreno, A. (2015). *El efecto positivo del talento humano en la industria moderna con base en la teoría de Mary Parker Follett*. Universidad de la Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/550](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/550)