



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

**El concepto de autoridad  
en el pensamiento de Aristóteles  
y su relación  
en el comportamiento administrativo**

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la  
Administración**

**Presenta: Luis Antonio Cruz Soto**

**Tutor: Roberto Estrada Olguín**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

# **T e s i s**

## **El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación en el comportamiento administrativo**

**Que para obtener el grado de:**

## **Doctor en Ciencias de la Administración**

**Presenta: Luis Antonio Cruz Soto**

**Tutor: Roberto Estrada Olguín**

*A Sebastián*

*A Marthita*

*A mis padres*

## AGRADECIMIENTOS

Hace más de una década tuve la oportunidad de incorporarme al trabajo académico, concretamente en investigación. Poco tiempo después conocí a Juan Manuel Silva, a quien, desde entonces, lo considero mi maestro. Mi aprendizaje como investigador y como docente no sería el mismo sin sus enseñanzas. Gracias a él descubrí la filosofía y el pensamiento griego, por lo que la idea original de este trabajo es obra de él. A Juan Manuel Silva todo mi agradecimiento y amistad.

Este proyecto de vida que he emprendido en la academia ha sido posible porque descubrí con Arturo Díaz Alonso la investigación. Gracias a él aprendí el rigor con el que deben decirse las palabras. Le agradezco muy sinceramente a Arturo Díaz sus enseñanzas y su amistad por siempre.

Agradezco el conocimiento filosófico que me ha transmitido e inspirado Roberto Estrada Olguín. Este trabajo de investigación fue posible, en buena medida, por que él creyó en la pertinencia de abordar la filosofía griega en la administración; gracias a ello supe valorar aún más el contenido de esta tesis. No puedo dejar de mencionar el análisis y el rigor académico de sus observaciones. Mi agradecimiento y amistad a Roberto Estrada.

Agradezco a Ambrosio Velasco Gómez, David Galicia Osuna, Hugo Rodas Morales y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque su dedicación y tiempo en la revisión de este trabajo.

El diálogo es una condición inseparable del conocimiento, por eso agradezco a mis colegas que integran el Seminario de Investigadores de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Cada miércoles me convenzo más que la crítica es una parte imprescindible del trabajo investigativo. A todos ellos mi respeto y gratitud.

También quiero agradecer al Comité Técnico del Fideicomiso "UNAM-FCA" por su apoyo en la realización de mis estudios doctorales.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	1
<b>I. La concepción aristotélica de la división del trabajo en la comunidad</b>	25
1. La concepción de comunidad en el pensamiento de Aristóteles: el bien común	27
2. Los tipos de comunidad y la ciudad	39
Diferencia entre los asuntos públicos y privados en la ciudad	47
3. La relación conceptual de la comunidad y la organización	52
4. La vinculación del hombre con la comunidad: el trabajo y la acción	64
5. La concepción de la división del trabajo en la comunidad en el comportamiento administrativo	82
<b>II. Los conceptos de virtud y de prudencia en el pensamiento de Aristóteles</b>	93
1. El significado de la virtud en el pensamiento de Aristóteles	95
a) El concepto de virtud de Aristóteles	95
$\alpha$ . Tipos de virtud: Virtudes intelectuales y virtud ética	95
$\beta$ . El concepto de virtud en Aristóteles	99
b) El significado de la virtud en el ser del hombre: el bien común y la vida buena	117
2. El concepto de prudencia en Aristóteles	139
a) La prudencia como cualidad propia de los actos virtuosos	141
b) El concepto de prudencia	150
c) Los elementos de análisis de la prudencia	154
La prudencia como orientación ética de la elección	167
d) La definición del hombre prudente	171

<b>III. El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles en el comportamiento administrativo</b>	<b>177</b>
1. La legitimidad, el poder y la autoridad en el comportamiento administrativo	179
a) La comprensión de la legitimidad en el comportamiento administrativo	181
b) El concepto de poder en el comportamiento administrativo	200
c) El concepto de autoridad en el comportamiento administrativo	209
2. La concepción del bien común en la autoridad	224
3. El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles	228
4. La concepción aristotélica de la autoridad en el comportamiento administrativo	240
5. Los tipos de autoridad y el régimen ideal aristotélico en el comportamiento administrativo	274
Conclusión	287
Bibliografía	301

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación consiste en determinar la vigencia del pensamiento de Aristóteles en la comprensión de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo. La hipótesis central de este trabajo señala que los conceptos de virtud y prudencia definen la vigencia del pensamiento de Aristóteles en el significado de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo. Para la comprobación de nuestra hipótesis planteamos el desarrollo de tres capítulos. En el primero, se analiza la división del trabajo en la comunidad, como una forma de ubicar el contexto de significado de la organización, de la administración y de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles. En el segundo, se realiza un estudio pormenorizado de los conceptos de virtud y prudencia, con el fin de definir la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo. Finalmente, en el tercer capítulo, se determina el concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles en el comportamiento administrativo, bajo las directrices teóricas de la virtud y la prudencia como fuentes de legitimidad de la autoridad. En suma, las determinantes de explicación en este estudio son la división del trabajo en la comunidad, como referente de explicación de la organización y de la administración; el concepto de virtud, como orientación teórica que nos permitirá conceptualizar el significado del comportamiento administrativo; y el concepto de autoridad, como objeto de estudio de nuestra investigación, inmerso dentro de dos categorías de análisis que permiten explicar la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo: la virtud y la prudencia. En las siguientes páginas se realizará un estudio introductorio del contenido de esta tesis.



El comportamiento administrativo<sup>1</sup> conforma una parte del comportamiento social,<sup>2</sup> razón por la cual las actividades que se desarrollan en una organización<sup>3</sup> se explican a partir de su carácter social y, por lo tanto, inmerso en la naturaleza humana. El vínculo que se establece entre el comportamiento administrativo y las organizaciones se da a partir de la diferenciación de funciones y el sistema de objetivos imperantes en ellas, cuyo propósito fundamental es la generación de satisfactores sociales; a esto responden las organizaciones, y es el objeto por el

---

<sup>1</sup> Se entiende por comportamiento administrativo la manifestación colectiva de un grupo de individuos que responde a un mismo estímulo o situación afín dentro de una organización (*Vid.*, Luciano Gallino, *Diccionario de sociología*, Tr. Stella Mastrangelo y Lorenzo Alegría, Siglo XXI, México, 1995, entrada “Comportamiento colectivo”). El comportamiento de los individuos se refiere a una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones que sirven a un propósito definido. Herbert Simon señala que el comportamiento administrativo es intencionado, es decir, está orientado hacia metas u objetivos, lo que trae como consecuencia una integración en el modelo de comportamiento, sin la cual la administración carecería de sentido, pues si la administración la entendemos como “conseguir que se hagan las cosas” por grupos de personas, entonces la finalidad proporciona un primer criterio para determinar las cosas que hay que hacer (Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, segunda edición, Tr. Amando Lázaro Ros, Aguilar, Buenos Aires, 1979, pp. 5-6). Lo que define el comportamiento administrativo es la imbricación de actividades individuales dispuestas por la división de funciones para la consecución de un objetivo, de modo que toda actividad administrativa es una actividad de grupo que requiere de procesos de aplicación del esfuerzo organizado, conocidos como procesos administrativos (*Ibid.*, p. 9); y los procesos administrativos son procesos decisorios que consisten en segregar determinados elementos en las decisiones de los miembros para establecer procedimientos regulares de organización, con el fin de seleccionarlos, determinarlos y comunicarlos (*Ibid.*, p. 10). El comportamiento administrativo es la confluencia relativamente ordenada de actitudes individuales relativas a la realización de procedimientos administrativos con un propósito definido. En esta investigación denominamos comportamiento administrativo y no administración porque sostenemos que toda actividad administrativa es intencionada, realizada por sujetos, los cuales definen un tipo de comportamiento; la acción administrativa que se proyecta en el comportamiento administrativo no es la llana realización de un procedimiento, sino que responde a la forma en que se ejecuta, mediado por la diferenciación de funciones, la división del trabajo, y por un sistema de objetivos organizacionales.

<sup>2</sup> Se entiende por comportamiento social el acto o serie de actos exteriores (observables) que realiza un individuo en respuesta o por reacción a actos realizados por otros —considerados individualmente o en grupo— (Luciano Gallino, *op. cit.*, entrada “Comportamiento social”). El comportamiento social implica la realización de actividades colectivas. Aun cuando los individuos actúan solos, tienen el referente social de sus actos; sin embargo, lo que nos interesa definir es que todo comportamiento social constituye una imbricación de acciones individuales, dispuestas para generar procesos de actuación colectivos.

<sup>3</sup> Entenderemos por organización, según la definición de Richard H. Hall, como “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Richard H. Hall, *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, sexta edición, Tr. Adolfo Deras Quiñones, Prentice Hall, México, 1996, p. 33).

que los individuos actúan dentro de estos espacios de acción. De esta manera, la división de funciones se proyecta en las organizaciones, por una parte, a través del comportamiento administrativo, esto es, mediante la ordenación y realización de actividades administrativas, y por la otra, para la generación de satisfactores, dentro de un contexto de significado más general que es su justificación social. Así, la división de funciones en las organizaciones tiene una connotación interna, la ordenación de actividades, y una cualidad externa, la posibilidad de satisfacer una necesidad social; este último aspecto constituye el punto de partida para realizar el estudio introductorio de este trabajo de investigación.

Si bien la denominación actual con la que se designa a la organización está concebida dentro de un contexto determinado por el proceso de industrialización, el origen de su explicación debemos buscarlo en la diferenciación de funciones que se establece a partir de la satisfacción de necesidades, por lo que su concepción está relacionada directamente con el surgimiento de la comunidad, en donde se manifiesta una ordenación de actividades, relativamente estable. Cada una de las acciones que emprenden los individuos está relacionada con las demás de manera que sea posible la confluencia de tareas que permitan el cumplimiento de un propósito definido; a esta misma dinámica responde la organización, a la posibilidad de que ejecute una función social en donde se satisfacen necesidades del hombre mediante el trabajo colectivo organizado. En este sentido, no es posible comprender una organización al margen de la comunidad, y ésta es la razón por la que la debe estudiarse como un espacio de acción social en donde se producen satisfactores sociales. Para Carlos Dávila, las organizaciones son sistemas abiertos, articulados dentro de estructuras económicas, políticas y sociales más amplias; no existen en abstracto sino en condiciones particulares de sociedades concretas, donde los hombres, miembros de las organizaciones, se relacionan como seres sociales.<sup>4</sup> La perspectiva de acción en la que surge el objeto de las organizaciones estriba en la posibilidad de satisfacer necesidades

---

<sup>4</sup> Carlos Dávila Ladrón de Guevara, *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, McGraw Hill, Bogotá, 1985, p. 7.

sociales y, al mismo tiempo, es un espacio de acción social en el que se producen primariamente relaciones humanas.

El estudio que realizaremos en el capítulo I de esta tesis consiste en establecer el vínculo entre la división del trabajo en la comunidad y la concepción actual de la organización, en sus dos perspectivas de análisis, como ente social en el que se generan satisfactores sociales y como ámbito de actuación de los individuos en donde se define el trabajo colectivo organizado, que es lo que determina el comportamiento administrativo mediante la división del trabajo en la comunidad. Proponemos como punto de partida para el análisis de estos dos ámbitos de significado el concepto de la comunidad, que es la directriz teórica bajo la que establece Aristóteles su concepción de la naturaleza humana y las acciones inherentes a ella como son el trabajo, la virtud, la prudencia y la autoridad.

Señalamos anteriormente que el trabajo colectivo organizado constituye una cualidad de la comunidad, que se trasfiere a la organización como posibilidad de los sujetos para satisfacer sus necesidades sociales, lo cual constituye la justificación inicial con la que se plantea el significado de la organización en la sociedad, en el sentido de que esta última es la que recibe los servicios para la subsistencia común. Esta relación entre la división de funciones y la provisión comunitaria la encontramos desde la conformación de la familia, posteriormente en la aldea y, finalmente, en la ciudad, en la *pólis*. La explicación de la comunidad griega es el sustento sobre el que se edifica buena parte del pensamiento de Occidente que ofrece la justificación teórica inicial del mundo en torno al cual se desarrolla el individuo de acuerdo con su naturaleza humana. El hombre no se comprende al margen de la comunidad, y es en este sentido como se manifiesta su condición humana; si bien la familia se instituye como el ente social de participación común que adquiere sentido para la satisfacción de necesidades básicas, es en la ciudad donde se manifiesta el sustento de la vida humana y el fundamento sobre el que se edifica el bien, de ahí que todo el espíritu que inspiraba el saber de los pensadores griegos estuviera justificado en la razón de la *pólis*. Para Aristóteles la ética es un valor de la acción humana que no mira por el

hacer, sino por el obrar,<sup>5</sup> capaz de orientar la actividad hacia la comunidad. El obrar individual se relaciona con la vida de la ciudad que siempre debe tender hacia el bien de los demás que es el bien superior.

Puesto que vemos que toda ciudad es una cierta comunidad y que toda comunidad está constituida con miras a algún bien (porque en vista de lo que les parece bueno todos obran en todos sus actos), es evidente que todas tienden a un cierto bien, pero sobre todo tiende al supremo la soberana entre todas y que incluye a todas las demás. Ésta es la llamada ciudad y comunidad cívica.<sup>6</sup>

La comunidad es el espacio de comportamiento en donde confluyen las acciones de los hombres para el bienestar de la ciudad. En ella se concreta el bien humano, en la moralidad de las actividades, mediante la acción común, en la política, y el trabajo colectivo organizado, en la forma del intercambio de bienes que son necesarios para la subsistencia de todos. El surgimiento de una comunidad tal es posible porque existe el trabajo complementario entre los individuos que les permite satisfacer sus necesidades materiales. La organización social, entendida como diferenciación de tareas, está supeditada al trabajo de los demás, debido a que no es posible que una sola persona pueda ejercer todas las actividades inherentes a su supervivencia.<sup>7</sup> La satisfacción de necesidades materiales es una condición para el nacimiento y la permanencia de la ciudad. La *πόλις* en el pensamiento de Aristóteles es una forma de comunidad, y ésta, a su vez, es una unión de personas semejantes que, a causa de sus diferencias, pueden satisfacer sus necesidades mediante el intercambio de bienes y servicios.<sup>8</sup> El intercambio de bienes y servicios significa, en principio, la justificación de la administración en la *pólis*, que podemos proyectarla en la organización como

---

<sup>5</sup> Hanna Arendt en *La condición humana* distingue ambos conceptos, definiendo, en términos generales, “hacer” como “labor”, entendida como actividad propia del proceso biológico del cuerpo humano para satisfacer necesidades vitales de la vida; en tanto “obrar” significa producción, trabajo, y es lo que vincula al hombre con la comunidad (Vid., Hanna Arendt, *La condición humana*, Paidós, Barcelona, 1993, especialmente capítulos III y IV).

<sup>6</sup> Aristóteles, *Política*, 1252a (versión de Manuel García Valdés, Gredos, Madrid, 2000).

<sup>7</sup> La justificación de la comunidad, entendida como división de tareas para la satisfacción de necesidades individuales y colectivas, se encuentra inicialmente desarrollada en el pensamiento de Platón, fundamentalmente en su obra *La República*, que posteriormente retoma Aristóteles en *La política*.

<sup>8</sup> George H. Sabine, *Historia de la teoría política*, tercera edición, Tr. Vicente Herrero, Fondo de Cultura Económica, México, 2000, p. 112.

fuente de generación de satisfactores para la sociedad. Si bien no hay una referencia explícita de Aristóteles respecto a la disciplina administrativa,<sup>9</sup> ésta se comprende como acciones de individuos para satisfacer las necesidades de la comunidad, mediante la diversificación de tareas desde la familia hasta la ciudad.<sup>10</sup> La organización, por lo menos desde la perspectiva económica, se entendería en la ciudad antigua como una sociedad intermedia —según la denominación de Antonio Gómez Robledo— en la cual se vinculan los individuos con la comunidad y con el Estado, en el sentido de generar los satisfactores y servicios básicos para el hombre, y al final para la ciudad. La *pólis* es el fin último de las sociedades intermedias porque gracias a ella es posible la coordinación de funciones para garantizar la supervivencia de todos en la comunidad.

La asociación última de muchos municipios es la ciudad. Es la comunidad que ha llegado al extremo de bastarse en todo virtualmente a sí misma, y que si ha nacido de la necesidad de vivir, subsiste porque puede proveer a una vida cumplida. [...] la ciudad es por naturaleza anterior al individuo, pues si el individuo no puede de por sí bastarse a sí mismo, deberá estar con el todo político en la misma relación que las otras partes lo están con su respectivo todo. El que sea incapaz de entrar en esta participación común, o que, a causa de su propia suficiencia, no necesite de ella, no es más parte de la ciudad, sino que es una bestia o un dios.<sup>11</sup>

La ciudad se justifica inicialmente en la necesidad de proveer de los elementos necesarios para la subsistencia de los individuos por medio de la cooperación. El hombre no puede bastarse por sí mismo para la realización de todas las tareas que requiere para subsistir, por eso se dice que la ciudad es determinante para la vida de los sujetos. La cooperación de los individuos es un intrincado de relaciones sociales con un propósito comunitario definido, de modo que su significado está supeditado a un objetivo particular —en el sentido de responder a la realización de una actividad colectiva, como podía comprenderse

---

<sup>9</sup> La alusión del término administración en Aristóteles la encontramos, en principio, en la palabra griega *οἰκονομία* (*oikonomía*) que se compone de los vocablos *οἶκος* (*oikos*), cuyas acepciones son casa, vivienda, habitación, familia, patria, y el verbo *νέμω* (*némo*) que significa dirigir, conducir, administrar, manejar, repartir, distribuir. La noción de *οἰκονομία* en Aristóteles está más cercana a la administración o dirección de la casa.

<sup>10</sup> Cfr., Aristóteles, *Política*, 1252b y ss.

<sup>11</sup> *Ibid.*, 1252b y 1253a (versión de Antonio Gómez Robledo, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000, edición bilingüe).

actualmente a la organización—, pero inmerso a una dimensión funcional más amplia que es la comunidad.<sup>12</sup> La imbricación de tareas permite la generación de un satisfactor dentro de un ámbito de cooperación más general, lo que constituye una ordenación de objetivos particulares con el propósito de satisfacer necesidades comunes. En este sentido, la organización tiene como último fin ofrecer satisfactores para la sociedad. Mary Parker Follett, pensadora del siglo XX de la teoría administrativa, señala que la “función es el mejor término [para definir la relación de las organizaciones con la sociedad] porque no sólo implica que usted es responsable de servir a su comunidad, sino que es parcialmente responsable de la existencia de la comunidad a la cual sirve”.<sup>13</sup> En la cita anterior, Parker Follett introduce dos elementos fundamentales para explicar el significado de las organizaciones: la idea del servicio comunitario y la idea de la permanencia de la sociedad. Las organizaciones procuran la existencia de la sociedad y es ahí donde se desarrolla la responsabilidad comunitaria, mediante la función individual coordinada. Las llamadas sociedades intermedias (organizaciones, en la denominación moderna) se justifican en la comunidad y, al mismo tiempo, fungen como marco de referencia en la coordinación de funciones para satisfacer las necesidades básicas que la comunidad requiere para su subsistencia. Esta misma relación coordinada se proyecta en los procesos administrativos mediante la división del trabajo.

La comunidad en el pensamiento de Aristóteles se concibe como un sistema de interacción colectivo en el que todo individuo aporta y recibe algo. La función del Estado es regular el intercambio mutuo para que sea posible alcanzar de la mejor manera la satisfacción de las necesidades comunes. La satisfacción de necesidades, a través del intercambio de bienes y servicios, implica mayor generación de bienes quien los produce para la realización del

---

<sup>12</sup> Luis Antonio Cruz Soto, “El ser social y el ser humano en las organizaciones en el pensamiento de Mary Parker Follett”, *Memoria del V Foro Nacional de Investigación en las disciplinas económico-administrativas*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, México, octubre de 2000, [disco compacto], p. 2.

<sup>13</sup> Mary Parker Follett, “Los negocios dentro de la sociedad” en *Mary Parker Follett: Precursora de la administración*, Pauline Graham (editora), McGraw Hill, México, 1997, p. 269.

intercambio, de ahí la importancia que reviste el hecho de que cada uno produzca para el otro, debido a que los dos estarán mejor alimentados y vestidos trabajando juntos que si cada uno divide su trabajo para hacer las diversas cosas que le apremia para su subsistencia;<sup>14</sup> y el trabajo individual es un servicio que se brinda a la comunidad, por lo que éste debe estar enmarcado en el ejercicio libre de su vocación,<sup>15</sup> un principio de carácter ético que va más allá del ejercicio libre de la voluntad, se trata de garantizar la realización espiritual del individuo y su mejor desempeño, así como la satisfacción plena de las necesidades de la comunidad. La actividad que ejerce cada quien se convierte en el principio más importante del óptimo desempeño de la comunidad, en el sentido de que las tareas específicas que emprende cada individuo, de acuerdo con su aptitud para desarrollarlas, se encuentran íntimamente ligadas a la generación de satisfactores que la comunidad necesita para sus miembros.

El trabajo se convierte en una de las principales actividades del hombre en la *πόλις*, o mejor dicho: representa cubrir las necesidades más inmediatas de los ciudadanos para que sea posible el bienestar y la vida feliz de éstos mediante el disfrute del ocio y la práctica del *ἀρετή* (*areté*). Y para ejercer esta vida feliz en la ciudad en primer término debe alcanzarse la subsistencia física y posteriormente la dedicación comunitaria a las actividades espirituales e intelectuales,<sup>16</sup> de ahí la importancia de la óptima administración en la comunidad griega. La administración es una condición de principio para el funcionamiento de la *πόλις* y para la comunidad entera; sin una buena administración se nulifica la vida política. La concepción del trabajo se instituye como un elemento fundamental en la comunidad, pues representa la posibilidad de que los hombres se vinculen con ella mediante la división del trabajo, en la realización de tareas que necesita para su subsistencia, y, al mismo tiempo, constituye una oportunidad de los individuos para ejercer una actividad que les es propia; ambas cualidades permiten

---

<sup>14</sup> George H. Sabine, *op. cit.*, p. 64.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 63.

<sup>16</sup> Carlos García Gual y Aurelio Pérez Jiménez, "Introducción", en Aristóteles, *Política*, Alianza editorial, Madrid, 1998, p. 23.

comprender el trabajo especializado, en el sentido de que la disposición de funciones aspira a la concreción específica de una actividad, de acuerdo con la aptitud individual que requiere la función para su concreción, dentro de un marco de significado colectivo, esto es, cada quien desarrolla una tarea particular que se inserta dentro de un esfuerzo común, que es lo que hemos definido como el comportamiento administrativo en las organizaciones.

El capítulo I termina con el vínculo conceptual que se establece entre la división del trabajo en la comunidad y el comportamiento administrativo, que posteriormente definimos como la virtud en el capítulo II, y es en este capítulo donde se establecen los conceptos de virtud y prudencia en el pensamiento de Aristóteles, los cuales constituyen las fuentes de legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, que es el objeto de esta investigación. El concepto de virtud se instituye a partir de una dinámica funcional que aspira a la plena realización de las actividades que son propias de cada quien en su doble propósito de contribuir al bien común y proyectar la vida buena entre los hombres, como medio de orientación de la conducta individual que aspira a la vida feliz; esta posibilidad sólo es posible dentro de una comunidad debido a que la virtud se cultiva en ella por el hábito.

El trabajo que emprende cada quien para una comunidad se sustenta en una función que requiere el mayor perfeccionamiento. La vida en sociedad significa que el individuo realice una labor auténtica,<sup>17</sup> es decir, la ejecución de una actividad que es propia de cada quien para servir de la mejor manera a la comunidad, lo que significa el fundamento para el perfeccionamiento de la virtud. El individuo se desarrolla como hombre en convivencia con los demás, en mayor medida si hablamos del desarrollo de la virtud, en donde se manifiesta más plenamente la capacidad de cada individuo para el cumplimiento de las tareas que le son propias por su aptitud.

---

<sup>17</sup> Ingemar Düring, *Aristóteles*, segunda edición, Tr. Bernabé Navarro, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005, p. 680.



Si, entonces, la función propia del hombre es una actividad del alma según la razón, o que implica la razón, y si, por otra parte, decimos que esta función es específicamente propia del hombre y del hombre bueno, como el tocar la cítara es propio de un guitarrista y de un buen guitarrista, y así en todo añadiéndose a la obra la excelencia queda la virtud (pues es propio de un guitarrista tocar la cítara y del buen guitarrista tocarla bien), siendo esto así, decimos que la función del hombre es una cierta vida, y ésta es una actividad del alma y una acciones razonables, y las del hombre bueno estas mismas cosas bien y hermosamente, y cada uno se realiza bien según su propia virtud; y si esto es así, resulta que el bien del hombre es una actividad del alma de acuerdo con la virtud, y si las virtudes son varias, de acuerdo con la mayor y más perfecta, y además en una vida entera.<sup>18</sup>

La relación que existe entre las buenas obras y las actividades de los hombres en la comunidad consiste en realizar el trabajo de acuerdo con la *ἀρετή* que es el “modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su función propia”.<sup>19</sup> Los hábitos permiten que las tareas se realicen de acuerdo con la costumbre, de manera que las virtudes se perfeccionan en la vida comunitaria. Cada uno de los hombres debe estar en condiciones de desarrollar la virtud para alcanzar el óptimo de vida en comunidad, y el pleno desarrollo del alma como individuo. La virtud es un principio de orden que rige el funcionamiento de la sociedad para alcanzar la plena satisfacción de necesidades, mediante la coordinación de tareas que se desarrolla tanto en el ámbito externo de las sociedades intermedias (organizaciones) como al interior de ellas. La división del trabajo en la comunidad está en función a la virtud del individuo en el pensamiento de Aristóteles, en el sentido de que cada quien realice una función que le es propia. El desempeño del hombre en la realización de sus cometidos se garantiza con la responsabilidad que tiene frente a la comunidad, que es la razón de ser del trabajo colectivo coordinado.

En las organizaciones, la característica en la coordinación administrativa es la especialización, es decir, la asignación de funciones específicas a determinadas partes de la organización.<sup>20</sup> En este sentido, la especialización es una condición administrativa para el desarrollo de la virtud, porque implica la asignación de tareas organizacionales de acuerdo con la aptitud individual para desarrollarlas, de

---

<sup>18</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1098a (versión de Julio Pallí Bonet, Gredos, Madrid, 2000).

<sup>19</sup> *Ibid.*, 1106a.

<sup>20</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 10.

modo que la organización se instituye como una fuente de coordinación de funciones especializadas. El desarrollo de las funciones que se derivan del comportamiento administrativo se orienta a las acciones del todo y no de lo individual, en el aislamiento, porque si hablamos de lo individual no sería posible asumir plenamente el sentido de la administración, debido a que ésta se comprende como la realización de actividades integradas dentro de un sistema de participación común, de manera que las tareas que ejecutan cada uno de los individuos tienen un referente colectivo, en concordancia con las acciones que llevan a cabo los demás. La asignación de estas tareas se formaliza mediante la creación de reglas generales para la actuación dirigida hacia un fin<sup>21</sup> que es propio de ella, pero que se proyecta a la satisfacción material de necesidades en la sociedad. La estructura formal<sup>22</sup> es el elemento de orden más importante sobre el que se finca el comportamiento administrativo dentro de la organización, además de que establece los mecanismos funcionales para alcanzar la división del trabajo dentro de ella.

El concepto de la virtud se orienta en mayor medida a la dilucidación de la función, como mecanismo de articulación entre el contenido ético de los actos virtuosos y la satisfacción placentera del alma, en su doble propósito de emprender una actividad agradable al ser que contribuya a la realización de una obra. Esta concepción de la actividad cuando está inmersa en la virtud constituye la esencia de la estructura orgánica en el comportamiento administrativo, en el sentido de constituirse como la disposición de la función de acuerdo con las aptitudes que deben poseer quienes habrán de desarrollarla, y esta condicionante funge como una posibilidad de los sujetos para asumir una actividad agradable al ser que le permita emprender su propia obra; asimismo, la función inmersa en la virtud y la noción de prudencia se erigen como los elementos de análisis que

---

<sup>21</sup> Renate Mayntz, "La estructura social", en *Lecturas de administración*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1974, p. 162.

<sup>22</sup> Entenderemos por estructura aquellos elementos organizados en los que figura la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las funciones; se trata, en suma, de todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas (*ibid.*, p. 155).

contiene el concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles para comprender la legitimidad de la autoridad y el concepto mismo de autoridad en el comportamiento administrativo, en el sentido de que la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo promueve la posibilidad de la habilidad técnica, el conocimiento de la función, y la pertinencia del juicio en la decisión técnica, acompañada de su carácter moral dispuesta por la virtud, esto es, la conjunción de la eficacia en el juicio con la moralidad, que es lo que se define como la prudencia (*φρόνησις*, *frónesis*).

Resta, pues, que la prudencia es un modo de ser racional verdadero y práctico, respecto de lo que es bueno y malo para el hombre. [...] Por eso creemos que Pericles y otros como él son prudentes, porque pueden ver lo que es bueno para ellos y para los hombres, y pensamos que ésta es una cualidad propia de los administradores y de los políticos.<sup>23</sup>

La doble dimensión de la prudencia consiste en el ser racional y práctico, lo que implica una posibilidad de realización de la actividad, como un medio racional para definir lo que es mejor para la acción. El discernimiento ético de la acción está dado por la virtud, pero lo que se pone a prueba es la capacidad de deliberar lo que es mejor frente a lo que se espera obtener del acto, de manera que sólo el hombre prudente tenga ante sí el principio racional de la decisión, y éste es el motivo por el que se asume que la prudencia es propia de la autoridad, porque es ella quien establece las directrices que habrán de orientar el sentido del comportamiento colectivo. La buena deliberación es propia de los hombres prudentes (*φρόνιμος*, *phrónimos*), que necesariamente habrá de conducirnos a la buena elección de los medios disponibles, y si esto es así, la buena deliberación será una rectitud conforme a lo conveniente, con relación a un fin, cuya prudencia es verdadero juicio.<sup>24</sup>

La concepción del hombre prudente contiene la última parte del capítulo II, con lo que damos paso al capítulo III referente a la explicación del concepto de autoridad en el comportamiento administrativo, bajo las directrices teóricas de la

---

<sup>23</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1140b.

<sup>24</sup> *Ibid.*, 1142b.

virtud y la prudencia de Aristóteles, que es el objeto de esta investigación. En este capítulo se analizan los conceptos de legitimidad, poder y autoridad con el objeto de establecer la distinción entre estos últimos y estar en condiciones de determinar el significado de la autoridad en Aristóteles; en este trabajo sostenemos que la legitimidad constituye el fundamento del concepto de autoridad en el comportamiento administrativo y en el pensamiento de Aristóteles, con lo que se asume que las fuentes de legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo son los conceptos aristotélicos de la virtud y la prudencia. Se trata de comprender a la autoridad, como indica Hans-George Gadamer, como el ser capaz de reconocimiento por los demás para orientar mejor la función porque los rebasa en capacidad y juicio.<sup>25</sup>

Mientras la virtud es un elemento de legitimación previo para ejercer la autoridad, esto es, para brindar directrices de validez a la acción, en donde existe un reconocimiento racional de los miembros por aceptar que quien debe ejercer el mando posee mejores cualidades de dirección, así como el pleno conocimiento de las actividades propias de su función, la prudencia se enmarca en la racionalización de los medios para ejercer las tareas que permitan alcanzar los objetivos de la organización. La autoridad en el comportamiento administrativo no sólo promueve la deliberación y la elección de la acción en el ámbito de la técnica administrativa, como podría pensarse en la concepción de la toma de decisiones en la explicación de los procesos administrativos, sino que esta atribución se enmarca en una responsabilidad moral de los actores, en el sentido de asumir las posibles consecuencias sociales de su actuar. De esta manera, la virtud y la prudencia constituyen dos elementos fundamentales para asumir el carácter legítimo de los actos de autoridad en el comportamiento administrativo, con lo que se establece el vínculo conceptual entre la autoridad en la administración y el pensamiento de Aristóteles.

En la última parte del capítulo III se relacionan las vertientes de significado que son propias del concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles con el

---

<sup>25</sup> *Vid.*, Hans-George Gadamer, *Verdad y Método*, cuarta edición, Tr. Manuel Olasagasti, Sígueme, Salamanca, España, 2000, Tomo II, p. 45.

comportamiento administrativo. La estipulación de reglas y funciones orienta el trabajo colectivo por medio de la asignación de jerarquías que garantizan la coordinación de las mismas. Así, la autoridad personifica la posibilidad de orientar el trabajo común de los individuos que desempeñan tareas al interior de la organización. Gerth y Mills señalan que “Cualesquiera sean los fines perseguidos por los miembros organizados e interactuantes y cualesquiera sean los medios que empleen la ‘autoridad’ existe, y donde sea una configuración de roles está así garantizada o estabilizada por una ‘cabeza’ que ejerce autoridad sobre los miembros que desempeñan los roles [...]”.<sup>26</sup> Toda ejecución de actividades dentro de la organización descansa en la posibilidad de su realización a través de quienes ejercen el dominio, de modo que la coordinación de las tareas no sólo responde a la estipulación de funciones contenido en el cuerpo normativo imperante, sino que se sustenta en la persona investida de mando para orientar las actividades hacia los objetivos establecidos por la organización, con lo que se asume el carácter imprescindible de la personificación de la dominación.

Las organizaciones no sólo están siempre estructuradas por definición, sino que también poseen siempre e inevitablemente una estructura de autoridad, como llamaremos, sin propósito valorativo, a la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra. Ninguna ordenación de las actividades, por sutil que sea, puede dar por resultado que en una organización no se necesite impartir ninguna orden, en el sentido de que esté fijado de una vez para siempre por reglas impersonales todo lo que tiene que hacer cada miembro en cada momento, de modo que todo funcione como una máquina en marcha.<sup>27</sup>

En todos los sentidos, quien ejerce el dominio funge como la fuerza catalizadora para el logro de ciertos objetivos, mediante la coordinación y dirección de funciones. En todo sistema de organización social la autoridad es legítima debido a que existe un reconocimiento tácito, formal o informal, tanto en el cuerpo jerárquico como al margen de éste, lo que permite un cierto orden social dentro de la organización. Fayol señala que cuando la autoridad se transgrede ésta se

---

<sup>26</sup> Citado por Bernardo Kliksberg, *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, decimonovena edición, Tesis, Buenos Aires, 1990, p. 21.

<sup>27</sup> Renate Mayntz, *op. cit.*, p. 175.

“resiente, la disciplina se compromete, el orden se perturba y la estabilidad se altera”.<sup>28</sup> Ésta es la razón por la que la figura de la autoridad funge como uno de los elementos más importantes al interior de la organización.<sup>29</sup> El orden social en el que descansa toda relación de dominio tiene su referente en la creencia de la autoridad, aun cuando ésta se sustente en el elemento coactivo de dominio, como sucede en el orden político de gobernantes y gobernados. Dentro de este orden, aparece la legitimidad de la dominación, la cual permite encontrar obediencia, que puede ser por imposición, aun contra toda resistencia (poder), o bien como una máxima de obrar (autoridad).<sup>30</sup>

En mayor o menor medida toda dominación implica el control social de ciertos individuos sobre otros, bien sea que se sustente en su carácter legítimo, por la validez del propio ordenamiento, porque los sujetos asumen la dominación por estar enmarcada en una creencia plenamente sustentada, al margen de su contenido impositivo, que les permite reconocer los mandatos como máximas de obrar, o por erigirse en función de su legalidad, porque así lo prescribe la norma.<sup>31</sup> El significado de la autoridad en el comportamiento administrativo se justifica, en principio, por la distribución de roles que brinda la estructura formal; de esta manera, la autoridad ofrece un espacio de acción estable para el desempeño de las funciones, pues gracias a ella es posible garantizar la orientación de las actividades hacia los objetivos establecidos por la organización. No obstante, en ningún tipo de relación estable entre quienes ejercen el dominio y los que son dominados se presenta un acatamiento automático de los mandatos, la principal característica es la *creencia* de los subordinados en la legitimidad de su subordinación.<sup>32</sup> En principio, la estructura formal provee de los elementos

---

<sup>28</sup> Henri Fayol, “Principios generales de administración” en *Lecturas de Administración*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, México, p. 68.

<sup>29</sup> Luis Antonio Cruz Soto, “La autoridad en Weber y Fayol”, *VIII Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, UNAM-FCA, México, octubre de 2003, pp. 5-6.

<sup>30</sup> Max Weber, *Economía y sociedad*, Tr. José Medina Echavarría *et al.*, segunda edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1999, pp. 43 y 699.

<sup>31</sup> Renate Mayntz, *op. cit.*, pp. 187-188.

<sup>32</sup> Anthony Giddens, *El capitalismo y la moderna teoría social. Un análisis de los escritos de Marx, Durkheim y Max Weber*, Idea Universitaria, Barcelona, 1998, p. 259.

institucionales de dominio que necesita la autoridad para tener el reconocimiento de los subordinados en el desempeño, dirección y coordinación de sus tareas. Sin embargo, el ejercicio de la autoridad no únicamente se enmarca en este plano de actuación, también es necesaria la creencia racional, voluntaria e informada de los subordinados para asumir los mandatos, lo que define la legitimación de la dominación.

El funcionamiento administrativo se alcanza a través de la posibilidad de ejercer la autoridad, lo que se sustenta en la decisión, emisión de órdenes, en la ejecución de las acciones y en la obediencia que se espera de modo subjetivo de los subordinados. Al menos desde una perspectiva puramente administrativa, las acciones que emprende la autoridad en su esfera de responsabilidad obedecen a los fines de la organización, quien es la depositaria de la realización de funciones de sus miembros. En el ámbito del pensamiento de Aristóteles, todos los actos que realizan los hombres están supeditados al bien común. En este sentido, la autoridad en la ciudad mira por el bien de los demás, que es el bien superior, y nunca por el interés personal; asimismo, quien ejerce la dominación justifica su actuación porque su función obedece al principio ético del bien común, de ahí la importancia que representa el que sea designado el más apto para ejercer el mando, pues gracias a ello se garantiza el bien y es posible aspirar a la vida buena de todos los ciudadanos, que es, a fin de cuentas, la máxima aspiración de los gobernantes en el pensamiento de Aristóteles, por eso es que debemos entender al bien común dentro del régimen aristocrático, debido a que sólo en un sistema de gobierno en el que manden los mejores habrá mayores posibilidades de alcanzar el mayor de los bienes para todos los ciudadanos. El régimen aristocrático en Aristóteles aspira al gobierno de los hombres virtuosos, que es lo que legitima su dominación, lo que nos permite definir a la autoridad en función de la virtud, como orientación de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, junto con la recta razón que es propia de la prudencia.

La autoridad se legitima por la virtud; es decir, en el individuo dotado con mayor capacidad para ejercer las funciones que le son propias. Aristóteles señala que el hombre que “sea superior en virtud y en capacidad para realizar las mejores

acciones, a ése es noble y justo obedecerle. Pero debe poseer no sólo virtud, sino capacidad que le haga apto para la acción”<sup>33</sup> Se trata de apelar a la razón para reconocer en la autoridad la capacidad y la virtud para ejercer el mando, un principio de carácter administrativo en la organización que ya advertían Henry Fayol y Mary Parker Follett con respecto a la autoridad personal. El reconocimiento de los demás en la autoridad queda validado racionalmente en la virtud y en la capacidad de acción. Para Aristóteles, el desempeño de los subordinados es un reflejo de los actos que emprende la autoridad, debido a que su función estará orientada a las acciones que signifiquen un beneficio a la comunidad, esto es, a ellos mismos. Si la autoridad mira por el interés de sus súbditos estará en condiciones de mirar por sus propios intereses, porque significará el reconocimiento de sus acciones para la satisfacción de necesidades de la comunidad. Desde el ámbito propio del comportamiento administrativo, según podemos derivarlo del pensamiento aristotélico, la autoridad no miraría por su propio interés, sino por el interés de la organización, que es en donde se sustenta su comportamiento moral, por estar inmerso en lo que este ente social es capaz de generar para la satisfacción de necesidades de la sociedad; aun cuando la proyección de las acciones organizativas se enmarquen en la técnica administrativa, la autoridad funge como promotora del esfuerzo común, capaz de realizar acciones que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, y en esta tesitura la legitimidad de la autoridad se inserta dentro de un contexto de significado común, de quienes ejercen la dominación y de aquellos que son dominados, por eso es que el carácter legítimo de la autoridad brinda posibilidades de acción racional, plenamente reconocido por todos.

Así, pues, las dimensiones propias de la legitimidad de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles son la comunidad, la virtud y la prudencia, que se comprenden en el comportamiento administrativo a partir de la moralidad, por el contenido social implícito en los actos que conlleva el comportamiento de los actores que ejercen la dominación, esto es, su responsabilidad social, en la

---

<sup>33</sup> Aristóteles, *Política*, 1325b (versión de Manuela García Valdés, *op. cit.*), También véase Hans-George Gadamer, *op. cit.*, pp. 45 y ss.



manera de contribuir a un beneficio social, un bien común, y fomentar, al mismo tiempo, el ejercicio pleno de la actividad individual, que es propio de los actos virtuosos; asimismo, la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo se sustenta en la validez de la dominación, es decir, en la atribución subjetiva de ejercer el dominio porque sus actos se enmarcan en el mejor conocimiento de la función, que es lo que entendemos como la virtud. Y, finalmente, la prudencia se inserta como la capacidad de deliberar y de elegir lo que es mejor para la acción, que se transfiere conceptualmente en el comportamiento administrativo por medio de la decisión, en la elección de los medios más pertinentes para la realización de una finalidad, lo cual se vincula con la virtud y la sociedad, en el sentido de fundar en la actividad el conocimiento pleno de la función y en la forma de alcanzar de la mejor manera los fines de la organización, que se proyectan en el bien común, por el significado que adquiere la organización en la sociedad. Estas dimensiones de estudio serán motivo de análisis en cada uno de los capítulos, con el fin de responder a nuestro problema de investigación. De acuerdo con lo anteriormente expuesto se plantea el siguiente problema de investigación:

### ***Problema***

¿Qué define la vigencia del pensamiento de Aristóteles en la legitimidad del concepto de la autoridad en el comportamiento administrativo?

### ***Objetivo***

Determinar la vigencia del pensamiento de Aristóteles en la comprensión de la legitimidad del concepto de la autoridad en el comportamiento administrativo.

### ***Hipótesis***

Los conceptos de virtud y prudencia definen la vigencia del pensamiento de Aristóteles en el significado de la legitimidad del concepto de la autoridad en el comportamiento administrativo.

## *Justificación*

La concepción de la comunidad en Aristóteles reproduce formas de interacción administrativa en todo ámbito de acción colectiva. La explicación aristotélica de la *pólis* griega es un modelo de explicación de posibles formas de funcionamiento en los estados modernos; aunque la ciudad helenística no puede asemejarse en magnitud a lo que ahora entendemos por el Estado, ni mucho menos se puede proyectar la comprensión de la organización como un ente de acción similar al significado de la comunidad, sí se puede sostener que la vida en comunidad, que teorizó Aristóteles, reproduce manifestaciones sociales y administrativas que son propias de los estados y de las organizaciones.

Buena parte de nuestras acciones las realizamos en organizaciones y éstas son creaciones del hombre.<sup>34</sup> En el comportamiento administrativo confluyen dimensiones sociales, culturales, políticas, antropológicas, económicas y psicológicas, entre otras, del quehacer humano que dan directrices de funcionamiento administrativo. Los rasgos característicos de la administración están determinados por la confluencia de estos factores y por un contexto social de funcionamiento en el que se sitúa el desempeño organizacional. Desde luego, el estudio de estas dimensiones no puede ser abordado en toda su integridad, de tal manera que pudiéramos explicar de una manera convincente cómo es que actúa el hombre en cada ámbito en particular; sin embargo, es posible que podamos integrar esos elementos bajo una premisa de análisis en particular que dé razón por sí misma del comportamiento administrativo.

Se propone que el estudio de la autoridad sea el elemento de análisis que integre los ámbitos de acción dentro de la organización, por ser el que concreta la coordinación y la orientación de las actividades hacia los objetivos establecidos en ésta; Chester Barnard señala que el mando se relaciona con la coordinación de determinados esfuerzos, pues sin jefatura existe poca coordinación o cooperación, y el mando implica cooperación. En suma, para este autor, los esfuerzos

---

<sup>34</sup> Cfr., David Arellano Gault, "Teoría de la organización", en Laura Baca Olamendi *et al.*, (comp.), *Léxico de la política*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales *et al.*, México, 2000, p. 748.

coordinados constituyen la organización, porque cualquier acto realizado que rompa la cooperación, destruye la capacidad de organización, por eso quien ejerce el dominio tiene que guiar todo en forma que conserve la organización como instrumentalidad de la acción.<sup>35</sup> Asimismo, para Robert Nisbet, la autoridad cumple con una función de integración, lo cual constituye el sustento indispensable de la asociación, el vínculo constitutivo de lealtades humanas, y advierte que las fidelidades y obligaciones con respecto al grupo podrían claudicar y sufrirían una continua amenaza de parálisis si no fuera por una estructura establecida de autoridad.<sup>36</sup> La autoridad brinda directrices de comportamiento estables para garantizar estructuras de funcionamiento. Si bien en las organizaciones son las normas formales e informales las que rigen el comportamiento humano, necesitan materializarse en la autoridad, es decir, el comportamiento administrativo y el desempeño organizacional se vinculan por la autoridad.

La antropología ha sugerido que la organización es un sistema de reglas entre personas, dotado de cierta cultura (procedimientos, técnicas) que determinan el patrón de comportamiento individual dentro de la organización, por lo que corresponde analizarla sobre la base de conducta entre individuos, en qué punto entran en contacto, en qué orden, cuán a menudo y por cuánto tiempo. En una palabra debemos estudiar las interacciones,<sup>37</sup> mismas que están contenidas, en buena medida, en la relación entre quienes ejercen el dominio y aquellos que son dominados. Barnard advierte que “Una función obvia de un jefe es saber y decir qué hay que hacer, lo que no hay que hacer, a dónde ir y cuando detenerse, con referencia al propósito general u objetivo de la empresa en la que labora”,<sup>38</sup> de modo que una buena parte de las interacciones que se producen en la organización son intencionadas, está orientada a metas y objetivos, como indica

---

<sup>35</sup> Chester I. Barnard, “La naturaleza del mando” en Harwood F. Merrill (comp.), *Clásicos en administración*, Tr. Aurelio Romeo del Valle, Limusa, México, 1971, p. 408.

<sup>36</sup> Robert Nisbet, “Autoridad”, en *La formación del pensamiento sociológico*, Tr. Enrique Molina de Vedia, Amorrortu, Buenos Aires, 1990, tomo II, p. 216.

<sup>37</sup> Bernardo Kliksberg, *op. cit.*, p. 21.

<sup>38</sup> Chester I. Barnard, *op. cit.*, p. 405.

Herbert Simon.<sup>39</sup> En el momento en que los individuos se incorporan a una organización aceptan tácitamente las reglas imperantes, con lo que se asume la necesidad de que alguien ejecute las normas, pues éstas no garantizan por sí mismas su aplicación. Lo que distingue a la organización de cualquier otra acción colectiva es la intención de lograr objetivos a través de la cooperación formal,<sup>40</sup> materializada en su mayor parte por la autoridad, de ahí la importancia que reviste su estudio.

La concepción de la comunidad que rige la conducta de los hombres en la ciudad griega es el referente de explicación que permite comprender una buena parte del comportamiento humano en el pensamiento de Aristóteles, con lo que asumimos algunos elementos de estudio que son propios del comportamiento administrativo, como son la división de funciones, la concepción del trabajo, la acción y la autoridad. El comportamiento administrativo, entendido como la realización coordinada de tareas individuales para la consecución de un objetivo dentro de espacios específicos de acción,<sup>41</sup> representa una parte de la explicación de la organización social que los clásicos griegos desarrollaron más ampliamente en la concepción teórica de la política. El estudio de Aristóteles es prácticamente desconocido en el ámbito de la teoría administrativa, razón por la cual consideramos de suma relevancia su análisis con el fin de ubicar una explicación teórica de los pensadores clásicos de Occidente en la comprensión del comportamiento administrativo.

Si bien se puede atribuir que el pensamiento de Platón constituye el fundamento sobre el que se erige la explicación de la comunidad, que posteriormente fue retomado por Aristóteles, se consideró el estudio del pensamiento de Aristóteles por una cuestión metodológica de comprensión y explicación, en el sentido de que permite dilucidar más claramente el vínculo conceptual de la comunidad y las acciones inherentes a ella con el estudio del comportamiento administrativo. Asimismo, la comprensión del concepto de

---

<sup>39</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 6.

<sup>40</sup> David Arellano Gault, *op. cit.*, p. 749.

<sup>41</sup> *Vid.*, nota 1.

prudencia, que conforma una parte fundamental de este estudio, se encuentra más orientado a la noción de decisión en el comportamiento administrativo; es decir, la prudencia en Platón tiene una connotación más teórica de significado, esto es, en palabras de Pierre Aubenque, como “la subordinación de la acción recta a la contemplación de las Ideas [*sic*]” para hacer de este concepto “el sinónimo de σοφία [sabiduría], νοῦς [inteligencia] o ἐπιστήμη [ciencia]”;<sup>42</sup> en tanto que Aristóteles ubica a la prudencia como la razón práctica, como la racionalización de la acción,<sup>43</sup> que es como podríamos comprender a la elección de los medios para la consecución de fines en el comportamiento administrativo, esto es, con una connotación más técnica, sin cancelar su contenido racional.

De esta manera, el pensamiento de Aristóteles constituye una fuente imprescindible de explicación en la comprensión del hombre, por lo que consideramos que su estudio habrá de servirnos para entender el comportamiento administrativo en las organizaciones. Los sistemas de actuación que se desarrollan al interior de estos espacios de acción colectiva son propios de la división del trabajo, la cual constituyó un elemento fundamental en Aristóteles para comprender a la comunidad, con lo que asumimos que la división del trabajo es una referente de explicación para definir a la organización y el comportamiento administrativo. Esta concepción de la división de funciones en el pensamiento de Aristóteles transfiere la justificación teórica de la estructura orgánica en la organización, que posteriormente nos permite incorporar el concepto de virtud, como un elemento de orientación de la conducta en el comportamiento administrativo. El concepto de virtud de Aristóteles constituye un referente de explicación de lo que se entiende como la estructura orgánica, en el sentido de erigirse como posibilidad de los actores por emprender una actividad que les es propia y, al mismo tiempo, justificar la especialización de funciones en la organización.

---

<sup>42</sup> Pierre Aubenque, *La prudencia en Aristóteles*, Tr. María José Torres Gómez-Pallete, Crítica, Barcelona, 1999, pp. 21-22. Una interpretación señalada también por Jaeger en Werner Jaeger, *Aristóteles. Bases para la historia de su desarrollo intelectual*, Tr. José Gaos, Fondo de Cultura Económica, México, 2001, p. 482.

<sup>43</sup> *Vid., idem.*

Asimismo, el concepto de autoridad de este pensador griego se ha teorizado en el ámbito de la teoría administrativa por Henri Fayol, Mary Parker Follett, George Terry, Chester Barnard y Herbert Simon y otros como la autoridad investida de legitimidad, al margen del contenido normativo que es propio de la estructura jerárquica, y que también se conoce como la autoridad personal o autoridad de mando en la comprensión de la administración. La concepción de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles apela a la legitimación del dominio, lo que constituye una fuente de explicación del concepto de la autoridad personal o autoridad de mando que se señala en la teoría administrativa. Finalmente, el estudio de Aristóteles se justifica en esta investigación para comprender el significado de la decisión en el comportamiento administrativo, a partir de la explicación de la prudencia, como se ha señalado.

## CAPÍTULO I

### LA CONCEPCIÓN ARISTOTÉLICA DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA COMUNIDAD

*Las palabras son la justa retribución de las palabras;  
pero el que te ha dado una obra tendrá una obra*

Eurípides

#### Introducción

El objetivo de este capítulo es analizar la división del trabajo en la comunidad desde el pensamiento de Aristóteles. El desarrollo de este capítulo obedece a tres determinantes conceptuales. En primer término, porque la comprensión de la naturaleza humana se sustenta a partir de la concepción de la comunidad en el pensamiento de Aristóteles, de modo que ésta constituye el fundamento sobre el que se erige su estudio con respecto a los conceptos de autoridad, virtud y prudencia, los cuales constituyen las fuentes de explicación de esta tesis. En segundo término, porque la división del trabajo ofrece vertientes de significado que son propias de la naturaleza de las organizaciones, en el sentido de que la comprensión de éstas tiene su referente conceptual en un sistema de ordenación de funciones que responden a la generación de satisfactores para la sociedad. Y, finalmente en tercer término, porque lo que define el comportamiento administrativo en las organizaciones es la división de funciones.

Este capítulo está dividido en cinco apartados. En el primer apartado se estudia el significado de la comunidad en el pensamiento de Aristóteles, con el fin



de establecer las fuentes de explicación de la naturaleza humana, que es de donde parte este pensador para definir la división de funciones, la autoridad, la virtud y la prudencia; asimismo, este apartado nos permitirá comprender el origen conceptual del bien común. En el segundo apartado se exploran brevemente los tipos de comunidad, con el objeto de ubicar las dimensiones de significado de la familia, el municipio y la ciudad, las cuales constituyen uno de los referentes de explicación de las organizaciones, en el sentido de que permiten delimitar, funcionalmente, los espacios de acción en la comunidad; a partir de la comprensión de la familia y de la ciudad es posible definir la importancia que reviste la división de funciones en la comunidad y, al mismo tiempo, se determina el significado de las acciones individuales de los hombres. Dentro de este apartado incluimos un sub-apartado, referente a la distinción entre los asuntos públicos y los asuntos privados en la *polis*, con el fin de establecer un ámbito de significado en el pensamiento de Aristóteles que nos sirva de orientación conceptual para entender que las organizaciones tienen una justificación social, y no particular.

En el tercer apartado se realiza un breve análisis del significado de la organización en la comunidad, en el que se concluye que las organizaciones responden a una dimensión social y no exclusivamente a la concreción de fines particulares; es decir, en este trabajo se sostiene que la organización existe porque existe la sociedad y la división de tareas. En el cuarto apartado se analiza la concepción del trabajo, con el propósito de definir el vínculo del hombre con la comunidad, a partir de la disposición de funciones dentro de una colectividad. La noción del trabajo representa un elemento de estudio de suma relevancia en esta tesis porque permite concretar la explicación de la división de funciones y, al mismo tiempo, estar en posibilidades de comprender el significado de la virtud; gracias al estudio del trabajo es posible establecer las dos vertientes propias de la virtud: el bien común y la vida buena, esto es, el trabajo individual como elemento de acción que se articula con la colectividad para responder a una necesidad común y, al mismo tiempo, como una cualidad inherente al hombre para definir su naturaleza humana, que le permite aspirar a la satisfacción del espíritu, mediante

la realización de acciones placenteras a su ser. Finalmente, en el quinto apartado se determina el significado de la división del trabajo en la comunidad en el comportamiento administrativo; la explicación de este apartado se sustenta en la organización funcional de las tareas que responden a la consecución de un objetivo, de manera que las actividades individuales tienen un referente necesariamente colectivo, mismo que se encuentra expresado en la estructura orgánica, la cual contiene la posibilidad explicativa del significado de la virtud en las organizaciones.

### **1. La concepción de comunidad en el pensamiento de Aristóteles: el bien común**

El ser del hombre se comprende a partir de la noción de comunidad; con ella, se asume la condición social y racional de los individuos, debido a que entraña establecer directrices de comportamiento orientados por la interacción colectiva, lo cual define su naturaleza humana, porque no es posible entender lo que es el hombre sin haber explorado su relación con los demás, en eso estriba, precisamente, la concepción de la comunidad. Se trata de determinar que somos seres comunitarios, seres sociales en nuestra denominación actual, por una necesidad objetiva de sobrevivencia humana en dos sentidos: para satisfacer nuestras necesidades básicas y como ámbito de desarrollo de nuestro ser. La comunidad es para Aristóteles el origen y el fin de la condición humana; origen, porque la naturaleza del hombre se inscribe a partir de lo social, y fin, porque hacia ella se dirigen las actividades propias de los individuos. El sustento teórico aristotélico estaba fundado en una relación indisoluble entre las condiciones propias de la vida humana y la relación que se establece entre una colectividad, desde la comunidad más básica, que es la familia, hasta esa comunidad más compleja que era la ciudad. Todo cuanto el hombre realiza tiene como denominador común su carácter comunitario, y es en esta tesitura como debemos comprender el pensamiento de Aristóteles. Vivir en comunidad significa vivir por y para ella, lo que constituye el fundamento inicial a partir del cual comprendemos

todo cuanto el hombre hace, y ésta es la razón por la que es preciso explorar su significado, de manera que nos sirva como contexto para iniciar el estudio que nos proponemos realizar en esta investigación.

La idea de comunidad es una condición estrechamente relacionada con la racionalidad del hombre, que se explica por un sustento de vida que no era posible percibirse en un individuo aislado, sino dentro de una colectividad de seres semejantes que compartían costumbres, creencias, tareas y necesidades. La orientación de vida del sujeto particular es la fuerza propia del grupo al que pertenece, y en los orígenes de las sociedades se trataba de anteponer la razón de lo colectivo dentro de un plano lo suficientemente fuerte al del propio individuo, algo que surgiera con una fuerza superior, capaz de canalizar la acción del hombre hacia un fin más elevado. A partir de esta consideración, la comunidad se instituye como la esencia de la acción, como el fundamento que le da sentido al comportamiento cotidiano de los hombres que, posteriormente, se convirtió en su identidad. La acción vinculada al comportamiento comunitario significó para los sujetos el origen de las reglas comunes, capaces de conformar mecanismos de conducta lo suficientemente sólidos para instaurar en los hombres un contexto de acción individual, con lo que se erigieron los principios morales bajo los cuales los sujetos habrían de instaurar un orden comunal; esta noción de la comunidad constituyó el fundamento de la participación común para subordinar la pasión a la razón, y la razón individual a la razón pública,<sup>1</sup> con lo que se instituyó el carácter impositivo de la moral. Esta idea de lo comunal significó la unificación de necesidades y de comportamiento de los hombres, con el fin de garantizar la permanencia de la comunidad, desde su orientación más material, como es el sustento cotidiano, e interiorizar en los sujetos los principios de pertenencia y amor hacia los demás. La fuerza interior de lo comunitario constituyó en el individuo el ser de la moral, que conformó una parte fundamental de su condición humana, misma que no sólo respondía al carácter puramente material de las acciones, sino

---

<sup>1</sup> Fustel de Coulanges, *La ciudad antigua. Estudio sobre el culto, el derecho y las instituciones de Grecia y Roma*, decimotercera edición, Porrúa, México, 2003, p. 124.

que se instituyó como el ente abstracto de convivencia para orientar la forma de comportamiento de los individuos.

La naturaleza social de los hombres se proyectó en un inicio en la familia, y fue en ella como se manifestaron los primeros deberes ante los ojos de los individuos.<sup>2</sup> Esto no sólo implicó el mutuo consentimiento para edificar formas de comportamiento común, como la división del trabajo y la adquisición de responsabilidades frente al entorno familiar, sino que creó una conciencia comunitaria para fomentar el respeto entre sus miembros. El amor del hombre por la casa, al mismo tiempo que representaba su morada fija y duradera, significaba el lugar e identidad que había recibido de sus antepasados y el espacio el que habría legado a sus hijos como un santuario,<sup>3</sup> lo que posteriormente se erigió como la condición ética del hombre para vivir moralmente dentro de una comunidad. La familia ofreció el espacio de actuación para conformar el respeto a la colectividad y a los demás, así como el mutuo beneficio del trabajo; también permitió sentar las bases para lograr la cooperación de los individuos, en aras de alcanzar el bien común. Así fue como la comunidad adquirió mayor preponderancia que lo particular y la razón por la que el hombre se convirtiera en garante de su propio comportamiento, mediante la interiorización de la responsabilidad compartida. Los principios que sustentaron el comportamiento común en la familia unificaron la conducta social de los individuos, que posteriormente se extendieron a las demás comunidades, hasta conformar ese cuerpo social complejo y determinante en la vida de los hombres, la ciudad. El cuerpo social de la comunidad en la ciudad no sólo implicaba la organización de tareas para obtener el sustento, sino que fundó nuevos mecanismos de cooperación, regidos por el carácter moral de las acciones individuales, de modo que la ciudad se fundó como el espacio de acción en el que se terminó de moldear el carácter social del individuo orientado hacia la comunidad, que Aristóteles analizó en la concepción de la virtud, como expresión de vida de los sujetos y orientación de toda actividad humana. La ciudad no sólo era el espacio de acción

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 86.

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp. 90-91.

en donde transcurría la vida comunitaria, sino que constituía la concepción moral más completa de la sociedad y la expresión más importante de su acción individual y colectiva, cuya valoración más relevante era el beneficio mutuo.

Sin embargo, la importancia de la comunidad en el mundo griego, que contribuyó en buena medida al esplendor del imperio helénico, no fue suficiente para contrarrestar la crisis política, social y económica que se concretó en el siglo IV a. C. en Atenas; las continuas guerras y el retiro espiritual de los hombres hacia lo particular constituyó una incipiente desvinculación con lo colectivo. Y en esa tesitura, el pensamiento filosófico surgió como una manifestación de salvación para fortalecer la moralidad en decadencia y recuperar, en cierta manera, su sentido original. Bien sabemos que el origen de la filosofía en la Grecia Antigua está enmarcado dentro de este ámbito de crisis en sus estructuras sociales. La aparición de la escuela filosófica inaugurada por Sócrates en el siglo IV a.C. representa la posibilidad más noble en Atenas para resarcir los daños que había ocasionado en la sociedad la decadencia del poderío griego. El pensamiento filosófico no era sólo ese espacio de diálogo en el que interactuaban los hombres para indagar el significado de la vida humana, sino que también fungía como el ámbito de discusión para el encuentro de respuestas ante la dura realidad de una sociedad en crisis. Platón y Aristóteles no habrían de ser quienes ofrecieran las soluciones concretas ante este hecho histórico, sino que habrían de ser, junto con otros pensadores, los portadores del pensamiento filosófico para reorientar la vida humana hacia estándares de comportamiento racionales que les permitieran vivir en una sociedad más armónica. No obstante, las primeras manifestaciones de retorno hacia lo comunitario las encontramos antes, en las novelas homéricas y en la mayor parte de las tragedias, las cuales, entre muchas otras interpretaciones, ofrecen la posibilidad de identificar a los héroes y a los personajes con el sacrificio por la patria, con la pertenencia y el arraigo a la comunidad que es, a final de cuentas, lo que comienza a perderse en Grecia cuando entra en ese periodo de crisis. En la creación literaria, y más tarde en la filosófica, subyace la comunidad como orientación de la vida individual, como la posibilidad de recuperar la identidad en lo colectivo.

La única salvación es el retorno a lo comunitario, pues en este periodo de crisis “la vida pública se estaba reduciendo paulatinamente a simple instrumento de las clases adineradas, a simple medio de incrementar las fortunas particulares o de potenciar las profesiones. [...] Las relaciones armónicas entre individuo y comunidad se disolvían y de este modo iba apareciendo el *hombre privado*.”<sup>4</sup> La mayor presencia del hombre privado, así como la desesperanza por la crisis económica —como consecuencia de las continuas guerras que azotaban a Atenas— social y política —producto de gobiernos tiranos, después de que Atenas había sido gobernada democráticamente— constituyeron los elementos principales para comprender la desintegración social imperante en Grecia. Ágnes Heller señala que para algunas de las tragedias de Eurípides la idea de la comunidad dominaba con fuerza sobre su propia concepción del mundo, lo que revelaba el desánimo del presente. Esas tragedias —como *Las suplicantes* o *Los Heraclidas*— representan la apología directa hacia la patria; en ellas, los desdichados y los desarraigados encuentran en Atenas protección. Cuando Eurípides hace alusión a la Atenas antigua, define o hace que se defina la conciencia del ciudadano en la forma de una espiritualidad más elevada, en la que pone a la virtud cívica por encima de cualquier otra virtud, tal como lo hiciera Sócrates,<sup>5</sup> Platón y Aristóteles. El retorno a lo colectivo crea en los pensadores la posibilidad de salvar a los griegos de la disgregación social en la que se hallaba inmerso, en eso consistía resarcir el daño moral de la crisis de la producción mercantil y la economía monetaria, en lo económico, la democracia en lo político, la individualidad en la ética y la sofística, en cuanto filosofía del hombre privado, en el plano ideológico.<sup>6</sup>

Este periodo de crisis en los ámbitos social, político, económico y religioso de la cultura helénica constituyó uno de los elementos causales por el que los pensadores griegos teorizaron el carácter comunitario en una forma de expresión para hacer frente a la consecuente crisis social. El valor de la moral cobra un

---

<sup>4</sup> Agnes Heller, *Aristóteles y el mundo antiguo*, segunda edición, Tr. José-Francisco Yvars y Antonio-Prometeo Moya, Península, Barcelona, 1998, p. 24.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 64.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 68.

mayor sentido, y es, en este contexto, en el que Platón y Aristóteles asumen el significado del mundo comunitario; si bien podemos encontrar divergencias de pensamiento entre uno y otro, la concepción de ambos en torno a la comunidad constituye el sustento principal de sus explicaciones acerca del hombre. El estudio de la ética y de la política, dentro de este ámbito de significado en la sociedad griega, fungen como una forma de establecer directrices de análisis sobre la importancia que reviste la comunidad para los individuos; asimismo, representa la posibilidad de identificar al hombre con su propio origen, cuando la moralidad domina su ética y ésta se ha transferido del todo al sujeto, a sus intenciones y aspiraciones virtuosas.<sup>7</sup> Gracias a ello, el hombre interioriza su conciencia comunitaria que enmarca su forma de comportamiento. El gran mérito de Platón y Aristóteles es que no sólo teorizaron sobre esa identidad común, en sí misma justificada por las propias costumbres prevaletes en Grecia y por el carácter organizativo necesario para la supervivencia humana, sino que conformaron, para muchos dentro de un ámbito sumamente abstracto, incluso irrealizable, el andamiaje de acción que el hombre debía atender para el beneficio comunitario; esto es, ambos pensadores reconocieron en la acción individual la posibilidad del sujeto para su propio desarrollo ontológico, y el desarrollo comunitario, como su máxima aspiración.

Tanto Platón como Aristóteles ubicaron en la virtud la principal cualidad ética para asumir la moralidad como elemento de orden comunitario, y salvar de esta manera la profunda crisis social en el mundo Antiguo. De alguna forma representa el primer intento del hombre para asumir su propia condición humana, porque constituye la posibilidad de concretar la naturaleza social del hombre mediante sus propias acciones; su significado estriba en reconocer la importancia de la moralidad, aún dentro del espacio de comprensión individual, en la posibilidad de integración humana a partir del carácter ético de las acciones individuales para salvaguardar el sentido comunitario de la sociedad griega. En este sentido, Heller indica que la conciencia, la concepción, la postura ética de Platón, que tan bien idealizó la ética comunitaria, fueron justamente la conciencia,

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 17.

la concepción y la postura ética típicas de la crisis. El contenido de la filosofía platónica, y por consiguiente también de la hegemonía de la ética, expresa los conflictos, las luchas y los sueños del hombre privado que comienza a abrir los ojos, pero que en cuanto tal todavía no encuentra su lugar en el mundo.<sup>8</sup> La condición del hombre como ser racional se expresó en Platón como una idealidad para salvar el momento histórico de la comunidad griega, pero, al mismo tiempo, se erigió como posibilidad de realización individual del sujeto para alcanzar la mejor convivencia comunitaria.

Si bien se ha considerado a Platón como el filósofo idealista y a Aristóteles como el filósofo empírico, ambos propugnaron por establecer, teóricamente, la relación entre el actuar del individuo y el beneficio de la comunidad. Dentro de ese *realismo* que se le ha atribuido a Aristóteles con respecto a su concepción del mundo, calificándolo erróneamente, incluso, como de empirista, debemos dejar por sentado que su orientación no está plasmada únicamente en esa vertiente de significado, sino que ofrece perspectivas de análisis que permiten ubicar su pensamiento dentro del ámbito normativo de la realidad, esto es, con una visión de idealidad que debemos atribuírsela a las condiciones imperantes de la Grecia Clásica en decadencia, y el arraigo comunitario imperante en la sociedad griega, lo cual ofrece una posibilidad objetiva para contrarrestar las circunstancias negativas de la época. La comprensión de la naturaleza humana en el pensamiento aristotélico está referida a la comprensión de la comunidad. La defensa de la *polis* en Aristóteles constituye la única posibilidad para orientar la vida de los sujetos, y el momento histórico de la crisis permite darle una justificación más sólida a sus planteamientos, capaces de crear en los individuos la conciencia colectiva perdida por la situación de apremio en la Grecia del siglo IV a.C. El carácter conciliador de lo particular con lo colectivo fue una idea prevaleciente en los estudios aristotélicos, los cuales brindaron elementos de orden social para ofrecer a los individuos la permanencia y seguridad de sus acciones, de manera que procurara el mayor bienestar para todos. No por nada las palabras con las que inicia Aristóteles la *Política* están referidas a la

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 71.



comunidad mayor que es la ciudad, como una manera de contextualizar el contenido de su tratado y, al mismo tiempo, orientar la discusión sobre el sentido de la ética, lo que constituyó una posibilidad de conjuntar la idea prevaleciente de lo individual de las *Éticas* con el carácter moral de lo colectivo en la *Política*.

Puesto que vemos que toda ciudad es una cierta comunidad y que toda comunidad está constituida con miras a alcanzar un bien (porque en vista de lo que les parece bueno todos obran en todos sus actos), es evidente que todas tienden a un cierto bien, pero sobre todo tiende al supremo la soberana entre todos y que incluye a todas las demás. Ésta es la llamada ciudad y comunidad cívica.<sup>9</sup>

El carácter comunitario de los hombres fue la explicación de la que dispuso Aristóteles para construir la teoría política, misma que fungiera como la máxima aspiración de todas las demás sociedades y el sentido mayor y último de los fines del hombre, su *telos*. En la teoría aristotélica, la acción de los sujetos está supeditada en todo momento a la realización comunitaria que es también la realización ética del individuo. El hombre por naturaleza es un ser social, razón por la cual sólo es posible entender su finalidad en una comunidad de seres semejantes, de modo que la acción individual que implicara cualquier suerte de realización humana estaría vinculada necesariamente a lo común. El significado moral de vivir en una comunidad condiciona el actuar del sujeto a una dimensión mayor de lo que representa para él su propia vida, porque para Aristóteles no era posible comprender lo individual sin el vínculo concreto de lo comunitario, por eso señalaba que “no sólo se trataba simplemente de vivir sino de vivir bien”, y el vivir bien era una condición que sólo se entendía en la interacción con otros sujetos, en comunidad. En un ámbito de actuación comunitaria, como se define expresamente el ser del hombre para Aristóteles, no sólo se aspira a la mera satisfacción de necesidades básicas que le permiten habitar en este mundo, sino a la satisfacción plena de todas sus necesidades, tanto espirituales como materiales. La dimensión ética de significado predispone al sujeto a actuar en bien de los demás antes de sí mismo, en concordancia con la vida buena que se pretende alcanzar en la vida colectiva. Atendiendo a estas cuestiones, si la ciudad enmarca a todas las

---

<sup>9</sup> Aristóteles, *Política*, 1252a (versión de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 2000).

comunidades, entonces se sigue que el mayor de los bienes del hombre está determinado por ella.

La consideración de inicio que propone Aristóteles consiste en establecer que toda actividad humana tiende a un bien, pero el mayor bien, como lo hemos dicho, es aquel que consideramos más grande, más noble y más completo, que es el bien supremo de la ciudad.<sup>10</sup> Por lo tanto, la vida más perfecta es aquella en la que el hombre puede realizar su obra, y sólo ésta tiene sentido en una comunidad, de esto se sigue que la mayor obra es aquella que se realiza en la mayor de las comunidades que es la ciudad, porque “[...] la ciudad existe no sólo por la simple vida, sino sobre todo para la vida mejor [...]”.<sup>11</sup> El bien vivir no sólo consistía en vivir, que es la mera satisfacción de necesidades, sino alcanzar la vida feliz que, para los griegos, significaba emprender la vida virtuosa.<sup>12</sup> A reserva de que en capítulos posteriores los tratemos con mayor profundidad, por el momento queremos dejar por sentado que la virtud era el espacio de acción mediante el cual el hombre concreta el bien y realiza la función que le es propia en beneficio de la comunidad; ambas cuestiones constituyen el fundamento de la vida feliz.

El hombre es un ser de la moralidad, pues en él está contenido la esencia de la comunidad: mediante la comprensión de la moral la vida colectiva adquiere sentido en la individualidad del hombre. El espacio de comportamiento del sujeto se encuentra enmarcado en la comunidad, por lo que el obrar particular tiene como última finalidad el bien, en eso estriba el actuar concreto del hombre en la teoría de Aristóteles. El carácter moral del individuo está asociado al carácter comunitario, cuyo significado es la manifestación plena del hombre para alcanzar su desarrollo espiritual. El hombre no sólo actúa para alcanzar la plenitud de su vida, sino que siempre está asociado a su condición comunitaria, porque no es posible pensar en un individuo aislado de la comunidad, en razón de que todo

---

<sup>10</sup> Carnes Lord, “Aristóteles” en Leo Straus y Joseph Cropsey (comps.), *Historia de la filosofía política*, Tr. Leticia García, Diana Luz Sánchez y Juan José Utrilla, Fondo de Cultura Económica, México, 2000, p. 127.

<sup>11</sup> Aristóteles, *Política*, 1280a (versión de Antonio Gómez Robledo, segunda edición, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000, edición bilingüe).

<sup>12</sup> Pierre Aubenque, “Aristóteles y el Liceo”, en *Historia de la filosofía. Volumen: La filosofía griega*, vigesimosegunda edición, Tr. Santos Juliá y Miguel Bilbatúa, Siglo XXI, México, 2003, p. 236.

cuanto el individuo realiza tiene como referencia a los demás. Así, el concepto de hombre alude a una cuestión comunitaria, a la identidad particular de los sujetos frente a los demás, de manera que el individuo se considera como una parte de la comunidad y existe gracias a la actividad.

Para Hannah Arendt “Los hombres son seres condicionados, ya que todas las cosas son las que entran en contacto se convierten de inmediato en una condición de su existencia. El mundo en el que la *vita activa* se consume, está formado de cosas producidas por las actividades humanas; pero las cosas que deben su existencia exclusivamente a los hombres condicionan de manera constante a sus productos humanos”,<sup>13</sup> y los productos humanos son las cosas producidas dentro de una colectividad. En este sentido, toda acción realizada por el hombre se convierte en una condición de su existencia comunitaria, por lo que la actividad individual que procura el bien tiene necesariamente su referencia en la comunidad, pues no es posible pensar en un bien para sí mismo sin haberlo materializado dentro de una colectividad; asimismo, no es posible pensar en un bien si el bien que procura es para sí mismo, de modo que toda acción buena que emprende el hombre es en beneficio de todos, debido a que el bien que es común es un bien para sí mismo, por el contenido moral que lleva implícito esta relación. La finalidad de la vida buena consiste en garantizar la práctica de la virtud de los individuos como medio para alcanzar la felicidad; y para Aristóteles la única explicación posible de la actividad estriba en su carácter comunitario,<sup>14</sup> por eso era de suma importancia la concepción de la ciudad, porque en ella era posible obtener el mayor bien posible para los miembros que pertenecían a una comunidad, a través de la política. Para Jaeger Aristóteles “Es enteramente platónico en el identificar el fin del estado con el fin ético del individuo; pues éste es el sentido de la proposición de que se origina el estudio, la de que el mejor estado es el que asegura a sus ciudadanos la mejor vida (*αἰρετώτατος, ἄριστος βίος*). Al decir esto, no subordina en manera alguna Aristóteles al estado de

---

<sup>13</sup> Hannah Arendt, *La condición humana*, Tr. Ramón Gil Novales, Paidós, Barcelona, 1993, p. 23.

<sup>14</sup> Esta connotación aristotélica estaría en contradicción con la doctrina liberal que señala al bienestar del individuo como explicación del bienestar general. La teoría aristotélica estaría más orientada en sentido inverso: la comunidad como inicio y fin de las acciones del hombre.

bienestar del individuo, como haría un liberal, sino que deriva, como lo hace Platón, las categorías para juzgar del valor del estado de las normas éticas que aplica al alma del individuo. Decir que la “vida mejor” del estado y del individuo es una y la misma, no significa para él que las cosas vayan bien en el estado si todos se alimentan bien y se sienten a gusto, sino que el valor espiritual y moral del estado está basado en el de los ciudadanos”.<sup>15</sup>

La *polis* ofrece el bienestar mayor porque es en ese espacio en donde los individuos actúan recíprocamente para su propio provecho y el de los demás. La ciudad es ese ámbito de acción en el que los individuos actúan colectivamente para su propia supervivencia, por lo que es ahí en donde se proyecta el bien común, que es el mayor de los bienes de los que dispone el hombre para su convivencia, por eso Aristóteles designaba a la política, como la primera de las ciencias y la más fundamental, porque implicaba la ciencia de los fines más elevados del hombre, en relación con los demás, que únicamente eran medios.<sup>16</sup> En la teoría aristotélica, la política era la mayor oportunidad para conseguir los mejores fines de una comunidad, porque significaba el accionar concreto de los individuos para el beneficio de la ciudad, de ahí que la idea de la política esté relacionada directamente con el bien común. La política era una acción superior del hombre porque disponía de los medios para la realización de la obra comunitaria, que era el beneficio común de sus miembros. Según Hegel, Aristóteles consideraba al Estado<sup>17</sup> como lo primario y superior en esencia, por encima del individuo y de la familia, debido a que era aquél lo que daba la

---

<sup>15</sup> Werner Jaeger, *Aristóteles. Base para la historia de su desarrollo intelectual*, Tr. José Gaos, Fondo de Cultura Económica, México, 2001, p. 317.

<sup>16</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.*, p. 236.

<sup>17</sup> Consideramos que la mejor traducción que podemos establecer de los textos de Aristóteles está referida a la ciudad, por lo que en este trabajo utilizaremos el concepto de ciudad en lugar del de Estado. La idea de Estado en Aristóteles no es muy clara, aunque podemos vincularla con la idea de gobierno o de un tipo de organización política, y por ello podemos considerar al *Estado* como una aspiración organizativa del hombre relacionada con la dirección de los asuntos públicos, y por lo tanto vinculado al bienestar colectivo; sin embargo, también es posible comprender al Estado en la versión moderna como una identidad colectiva, enmarcada dentro de una forma de gobierno, una comunidad y un territorio. En ambos casos, la idea del Estado o ciudad que podemos derivar de Aristóteles está referida a los asuntos públicos, de ahí la importancia que reviste considerarlo como la esencia del individuo, de la familia y de la comunidad, porque sin aquél no era posible entender la supervivencia del hombre en su imprescindible actuación comunitaria.

sustancia a éstos.<sup>18</sup> La ciudad aristotélica era la fuente de la realización de los individuos porque al mismo tiempo que procuraba el bien común, significaba el desarrollo de sus virtudes como medio para alcanzar su propia felicidad, de ahí que la orientación comunitaria que correspondía a los asuntos de la política permitía al ciudadano el desarrollo de sus acciones porque implicaba la disposición de los medios para la realización de la obra que le era propia y, de esta manera, acceder a la vida buena.

El carácter explicativo de la concepción de la ciudad en Aristóteles estriba en considerar primeramente al ciudadano, al hombre que desarrolla su vida en comunidad, lo que significa comprender a la política dentro de una connotación enteramente sustentada en la colectividad, que procura el mayor bien a todos los miembros de una ciudad. La política sustenta el significado ético del hombre tendente al bien común, lo que significa establecer el origen y el fin de toda acción del individuo, y aún más porque su objetivo es alcanzar la felicidad de todos cuanto forman parte de la ciudad. Aristóteles lo explica de la siguiente manera: “Y puesto que la política se sirve de las demás ciencias y prescribe, además, qué se debe hacer y qué se debe evitar, el fin de ella incluirá los fines de las demás ciencias, de modo que constituirá el bien del hombre. Pues aunque sea el mismo el bien del individuo y el de la ciudad, es evidente que es mucho más grande y más perfecto alcanzar y salvaguardar el de la ciudad; porque procurar el bien de una persona es algo deseable, pero es más hermoso y divino conseguirlo para un pueblo y para ciudades.”<sup>19</sup>

Aristóteles equipara el fin ético del hombre con el desarrollo de la ciudad, lo que constituye el punto de inicio con el que enmarca las posibilidades de explicación de toda actividad que emprenda el hombre, de manera que si bien la libertad de decisión está garantizada, tiene que estar dispuesta para el bien común; esto es, la ética como mecanismo de orientación del sujeto para emprender las acciones que le son propias y, al mismo tiempo, observando en todo momento la forma en que la comunidad sea la portadora del mayor bien

---

<sup>18</sup> G. W. F. Hegel, “Platón y Aristóteles”, en *Lecciones sobre la historia de la filosofía II*, Tr. Wenceslao Roces, Fondo de Cultura Económica, México, 2002, p. 316.

<sup>19</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1094b (versión de Julio Pallí Bonet, Gredos, Madrid, 2000).

posible, que es, al mismo tiempo, el mayor bien para sí mismo. Aristóteles se limita a demostrar que el bien no puede ser una cosa en sí y que todo lo que tiene al bien como objeto tiene sentido únicamente en relación con el hombre. Es decir, demuestra que el contenido de la moral, el bien, no puede existir independientemente del hombre.<sup>20</sup> De esta manera, la felicidad individual no podía estar al margen de los asuntos públicos, de la moral, debido a que el fin último de los sujetos era procurar su propia felicidad en un ámbito del bien comunitario; esto es, un individuo no podía ser feliz en una comunidad que no lo fuera, en eso consistía la moralidad de los hombres que Aristóteles analizó en una buena parte de su obra y que le sirvió de orientación teórica para el estudio del hombre.

## **2. Los tipos de comunidad y la ciudad**

En el libro primero de la *Política*, Aristóteles establece el ámbito de significado del hombre en la comunidad: “[...] pues si el individuo no puede de por sí bastarse a sí mismo, deberá estar con el todo político en la misma relación que con las otras partes lo están con el respectivo todo. El que sea incapaz de entrar en esa participación común, o que, a causa de su propia suficiencia, no necesite de ella, no es más parte de la ciudad, sino que es una bestia o un dios.”<sup>21</sup> El carácter organizacional del hombre responde a las necesidades de la comunidad, como una manifestación racional de los sujetos, que es propia de la diversificación de las funciones, y fue en la familia en la que el individuo adquirió, inicialmente, los lazos de unión entre los miembros, con el doble propósito de satisfacer las necesidades cotidianas, a través del trabajo conjunto, y asumir el sentido moral de sus actos ante el propio grupo, el cual respondía a un ámbito de deberes; esta concepción de la participación conjunta que proyectaba el entorno familiar se extendió, posteriormente, a la fratría, a la tribu y, finalmente, a la ciudad. Aristóteles estableció en su concepto del hombre su naturaleza comunitaria, en la que se asumía la perspectiva propia de la división del trabajo, y en ese ámbito los

---

<sup>20</sup> Ágnes Heller, *op. cit.*, p. 196.

<sup>21</sup> Aristóteles, *Política*, 1253a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

individuos no sólo actuaban dentro de un marco material de significado, el sustento cotidiano, sino que obedecía a la condición propia del sujeto para definir su carácter ético, como parte de su responsabilidad moral frente a la comunidad; es decir, las acciones del hombre respondían a un acto moral que le daba sustento al conjunto de las labores que realizaba.

Esta pertenencia a la comunidad, tanto desde su dimensión material como ética, hizo posible la organización social tendente a la conformación de comunidades, las cuales sirvieron de eslabón entre los sujetos particulares y la ciudad. La organización de las sociedades intermedias, así denominadas por Antonio Gómez Robledo, conformó el cuerpo social de la ciudad, dentro de las cuales era comprensible y obligado que los individuos participaran. El concurso de los sujetos en estas sociedades menores como la familia, la fratría y el municipio, desempeñaban un papel de primera importancia en su formación espiritual y en el bienestar general de la comunidad política.<sup>22</sup> La naturaleza del hombre por conformar comunidades fue con la intención de lograr el mayor bienestar para todos, especialmente, para la ciudad.<sup>23</sup> Con esa intención surgió inicialmente la familia, misma que se instituyó, además, como consecuencia de la necesidad orgánica, para la generación de satisfactores, y natural de los individuos, por motivos de parentesco y de reproducción; de la unión de familias se constituyó la fratría —comunidad que se estableció con su propia organización y sus propias costumbres—, y varias fratrías formaron la tribu, y de la unión de tribus se erigió la ciudad.

La familia es así la comunidad establecida por la naturaleza para la convivencia de todos los días. [...] La primera comunidad a su vez, que resulta de muchas familias, y cuyo fin es servir a la satisfacción de las necesidades que no son meramente las de cada día es el municipio.<sup>24</sup> Con mucha razón se podrá llamar al

---

<sup>22</sup> Antonio Gómez Robledo, "Introducción", en Aristóteles, *Política*, versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, p. XVI.

<sup>23</sup> Aristóteles, *Política*, 1253a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

<sup>24</sup> Antonio Gómez Robledo traduce la palabra griega *κώμη* como municipio, aunque su significado original es el de aldea, tal como se traduce de la *Política* de Aristóteles en la edición en español de Gredos. En todo caso, el término *κώμη* se refiere a una parte de la *πόλις*, que en su esencia bien se podría parecer al concepto moderno de municipio, si pensamos en la administración de un territorio; no obstante, la noción de aldea era mucho más que eso, conformaba una identidad común, con fuertes lazos de parentesco y de creencias. Por el momento y con el único fin de

municipio, si se atiende a su naturaleza, una colonia de la familia, constituido como está por quienes han mamado la misma leche por sus hijos y por los hijos de sus hijos. [...] La asociación última de muchos municipios es la ciudad. Es la comunidad que ha llegado al extremo de bastarse en todo virtualmente a sí misma, y que si ha nacido de la necesidad de vivir, subsiste porque puede proveer a una vida cumplida.<sup>25</sup>

Si bien Aristóteles teorizó en mayor medida sobre la vida comunitaria de la *πόλις*, también se ocupó de estas comunidades intermedias, principalmente de la familia, de cuyos estudios se derivó su tratado de Economía. La palabra griega *οἰκονομία* se refiere a la administración, gobierno o dirección de la casa, por lo que el origen de la palabra en Aristóteles está más orientado al cuidado de los asuntos domésticos más que de la ciudad. En todo caso, los principios que dieron origen a la economía siguen vigentes en su concepción actual: la administración y cuidado del patrimonio privado y público.<sup>26</sup> La concepción de la administración de la casa y la administración de la ciudad podemos equipararlas, por lo menos desde su visión más general, pues ambas procuran la coordinación adecuada de los bienes para el beneficio común de sus miembros. La distinción más clara que podemos establecer entre la familia y los demás tipos de comunidades es que aquélla nació con el fin de satisfacer las necesidades de la vida cotidiana, en tanto el municipio y la ciudad se ocuparían del cuidado no cotidiano de los individuos que las conformaban.

En todo el proceso de formación de comunidades, la ciudad era la forma más acabada para satisfacer las necesidades colectivas. Sin embargo, el cuidado de los asuntos privados en la administración doméstica (*οἰκονομία*) era de suma relevancia para la propia familia, el municipio y la ciudad porque significaba

---

facilitar la comprensión del concepto de aldea utilizaremos la denominación de municipio para referirnos a ese tipo de comunidad.

<sup>25</sup> *Ibid.*, 1252b.

<sup>26</sup> La idea de la administración nació con la economía, incluso pensamos que ambos términos tienen la misma connotación conceptual; sin embargo, gracias a la segmentación del conocimiento, las ciencias o disciplinas han adquirido significados tan diversos que es difícil obtener una comprensión clara y objetiva de ellas. El caso concreto de la administración es un ejemplo palpable de esta dificultad, lo que ha generado conceptos poco precisos y lagunas teóricas difíciles de salvar, incluso se ha llegado al extremo, ante esta carencia, de incorporar neologismos poco precisos en la comunidad académica y profesional, pero que son incorporados sin mayor análisis y crítica, lo que genera mayores dificultades de comprensión del significado de la administración, tanto en la técnica como en la teoría administrativa.



mantener la autosuficiencia en el sustento de las necesidades básicas y, así, adquirir cierta autonomía frente a las demás comunidades, situación que perduró con la denominación de la ciudad, erigiéndose como uno de los principales objetivos de la *πόλις*. El fundamento de la organización familiar y los principios que dieron origen a la economía fue lo que conformó en gran medida la idea de ciudad, porque mantuvo la concepción del bien común y la organización comunitaria, por eso Aristóteles le atribuyó tanta importancia a la administración de la casa, incluso dando origen a un tratado sobre este asunto y el tema del cual partió en la *Política*.

No obstante, la familia no sólo era el germen de la autosuficiencia mediante el cuidado del patrimonio y la división del trabajo para alcanzar la plena satisfacción de necesidades, sino que consistió en el espacio básico de actuación sobre el que se erigió la educación de sus miembros para mirar por el bienestar de la ciudad, de manera que la virtud fuera la orientación moral del comportamiento individual,<sup>27</sup> que permitiera el cultivo de los hábitos. Asimismo, la familia conformó un fuerte mecanismo de actuación para inculcar entre los hombres los principios morales de respeto hacia los demás integrantes. La consolidación de la moralidad propia de la familia se construyó a partir de su independencia frente a todo poder superior, y eso explica la solidez de los principios morales sobre los que se erigió la ciudad, porque la actuación individual debía estar dispuesta conforme a lo que prescribían los deberes, las creencias y la tradición dentro del recinto familiar. Las creencias y las tradiciones inculcaron el sentido de pertenencia a la familia y constituyeron los deberes de los sujetos, desde el ámbito propio del culto religioso hasta las actividades cotidianas que debían observar para la satisfacción de las necesidades colectivas, en el sentido de mirar por el bien común. Este orden familiar constituyó el elemento más relevante de la organización social de la ciudad, porque significó asumir la moralidad y la división del trabajo como los pilares de la acción comunitaria; en este sentido, esta unidad básica de la póλι conformó el elemento fundacional de la organización en la ciudad, capaz de

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, 1260b.

orientar el comportamiento humano y los productos de su trabajo en beneficio de todos.

Los principios que dieron origen a la familia se mantuvieron cuando se conformó el municipio, principalmente en lo referente a las creencias y tradiciones, en la celebración de los rituales y sacrificios religiosos, aunque el objeto de éste estaba más orientado a la satisfacción de necesidades no cotidianas de sus miembros. El hecho de que los municipios conservaran de la familia la organización del trabajo y el nivel de moralidad entre los individuos permitió que el auxilio común en las necesidades de la vida se conservara, incluso, de alguna manera, el surgimiento de estos grupos obedeció, en parte, al carácter compartido del trabajo para asegurar la satisfacción de las necesidades, la provisión común. La división del trabajo se amplió y la seguridad de los sujetos que componían un municipio consolida la convivencia comunitaria. Las directrices de la organización prevalecientes en la familia lograron trasladarse a esta parte de la ciudad, en el que se mantuvo la figura de un jefe, cuya principal función consistía en presidir los sacrificios, y en la que había un dios, un culto, un sacerdocio, una justicia, un gobierno. Asimismo, el municipio tenía sus asambleas, sus deliberaciones y podía dictar decretos;<sup>28</sup> muy similar en su concepción a las deliberaciones democráticas que se celebraban en el *Ágora* ateniense; era una especie de administración comunal, regido por el poder superior de una autoridad y un sistema burocrático que le garantizaba a la comunidad ciertos servicios, incluyendo la impartición de justicia.

El sustento de las creencias y las tradiciones no era exclusivamente de un individuo, sino que estaba fundado en los antepasados, en la propia comunidad, de ahí que el ámbito familiar fungiera como el espacio de actuación en el que los hombres estrecharan los lazos de unión de todos sus integrantes. Esta organización social fue la causa de la capacidad del hombre por sobrevivir e interactuar colectivamente, con el fin de lograr su propia protección y de compartir ideas, amparado en la fortaleza de las creencias y las tradiciones; en este sentido, la familia fomentaba la pertenencia al grupo y garantizaba la naturaleza humana

---

<sup>28</sup> Fustel de Coulanges, *op. cit.*, p. 112.

de vivir comunitariamente, con lo que fue posible asumir la organización del hombre mediante la división del trabajo, cuyo último fin consistía en la posibilidad de la subsistencia colectiva.

La familia y la fratría, y posteriormente el municipio, gozaban de cierta autonomía frente al poder de la ciudad, aunque, en cierta medida, esta última era quien orientaba la funcionalidad de todas las comunidades en lo que se refiere a la administración de los asuntos públicos, mediante el decreto de ciertas normas y decisiones que se tomaban en las asambleas. La independencia de la organización de la familia y el municipio frente al poder central constituyó el principal mecanismo de participación de los individuos en la comunidad, con el fin de orientar de la mejor manera el trabajo colectivo, algo muy similar al nivel de autonomía del que gozan las organizaciones modernas, acotadas únicamente por el sistema normativo de los estados modernos.<sup>29</sup> Así, la administración nació con el ánimo de garantizar la organización de las actividades colectivas, mediante la división del trabajo; no sin razón Sabine señala que la comunidad es la unión de personas desemejantes que, a causa de sus diferencias, puede satisfacer sus necesidades mediante el intercambio de bienes y servicios,<sup>30</sup> y el intercambio de bienes y servicios es una consecuencia de la división del trabajo.

La asociación de tribus constituyó la ciudad. Las comunidades intermedias se extendieron hasta conformar la *polis*, a partir de los elementos con los que se erigió en primera instancia la familia y posteriormente la fratría y la tribu, de manera que la ciudad constituyó el fin último de la organización comunitaria: “De aquí que toda ciudad exista por naturaleza, no de otro modo que las primeras comunidades, puesto que es ella el fin de las demás”.<sup>31</sup> La importancia de la familia, y por añadidura de la administración doméstica, no perdió la importancia

---

<sup>29</sup> La autonomía de la organización moderna frente al Estado está determinada por la concepción de la comunidad antigua, debido a que toda actividad emprendida por los individuos actuando colectivamente es independiente frente a las demás actividades que realizan otras organizaciones. En todos los sentidos, las acciones están orientada para satisfacer un tipo de necesidad social, de manera que sea posible el bienestar general; a eso responde precisamente el origen de las organizaciones modernas.

<sup>30</sup> George H. Sabine, “Aristóteles: realidades políticas”, en *Historia de la teoría política*, tercera edición, Tr. Vicente Herrero, Fondo de Cultura Económica, México, 2000, p. 112.

<sup>31</sup> Aristóteles, *Política*, 1252b (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

que tenía con el surgimiento de la *polis*, pues aquella representaba el cimiento sobre el que descansaba el culto religioso, la educación de los hijos y las actividades de la vida cotidiana, que en ninguna otra comunidad podrían sustituirse. La satisfacción de las necesidades básicas era una condición para la participación de los individuos en la ciudad.

Las actividades domésticas eran el vínculo de los individuos por el que se accedía a la vida buena en la ciudad. La relativa autonomía de la que gozaba la administración doméstica era de suma relevancia en la Antigüedad, porque significaba que el trabajo individual implicaba satisfacer las necesidades propias de la casa, de manera que fuera posible, gracias a su cumplimiento, una mejor participación comunitaria, específicamente en la *polis*,<sup>32</sup> es decir: las satisfacción de necesidades que procuraba la administración doméstica constituía la posibilidad de contar con el mayor tiempo posible para la dedicación a los asuntos de la ciudad, debido a que la preocupación de los hombres para obtener el sustento cotidiano quedaba salvado mientras existiera una eficaz administración de la casa. Gracias a esta concepción, la familia debía ser autosuficiente para que los individuos fueran capaces de alcanzar una mejor participación en la ciudad. La administración de la casa se convirtió en un elemento de primera importancia en la comunidad, porque sin el cumplimiento adecuado de los asuntos propio de la casa no era posible pensar en la participación política, que constituía, a final de cuentas, el objetivo primordial por el que existía la *polis* y la mayor aspiración de los hombres, en cuanto ciudadanos. Los asuntos de la ciudad se convirtieron en un elemento de primer orden porque implicaba satisfacer de la mejor manera las necesidades comunitarias, además de que sólo ahí el hombre podía acceder a la práctica de la virtud, para emprender una obra que fuera inherente al ser de cada uno de los hombres y, así, alcanzar el bien vivir, que era propio de una vida feliz, que, a fin de cuentas, era el propósito de toda vida humana.

---

<sup>32</sup> La autosuficiencia de los sujetos en la comunidad significaba la plena satisfacción de las necesidades básicas, por lo que la administración doméstica estaba planteado en ese ámbito y no el de la acumulación de capital, pues cuando eso sucedía el hombre ya no podía acceder a la participación de los asuntos públicos, porque implicaba un mayor compromiso por sus negocios que por el bienestar de la ciudad.

El fin de la ciudad es la vida mejor, y aquellas cosas son medios a este fin. La ciudad, en suma, es la comunidad de familias y municipios para una vida perfecta y autosuficiente, es decir, en nuestro concepto, para una vida bella y feliz. La comunidad política tiene por causa, en suma, la práctica de las buenas acciones y no simplemente la convivencia; y de aquí que quienes contribuyan más a una comunidad de esta especie deben recibir más de la ciudad que aquellos que pueden igualarles en libertad o en el linaje, pero que no les igualan en virtud, o que siendo superiores en riqueza son inferiores en virtud.<sup>33</sup>

Para Aristóteles, las mejores acciones se justifican en la vida comunitaria, las cuales tienen que ver con la vida virtuosa, en la que los individuos realizan las funciones que les son propias para el beneficio común, y por ser la ciudad la mayor expresión de las demás comunidades, se sigue que la vida que está contenida en ella es la más perfecta a la que puede aspirar el hombre. No hay mayor bien que el que se realiza para la comunidad, lo cual implica la comprensión del sujeto en sus dos sentidos de análisis; por una parte, se trata de asumir la moralidad de los actos humanos como expresión ética de significado que aspira a la procuración del mejor de los bienes, que es el bien común de la ciudad; y por la otra, el bien comunitario condiciona la felicidad del hombre, pues no es posible comprender la vida buena, la vida feliz, del individuo al margen de la comunidad, porque es propio de condición humana el que los hombres procuren un bien para los demás y no un mal, en eso estriba su carácter moral. Asimismo, la aspiración a una vida perfecta dentro de la comunidad incluía la idea de autosuficiencia, porque de este modo se garantizaba satisfacer las necesidades de la vida, y de este modo era posible trascender a la vida buena, que para Aristóteles consistía en la participación política.

La concepción de ciudad demuestra ser distinta de otras asociaciones, pues, como dice Aristóteles, “al cobrar el ser por su deseo de vivir, existe también por el deseo de vivir bien”, lo cual es consustancial a la naturaleza del hombre.<sup>34</sup> El vivir en la ciudad es más que este simple hecho: es vivir la plenitud de la vida, lo que representa una connotación diametralmente distinta a la familia, a la fratría o al municipio, que sólo aspiraban a la vida compartida, a la convivencia cotidiana

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, 1280b y 1281a.

<sup>34</sup> Carnes Lord, *op. cit.*, p. 139.

que les procuraba mayor seguridad en la satisfacción de sus necesidades. Con la ciudad nace la concepción del animal político, lo cual representa asumir una vida diferente, o mejor dicho, una vida adicional, una *segunda* vida: “El nacimiento de la ciudad-estado significó que el hombre recibía además de su vida privada, una especie de segunda vida, su *bios politikos*. Ahora todo ciudadano pertenece a dos órdenes de existencia, y hay una tajante distinción entre lo que es suyo (*ilion*) y lo que es comunal (*koinon*) [...]. De todas las actividades necesarias y presentes en las comunidades humanas, sólo dos se consideraron políticas y aptas para constituir lo que Aristóteles llamó *bios politikos*, es decir, la acción (*praxis*) y el discurso (*lexis*), de los que surge la esfera de los asuntos humanos, de la que todo lo meramente necesario o útil queda excluido de manera absoluta”.<sup>35</sup> Las condiciones subyacentes que son inherentes a lo humano son el discurso y la acción (*praxis*), pero es a partir de esta última de donde se deriva la administración, tal como se concibe actualmente, y la autoridad en el comportamiento administrativo. Por el momento lo que nos interesa dar por sentado es el carácter inalienable del hombre con la comunidad, así como el surgimiento y la razón de ser de las comunidades intermedias, lo cual constituye el antecedente de las organizaciones en la sociedad moderna.

#### *Diferencia entre los asuntos públicos y privados en la ciudad*

La concepción de la ciudad permitió la diversificación de funciones del individuo, al disponer de una mayor esfera de actuación, y la distinción conceptual entre lo público y lo privado representó un elemento fundamental para comprender los ámbitos de significado del hombre: los asuntos públicos se convirtieron en el objetivo primordial del hombre y el espacio privado se limitó a la esfera de la casa, en la que se incluía la satisfacción de las necesidades básicas. Si bien esto se reducía al ámbito de la vida cotidiana, no era de menor importancia, pues era una condición imprescindible que debían atender en primera instancia los individuos antes de pensar en la participación política, lo cual constituía la máxima aspiración

---

<sup>35</sup> Hannah Arendt, *op. cit.*, p. 39.

de todo ciudadano para el disfrute del ocio y la práctica de la virtud (*areté*). De esta manera, la vida privada quedó condicionada a las actividades propias de la casa y al sustento cotidiano, con lo que se estableció una distinción determinante entre la vida de la ciudad y de la familia, quedando a salvo la autonomía de ésta.

Así pues, los asuntos de la vida privada en la Antigüedad se pueden comprender a partir de dos dimensiones de estudio; por un lado, desde el punto de vista económico, dentro del cual los individuos aspiraban a obtener la autosuficiencia mediante el trabajo cotidiano, lo que Aristóteles denominó la *oikonomía* o administración doméstica; por el otro, el ámbito propio del espacio familiar, dentro del cual los sujetos conservaban dentro de su intimidad las creencias, la educación de los hijos y las formas de vida particulares, con lo que era posible establecer con mayor precisión la independencia de los actores y de la familia frente a las demás comunidades. Nos interesa analizar particularmente el espacio de acción económico, debido a que fue a partir de éste como se determinaron las directrices que dieron pauta para que surgiera la propiedad privada, junto con la concepción de la administración. La economía aristotélica se sustentaba en la generación de satisfactores para la comunidad y en la organización de los asuntos domésticos; si bien podemos afirmar que la economía constituía una esfera de actuación referida a los asuntos particulares tenía una orientación eminentemente colectiva, pues con la autarquía familiar era posible pensar en la participación política de los individuos. Ambas actividades, la administración doméstica y la participación política, eran propias de los ciudadanos, de manera que la primera sólo podía estar fincada en la generación de lo necesario para aspirar a una óptima vida comunitaria, esto es, a la vida buena, debido a que producir más de lo necesario equivalía a ocupar mayor tiempo en los asuntos particulares que a los asuntos públicos, que era, a fin de cuentas, la función primordial de todo ciudadano. De esta forma, la satisfacción de las necesidades elementales en la administración doméstica constituyó una dimensión sumamente relevante en la Antigüedad porque representaba para los individuos la limitación del tiempo en lo estrictamente indispensable para las actividades domésticas. Esta connotación teórica de lo necesario en la vida

privada implicaba asumir la autosuficiencia como la limitación en la adquisición y comercio de bienes suficientes, y con el propósito de lograr una mayor dedicación a las labores de la *pólis*.

Sólo con la concreta tangibilidad de ese mundo común, esto es, con el nacimiento de la ciudad-estado, pudo esta especie de propiedad privada adquirir eminente significado político, y es evidente que el famoso “desdén por las ocupaciones serviles” no se halla en el mundo homérico. Si el propietario decide ampliar su propiedad en lugar de usarla para llevar una vida política, era como si de modo voluntario sacrificara su libertad y pasara a ser lo que era el esclavo en contra de su voluntad, o sea, un siervo de la necesidad.<sup>36</sup>

La idea de acumulación constituía un contrasentido en el ámbito de la comunidad, porque esto suponía estar al margen de la moralidad, en el sentido de estar orientadas las acciones más hacia un fin particular, lo que entrañaba un trabajo absorbente que impedía la participación política en la ciudad. Si bien la vida privada era un ente autónomo de la comunidad, su razón de ser estaba fincada en ésta con el nacimiento de la ciudad, debido a que su ámbito de actuación estaba delimitado a la generación de los satisfactores necesarios para la manutención de los individuos, por lo que la propiedad privada se reducía a la subsistencia, y no como se entiende en la actualidad para justificar la expansión del capital. Los asuntos privados estaban condicionados por la moralidad de los individuos y, a su vez, confinaban a los sujetos a la participación de los asuntos públicos mientras los actores no fuera capaces de subsistir con la autosuficiencia de su trabajo y producción;<sup>37</sup> asimismo, la organización familiar, en la que se desarrollaba la vida privada, se proyectaba a los asuntos de la ciudad, de modo

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 72.

<sup>37</sup> Evidentemente, se trata de una connotación diferente a la denominación actual de lo privado, lo cual se comprende al margen de los asuntos sociales. Actualmente, el espacio de lo privado en lo económico condiciona su eficiencia a la obtención de la utilidad, con lo que se establece una división tajante entre lo privado y lo público: lo privado como ente representativo de los intereses particulares, independientemente de su dimensión social; y lo público reducido a la atención de servicios sociales. Pensamos que de esta distinción nació la concepción moderna de la administración, la cual responde más hacia la eficiencia de la producción en la empresa privada; sin embargo, atendiendo al origen del concepto de administración, ésta responde a la división del trabajo, como una forma organizada de atender los asuntos de la comunidad, así como a la producción de lo necesario y a la virtud del hombre, mismo que será analizado posteriormente en este capítulo y en el capítulo 2 de esta tesis.



que en ésta se reproducía el significado de la autoridad, de la justicia, de la moralidad, de la división del trabajo y de la autosuficiencia.

El espacio de acción de los asuntos privados procuró el surgimiento de por lo menos dos aspectos de suma relevancia en el ámbito de la ciudad: la economía y la moral. La comprensión de la *polis* se erigió a partir de la moralidad, pues sin ella no era posible comprender el significado de la comunidad y el sentido de pertenencia y respeto a ella, y lo económico consignó la esencia de la división del trabajo y de la autosuficiencia en la comunidad; recordemos que ambas concepciones, la moral y la economía, estaban referidas a la familia, la moral como parte inherente a la propia funcionalidad familiar, a la responsabilidad compartida, y la economía a partir de la idea del sustento cotidiano. De esta manera, lo privado constituyó una parte fundamental para comprender el significado de la ciudad, tanto en la forma de asumir el comportamiento comunitario, en la moralidad, como en el funcionamiento social, respecto a la subsistencia autárquica de los individuos.

Ambas circunstancias estaban determinadas por la autonomía: la inviolabilidad de lo íntimo en la propiedad garantizaba la autosuficiencia, y la moral aseguraba una regulación abstracta que era superior a cualquier otra normatividad. Para Fustel de Coulanges tan obligatorio era el aislamiento de la propiedad, que dos dominios no podían confinar, y debían dejar una banda de tierra que fuera neutral y que permaneciera inviolable. Asimismo, cada familia tenía su jefe, como una nación tenía su rey, y las leyes no escritas eran una derivación de las creencias que el hombre grababa en su corazón, lo que garantizaba una justicia superior. En suma, la vida material y moral de los individuos estaba sustentada en la vida familiar, de manera que era posible comprender el significado de una comunidad que se bastaba a sí misma, plenamente organizada.<sup>38</sup> El dominio de una comunidad como la familia frente al poder de la ciudad no constituía una mera abstracción sino que se erigía como parte de la vida privada, orientada por la moralidad y el trabajo cotidiano; se

---

<sup>38</sup> Fustel de Coulanges, *op. cit.*, p. 104.

trataba de entender la autonomía como forma de garantizar el funcionamiento común y asegurar la vida individual, por lo menos desde su ámbito material.

Esta dimensión de lo privado guardaba una estrecha relación con lo público, en el sentido de orientar la acción humana hacia lo comunitario; sin embargo, también el espacio de lo privado podía estar dedicado a la acumulación, como ya lo hemos señalado, por lo que, cuando así se comprendía el carácter particular del sujeto, su dominio no era propio de la moralidad, pues los individuos estaban más preocupados por sus propiedades que por las necesidades de la comunidad. La dimensión ética de significado de los asuntos privados en la Antigüedad sólo podía comprenderse dentro del marco de referencia de lo común. De esta manera, lo privado era susceptible de concebirse en dos vertientes de análisis opuestas; en primera instancia, como el espacio particular de acción de los sujetos tendente a la satisfacción plena de sus necesidades elementales para acceder a la vida buena, que sólo era posible concretarse en la ciudad; asimismo, como la esfera de actuación individual en la que los actores propugnaban por la riqueza particular, colectivamente cuestionable porque implicaba cancelar toda referencia comunitaria de las acciones individuales, es decir, al margen de su concepción moral, de la esencia de lo humano. La predominancia de los asuntos públicos sobre los asuntos privados adquirió mayor relevancia con el surgimiento de la ciudad, pues implicaba asumir la importancia de la comunidad por encima de cualquier otro interés, lo que estaba en consonancia con los principios morales.

La evidencia de los asuntos públicos hizo que la forma de comportamiento individual estuviera orientada por la ética, debido que sólo así era posible pensar en una forma de conducta moralmente aceptable en la comunidad; asimismo, los asuntos públicos representaban un universo de acción. El concepto de “público” que alude a estas cuestiones está presente en el estudio que hace Hannah Arendt de la condición humana, señalando a este respecto lo siguiente:

La palabra “público” significa dos fenómenos estrechamente relacionados, si bien no idénticos por completo.

En primer lugar significa que todo lo que aparece en público puede verlo y oírlo todo el mundo y tiene más amplia publicidad posible. Para nosotros, la apariencia —algo que ven y oyen otros al igual que nosotros— constituye la realidad. Comparada con la realidad que proviene de lo visto y oído, incluso las

mayores fuerzas de la vida íntima —las pasiones del corazón, los pensamientos de la mente, las delicias de los sentidos— llevan una incierta y oscura existencia hasta que se transforman, desindividualizadas, como si dijéramos, en una forma adecuada para la aparición pública. [...] La presencia de otros que ven lo que vemos y oyen lo que oímos nos asegura de la realidad del mundo y de nosotros mismos [...]. [...] si bien la esfera pública puede ser grande, no puede ser encantadora precisamente porque es incapaz de albergar lo inapropiado.

En segundo lugar, el término “público” significa el propio mundo, en cuanto es común a todos nosotros y diferenciado de nuestro lugar poseído privadamente en él. Este mundo, sin embargo, no es idéntico a la Tierra o a la naturaleza, como el limitado espacio para el movimiento de los hombres y la condición general de la vida orgánica. Más bien está relacionado con los objetos fabricados por las manos del hombre, así como con los asuntos de quienes habitan juntos en el mundo hecho por el hombre.<sup>39</sup>

El carácter de lo “público” en el individuo permite suponer nuestra condición particular, la posibilidad de mostrarnos ante los demás, como una realidad de lo que somos, lo que constituye una forma de comprender el mundo del que somos parte y en el que sólo es posible concebir lo humano. Mientras lo público se hace evidente en lo social, los asuntos públicos que tratamos de explorar en este trabajo están condicionados por el mundo comunitario. Los dos elementos a los que hace referencia el estudio de Hannah Arendt, la evidencia particular en lo social y el mundo común de las acciones individuales, sólo tendrían sentido en la Antigüedad si están enmarcados en la moral, que es la referencia más importante del bien. Si bien lo público se manifiesta en la colectividad, la mayor aspiración del hombre en el pensamiento de Aristóteles estaría encaminada a la realización del bien supremo que es el bien de la *polis*, en la que la relevancia de lo “público” eran las acciones virtuosas, en sus dos sentidos, encaminado al mayor bien comunitario y la orientación ética de la felicidad individual.

### **3. La relación conceptual de la comunidad y la organización**

La ampliación de los espacios de actuación de los individuos en la conformación de nuevas comunidades consolidó nuevas formas de organización que se extendieron hacia el municipio y la ciudad. Si bien podemos advertir que la familia

---

<sup>39</sup> *Ibid.*, pp. 59-61.

es la comunidad por excelencia para satisfacer las necesidades de la vida cotidiana en la que se percibe una incipiente división del trabajo, es en el municipio y posteriormente en la ciudad en las que se observa un mayor proceso de organización, debido a que el objetivo en ambas comunidades era alcanzar un mejor forma de vida, a partir de la dedicación de los individuos a las tareas que les eran propias para el bien colectivo. La autosuficiencia de la familia fue el elemento inicial que dio origen a la división del trabajo, que posteriormente se manifestó en el intercambio de productos en el municipio y en la ciudad, cuyo fin primordial era la subsistencia colectiva. El intercambio de bienes y servicios en la familia no tenía función alguna, pues mientras en esta comunidad se producía todo en común, las demás comunidades que se formaron, separadas ya en distintas familias, participaban de muchas cosas, pero carecían de otras que les era preciso adquirir por cambio según sus necesidades.<sup>40</sup> El incremento de necesidades y el número de individuos fortaleció la división de funciones, y junto con ella surgió la concepción moral del trabajo. La división del trabajo en el nivel comunal adquirió un significado organizacional para el intercambio de productos, lo que originó posteriormente el comercio.

Es claro que no es posible establecer una similitud entre la comunidad antigua y la organización moderna, debido a que los elementos de análisis que confluyen en ambos espacios de acción obedecen a ámbitos de significado divergentes, como son su objeto, sus mecanismos de funcionamiento, la concepción del trabajo organizado, el número de miembros; la comunidad se crea a partir de la propia naturaleza humana, en tanto que las organizaciones se conciben para ofrecer un satisfactor o para generar una utilidad, aun cuando sostengamos que, independientemente de su finalidad, la organización existe por una necesidad social, por lo que no es nuestra intención definir a la organización como una comunidad o como una derivación moderna de ella. Debemos advertir que la organización no es un ente exclusivo de la lógica económica, si por organización entendemos, según el concepto de Richard H. Hall, como “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo,

---

<sup>40</sup> Aristóteles, *Política*, 1257a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”;<sup>41</sup> de modo que una organización es todo aquello que funciona de manera continua por un sistema de normas y metas, plenamente identificada, y que tiende a generar ciertos efectos hacia quienes la integran, a ella misma y a la sociedad, independientemente de su finalidad económica.

La comunidad y la organización no son espacios de acción comparables, sino que obedecen a formas de comportamiento diferentes, de manera que el tema que nos interesa abordar no tiene por objeto definir a la organización como una comunidad, sino que analizaremos las posibles explicaciones que se derivan en el ámbito organizacional a partir de la división del trabajo en la comunidad, debido a que es a partir de esta connotación mediante la cual observamos que las organizaciones contribuyen a la generación y el intercambio de productos y servicios en beneficio de la sociedad. El orden y la integración aparentes con los que se presenta este funcionamiento social son propios de una dinámica de acción compleja, lo que provoca que, así como en la comunidad, en la organización exista el conflicto o la desintegración, como una cualidad propia del sistema social, el cual se encuentra definido por el medio, la cultura, la psicología de los individuos, los mecanismos de interacción que se establecen entre ellos, entre un sinnúmero de factores más que interceden en la aparente cohesión, de modo que si bien la explicación de la comunidad es propia de un sistema de interacción de los hombres definido por la naturaleza humana, en donde se definen formas de comportamiento de los sujetos, como es la división del trabajo, esto no implica que el funcionamiento de la comunidad proyecte escenarios de orden e integración por antonomasia en la realidad comunitaria u organizacional, sino que se inscribe dentro un marco de referencia de los hombres para

---

<sup>41</sup> Richard H. Hall, *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, sexta edición, Tr. Adolfo Deras Quiñones, Prentice Hall, México, 1996, p. 33.

determinar el origen de sus actos; se trata de apelar al carácter histórico del hombre para comprender su realidad actual, y encontramos en Aristóteles esa posibilidad de explicación, a partir de la concepción de la división del trabajo, lo cual nos servirá para iniciar nuestro estudio en torno a la relación conceptual entre la comunidad y la organización.

La familia, el municipio y la ciudad en la comunidad se crean para satisfacer una necesidad social, de manera que el vínculo que se establece entre éstas y la organización obedece a la posibilidad de generar los satisfactores que requiere una sociedad. Con la división del trabajo la organización define sus objetivos, lo cual implica la generación de un orden funcional. Las organizaciones cumplen una función social que las hacen ser entes en donde se satisfacen necesidades del hombre mediante el trabajo colectivo organizado. No se puede entender una organización al margen de la comunidad. La organización está, en principio, para servir, y ésta es la razón por la que debe estudiarse como un espacio social en beneficio de la comunidad. La justificación de la organización es la comunidad, porque es ésta quien recibe los servicios que necesita para la subsistencia colectiva. Esta relación indisoluble la encontramos desde la ciudad antigua, en la *polis*. Para Aristóteles, el fin de la vida humana se realiza en la sociedad, cuya forma más acabada es la ciudad: el individuo no es autosuficiente para su bienestar ni para la realización de sus capacidades; esta perfección sólo se puede conseguir dentro de ese marco cívico.<sup>42</sup> Las posibilidades de realización individual y colectiva se producen en el ámbito de una comunidad organizada, la cual tiende a estructurarse a partir de las propias necesidades colectivas, de modo que cada tipo de comunidad adquiere una responsabilidad social con vistas a alcanzar el bien general. Este planteamiento organizacional lo encontramos desde la comunidad antigua que se transfiere hasta nuestros días en la forma de instituciones diversificadas en sus funciones.

La organización responde a la diferenciación de funciones dentro de la sociedad, por lo que su surgimiento está relacionado directamente con la división

---

<sup>42</sup> Carlos García Gual, "La Grecia Antigua" en Fernando Vallespín (ed.), *Historia de la teoría política I*, Alianza Editorial, Madrid, 1990, p. 145.

del trabajo que se produce, inicialmente, en la administración doméstica y, posteriormente, en la ciudad. Las actividades que son propias en la familia se plantean en función de las tareas que asumen los miembros que la componen, para orientarlas a la común provisión de satisfactores, de modo que la división de funciones responde a una necesidad comunitaria, en la forma de procurar una mejor vida para todos. Para Carlos Dávila, las organizaciones son sistemas abiertos, articulados dentro de estructuras económicas, políticas y sociales más amplias; no existen en abstracto, sino en condiciones particulares de sociedades concretas, donde los hombres, miembros de las organizaciones, se relacionan como seres sociales.<sup>43</sup> La doble cualidad de las organizaciones responde a la condición social de la división de funciones y al proceso de socialización en el que está inmerso el individuo; sin embargo, su objetivo primordial es el de establecer una directriz concreta de orientación que le permite insertarse dentro de una estructura colectiva de funcionamiento más amplia, capaz de satisfacer una necesidad particular dentro de ese contexto de significado social. El carácter orientador de la organización está supeditado a un sistema social más general que justifica su actuación; aún en la empresa capitalista, que se comprende mejor a partir de su razón económica, esto es, la obtención de una utilidad, toda organización responde a la procuración de una necesidad social, porque define la generación de uno o varios satisfactores que son propios de una comunidad. Lo que se ha difundido en mayor medida de la empresa capitalista, y en general de la organización moderna, tienen que ver, erróneamente, con un modelo de comprensión supeditado a la producción, es decir, se ha entendido que el objeto fundamental de toda organización es la rentabilidad, no obstante, su carácter primordial está supeditado a los requerimientos sociales,<sup>44</sup> mismos que quedan plenamente identificados para la obtención posterior de un beneficio económico, aún de aquellos satisfactores prescindibles que son creados y mantenidos por el sistema capitalista mediante el consumismo. La empresa capitalista y la organización moderna, con todas sus variantes, no se justifican por sí mismas,

---

<sup>43</sup> Carlos Dávila Ladrón de Guevara, *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, McGraw Hill, Bogotá, 1985, p. 7.

<sup>44</sup> *Vid.*, D. Gvishisni, *Organización y gestión*, Tr. L. Vladov, Progreso, Moscú, 1973, pp. 12 y ss.

sino que tienen su origen en la división de funciones, como consecuencia de la propia diversificación de tareas.

En sí mismo, el rendimiento de la producción o los servicios que genera la organización por ser una acción creada por el hombre para facilitar el intercambio de bienes, no puede constituirse como la esencia de la actividad humana, porque antes de él está la posibilidad del sustento comunitario, y no el placer que genera el producir dinero; porque, como dice Aristóteles, “Al residir el placer en el exceso, buscan el arte que les produzca ese placer excesivo. Y si no pueden procurárselo, por medio de la crematística, lo intentan por otro medio, sirviéndose de todas sus facultades, no de un modo natural. Lo propio de la valentía no es producir dinero, sino confianza; ni tampoco es lo propio del arte militar ni de la medicina, sino la victoria y la salud, respectivamente. Sin embargo, algunos convierten todas las facultades en crematística, como si ese fuera su fin, y fuera necesario que todo respondiera a ese fin.”<sup>45</sup> El fin de la actividad humana es aquello que se sustenta por sí mismo, independientemente de las consecuencias que genera esa finalidad, de modo que el rendimiento se deriva de la actividad que lo produjo, o no existe, pues es su fundamento, y la actividad humana obedece a la naturaleza del hombre que es su carácter social, de manera que sin la posibilidad de satisfacer una necesidad comunitaria, ni siquiera puede plantearse la existencia de la organización y, por añadidura, ni siquiera los rendimientos que de ello se deriva. Las organizaciones no funcionan por sí solas, sino que cumplen una función social que permiten constituirse como entes que satisfacen necesidades humanas. Si bien se puede entender que existen algunos tipos de organizaciones como centros productivos en el que se ofrecen bienes que pueden reeditar en el futuro, en primera instancia cumplen un propósito comunitario.

El ámbito propio de la naturaleza humana es su carácter comunitario, el cual se antepone sobre las demás concepciones de la vida individual, debido a que es la sociedad, en última instancia, la que justifica la conformación del comportamiento colectivo que es propio de las organizaciones para alcanzar sus objetivos, aún cuando la perspectiva consciente de los sujetos esté orientada

---

<sup>45</sup> Aristóteles, *Política*, 1258a (versión Manuela García Valdés, *op. cit.*).



hacia un fin particular, como puede ser la obtención de la máxima utilidad o una remuneración por el desempeño de una tarea. El bien común es una condición en la que se inscribe la moralidad de las acciones que se desarrollan dentro de las organizaciones, independientemente de su justificación social.

Hemos reemplazado las diligencias por los ferrocarriles, los barcos de vela por los transatlánticos, los pequeños talleres por las fábricas; todo ese gran despliegamiento de actividad se mira generalmente como útil, pero no tiene nada de moralmente obligatorio. El artesano y el pequeño industrial que resisten esa corriente general y perseveran obstinadamente en sus modestas empresas, cumplen con su deber tan bien como el gran industrial que cubre su país de fábricas y reúne bajo sus órdenes a todo un ejército de obreros. La conciencia moral de las naciones no se engaña: prefiere un poco de justicia a todos los perfeccionamientos industriales del mundo. Sin duda que la actividad industrial no carece de razón de ser; responde a sus necesidades, pero esas necesidades no son morales.<sup>46</sup>

Las necesidades propias de la industria no son morales, porque responden a su propia lógica, al margen de su contenido social; pero la posibilidad de imponer su propia lógica es engañosa, porque necesariamente responde a un sistema más amplio de funcionamiento, que es la sociedad, pues sin ello se cancela toda lógica, deja de tener sustancia. La razón de ser de todo ente social que aspira a ofrecer un servicio hacia los demás, mediante la ordenación de sus componentes humanos y materiales, es la sociedad, y cuando la idea de “competencia”, término muy empleado en la actualidad para referirse a la empresa capitalista y aún a los individuos, se sustenta en ofrecer un mejor servicio a los demás se trata de una derivación de esa sociedad buena que teorizó Aristóteles, aún cuando esa “competencia” se comprenda, en mayor medida, como un elemento de exclusión; en este sentido, la competencia no está supeditada a la posibilidad de ser mejor que los demás, sino a la mejor generación de satisfactores que requiere la comunidad. Así como los individuos son parte de una comunidad por la realización de sus actividades, también la organización participa con sus tareas para conformar una colectividad. Follett, refiriéndose a los hombres de negocios, que también podemos trasladarlo conceptualmente a las empresas y

---

<sup>46</sup> Émile Durkheim, *La división del trabajo social*, Tr. Carlos G. Posada, Colofón, México, 1997, p. 59.

en todo tipo de organizaciones, señala que “Un hombre de negocios debería considerar su trabajo como una de las funciones necesarias de la sociedad, consciente de que otras personas también están desempeñando funciones necesarias y de que todas estas contribuyen a crear una comunidad útil, saludable y sólida. ‘Función’ es el mejor término [para definir al trabajo individual o colectivo] porque no sólo implica que usted es responsable de servir a su comunidad, sino que es parcialmente responsable de la existencia de la comunidad a la cual sirve.”<sup>47</sup>

El conglomerado de funcionamiento del que se vale el trabajo del hombre de negocios o el servicio que otorga una empresa u organización estriba en considerarlo como una necesidad comunitaria que nosotros mismos construimos para nuestro propio beneficio. Desde esta perspectiva, las organizaciones podemos concebirlas como agencias sociales, en las que cada una de ellas desarrolla una actividad, con la esperanza de que alguien más en la comunidad realice otra,<sup>48</sup> de manera que todos los individuos y organizaciones contribuyan a satisfacer diversas necesidades, tal como lo estableció Aristóteles en la teorización de la división del trabajo.

La diversificación de tareas que procuró la familia y la ciudad sirvió como fuente de acción para el logro del bien común; mientras la familia se concibió como la comunidad más básica para obtener el sustento cotidiano, la *polis* se instituyó para aspirar a la vida buena, la cual no podía concebirse exclusivamente en el ámbito de lo familiar. La comunidad perfecta que proyectaba la idea de ciudad fungió como el principal elemento de explicación de la condición humana entre la sociedad griega, con lo cual se extendió la comprensión moral de la comunidad y el significado ético de las acciones de los individuos. El crecimiento de la comunidad en la Grecia Clásica generó un mayor número de necesidades, cuyo fin primordial era alcanzar una vida cumplida entre los hombres, al margen de lo estrictamente necesario; sin embargo, la satisfacción de necesidades enmarcada dentro de esa vida buena que inspiraron los estudios de Platón y Aristóteles fue tergiversado con el surgimiento de la modernidad, especialmente

---

<sup>47</sup> *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, editado por Pauline Graham, Tr. Carmen Aspe Solórzano, McGraw Hill, México, 1997, p. 269.

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 268.

dentro del desarrollo del capitalismo, al utilizar a la necesidad humana como portadora de condiciones de consumo, que convirtió a la sociedad en consumista de bienes y servicios no necesarios, pero amparados dentro de una ficticia vida buena.

Ambos planteamientos en torno a la satisfacción de necesidades, el bien común y el consumo, constituyeron la base para la conformación de las organizaciones, aunque, insistimos, su denominación está asociado con la modernidad, su connotación conceptual tiene sus raíces con la concepción de la comunidad y de la ciudad Antigua,<sup>49</sup> las cuales disponen de la ordenación y diversificación de funciones dentro de un beneficio común; ésta es la razón por la que Renate Mayntz también denomina a la sociedad contemporánea como una sociedad organizada, la cual se caracteriza por ser una organización multifacética, y por el número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente constituidas. Para este autor, tales formaciones son instituciones burocratizadas que han surgido en los espacios más importantes de la vida social, como, por ejemplo, las empresas, los hospitales, las prisiones, las escuelas, las universidades, los departamentos de la administración, las unidades militares y las iglesias.<sup>50</sup> Las organizaciones son componentes estructurales de la sociedad actual, las cuales responden a un propósito social, independientemente de la forma en que están constituidas internamente. La función de estas organizaciones, al igual que como se plantea en la Antigüedad, especialmente en la familia y en la pólis, consiste en ubicarla dentro de un campo de acción definido, es decir, la contribución que presta a la sociedad a una situación determinada,<sup>51</sup> misma que estabiliza directrices de comportamiento colectivo.

---

<sup>49</sup> La raíz de la palabra organización se deriva del término griego *érgon* (ἔργον) que entre sus diversas acepciones significa acto, acción, hecho, empresa, obra, trabajo, asunto, ocupación, actividad (véase el *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana* de Joan Corominas, entrada de órgano), por lo que su definición está asociada con la realización de acciones del hombre que actúa en colectividad, tal como se analizará en el siguiente apartado de este capítulo. Así, la raíz etimológica del término que se fundamenta en el griego clásico nos permite ubicar el sentido de lo que ahora entendemos como organización.

<sup>50</sup> Renate Mayntz, *Sociología de la organización*, Tr. José Díaz García, Alianza Universidad, Madrid, 1990, p. 11.

<sup>51</sup> *Ibid.*, p. 76.

Cuando esta división del trabajo en las organizaciones alcanza cierta regularidad y responde a mecanismos de articulación que le permite actuar dentro de un marco de funcionamiento determinado decimos que ha alcanzado un orden dentro del sistema al que pertenece, en este caso referido a la comunidad o a la sociedad; es así como la organización obedece a un plano de funcionamiento general en el que se contempla un modo de comportamiento esperado, que es lo que determina el significado de ésta dentro de la colectividad, por eso consideramos que es de suma relevancia comprenderlo a la luz de la teoría de sistemas, porque finalmente lo que explica el papel de la organización en la sociedad es su inserción más o menos coordinada dentro de una generalidad. Estos intercambios funcionales desarrollan esquemas de participación enmarcados dentro de un proceso más amplio de significado, en el que las acciones individuales o colectivas adquieren cierta relevancia dentro del sistema al que pertenecen. La ordenación de todas las actividades individuales se conjuntan hasta conformar subsistemas y éstos, a su vez, se entrelazan para completar todo el sistema social.

Dentro de este esquema, la organización expresa una delimitación funcional que se inserta como parte de un sistema más extenso. En este sentido, Parsons observa a la organización como un sistema social compuesto por varios subsistemas (grupos, departamentos) e insertado en otro sistema social más amplio (la comunidad o la sociedad); esta interrelación conceptualiza la realidad social como un conjunto de sistemas entrelazados que se extienden ordenadamente desde la personalidad individual y los pequeños grupos hasta las sociedades totales.<sup>52</sup> El proceso de diferenciación sistémico se despliega desde las actividades particulares de los individuos hasta procesos más complejos de acción colectivos orientados por la propia necesidad social, por lo que la

---

<sup>52</sup> Nicos P. Mouzelis, *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Tr. Joan Prats, Península, Barcelona, 1967, p. 161. Para tener una perspectiva más amplia de la teoría de Talcott Parsons sobre las determinantes y el funcionamiento del sistema social se puede consultar su libro *El sistema social*, editado por Alianza editorial. Otra perspectiva teórica del mismo tema también puede encontrarse en Niklas Luhmann en su obra *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general* de la Universidad Iberoamericana en coedición con la Pontificia Universidad Javeriana y Anthropos.

funcionalidad de los sistemas particulares o subsistemas están en armonía con los sistemas más amplios, los cuales estimulan la cooperación funcional con el todo. El nivel de cooperación que encontramos en la teoría de sistemas es una derivación de la ordenación de funciones que encontramos en la sociedad antigua para contribuir al desarrollo de la ciudad.

La articulación de todos los componentes que forman parte del sistema es el resultado de una serie de determinantes objetivas de respuesta a los mecanismos de orientación social, cuando se trata de observar el significado que adquieren las organizaciones frente a la comunidad; asimismo, el proceso de diferenciación funcional al interior de ellas está condicionado a los objetivos organizacionales, los cuales determinan la participación conjunta de diversos agentes que contribuyen a su realización. Todas las acciones individuales, así como el organismo y el medio se conciben como íntimamente interdependientes, lo que nos da la pauta para comprender mejor el significado de sistema. Esta relación de estímulo-respuesta no es mecánica, sino que es un *acto* complejo en continuo desarrollo, dentro del cual el sujeto es un agente activo con grados de libertad, selectividad o innovación que median entre las influencias externas y la conducta explícita. El acto total implica un impulso o una orientación inducida por los objetivos organizacionales, de manera que cada uno de los elementos se define sólo con referencia a los otros. Las pautas institucionales son las resultantes de un gran número de líneas de acción individuales o colectivas dirigidas a varios fines o propósitos que se cruzan, corren paralelamente, convergen y divergen, de modo que el producto total corresponde sólo parcialmente a los planes y propósitos originales.<sup>53</sup>

Al igual que estas actividades particulares de los individuos, las organizaciones son interdependientes de otras para el logro de sus metas, con lo cual estamos en presencia de comprender la interrelación de las acciones, tanto individuales como colectivas. Ninguna acción puede considerarse aislada de las demás y tampoco puede explicarse por sí misma. La diversificación de funciones

---

<sup>53</sup> Walter Buckley, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Tr. Aníbal C. Leal, Amorrortu, Buenos Aires, 1993, pp. 145-146 y 194 (subrayado en el original).

planteada en la ordenación de las organizaciones funge como elemento de articulación frente a las demás, en las que cada una de ellas cumple un propósito orientado hacia la comunidad; la interdependencia asume una condición determinante en la que el acto se convierte en una condición para las demás actividades y para los otros organismos dentro del sistema; con esto se define la participación de la organización dentro de la sociedad, con lo que se asume el significado de la interdependencia y la coordinación de actividades dentro de ese esquema de participación social, tal como está planteado en la concepción de la diversificación de funciones en la sociedad Antigua.

La vida comunitaria justifica la condición humana, y en esa tesitura el surgimiento de la organización moderna responde al doble propósito de la satisfacción de necesidades de la sociedad y a la orientación moral del comportamiento colectivo. Como bien lo señala Mary Parker Follett, “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>54</sup> Dentro de ese análisis del grupo podemos advertir el significado de la organización, como ente de acción en el que lo humano aspira a concretar el trabajo y la obra de la sociedad y los individuos, no sólo a partir de lo puramente material, sino como posibilidad de orientación hacia los demás, que es, finalmente, lo que justifica su existencia. Cualquier organización, incluyendo a la empresa, representa la concreción del trabajo colectivo hacia la comunidad, y en eso estriba su carácter fundamental, porque el ser del trabajo organizado no consiste en la obtención del máximo rendimiento o a la predominancia de la propiedad privada, como parece malinterpretarse en la actualidad, y al que Platón, Aristóteles y tantos otros pensadores, así como la sociedad antigua veían con tanto desprecio, sino asumir la condición moral del hombre a partir del trabajo, en

---

<sup>54</sup> Mary Parker Follett. *Precursora de la administración*, op. cit., p. 231.

aras de lograr la vida buena, la vida feliz de los hombres, como posteriormente estudiaremos con el desarrollo del concepto de virtud.

#### **4. La vinculación del hombre con la comunidad: el trabajo y la acción**

La esencia de la condición humana se haya en la comunidad, en la relación social que se establece entre los individuos. En los apartados anteriores hemos advertido la presencia de lo comunitario como el ámbito de significado en el que concurren la necesidad y la moralidad, esto es, el espacio de vinculación entre los sujetos que se encuentra enmarcada en el entorno colectivo de la moral. Todo cuanto el hombre hace está justificado en lo social, incluso aquello que no requiere la presencia humana, porque siempre existe la referencia hacia los demás. El mundo en el que hemos nacido no existiría sin la actividad que lo produjo, como es el caso de los objetos fabricados producidos por los individuos, como en el caso de la tierra cultivada, que se estableció mediante la organización, como en el caso de la comunidad política. Ninguna clase de vida humana, ni siquiera la del ermitaño en la agreste naturaleza, resulta posible sin un mundo que directa o indirectamente testifica la presencia de otros seres humanos.<sup>55</sup> La actividad humana es la esfera de actuación mediante la cual el hombre se vincula con lo comunitario, con lo que comprendemos parcialmente el significado de la acción, porque también Aristóteles señalaba que el pensamiento es acción. La concepción del mundo en el que vivimos responde a la acción, a la actividad creadora de lo humano, porque sólo la acción es capaz de producir cosas humanas, desde la producción de satisfactores para su vida orgánica hasta la organización política que para Aristóteles era la mayor aspiración del hombre para alcanzar la vida feliz en la ciudad, por lo que la acción no solamente testifica la actividad creada por las manos, sino que también obedece al pensamiento.

La teoría aristotélica da cuenta de la acción como una necesidad inalienable de los sujetos que se justifica en el ámbito de la comunidad, de manera que ésta sólo es comprensible cuando se haya inmersa dentro de la dinámica propia de la

---

<sup>55</sup> Hannah Arendt, *op. cit.*, p. 37.

creación de los hombres, tanto material como espiritual, la cual puede estar referida tanto a lo individual, en el caso del pensamiento o la contemplación, como en lo colectivo, la participación política. No obstante que Aristóteles señalaba que la vida activa no necesariamente implicaba la relación con otros ni tampoco el pensamiento es práctico únicamente cuando se produce en función de los resultados de su ejercicio,<sup>56</sup> lo que nos interesa explorar en este apartado es la actividad referida a la colectividad, debido a que intentamos definir el elemento que vincula al individuo con la comunidad. En esta tesitura, la actividad referida a la colectividad desempeña dos funciones de suma relevancia para nuestro estudio; por una parte, se trata de ubicar el vínculo del hombre con la comunidad mediante las actividades propias de su quehacer cotidiano, de modo que sirvan para el bien común, es decir, justificadas moralmente. Por otro parte, se trata de explorar el significado de esta relación colectiva en el individuo mediante el concepto de virtud. El vínculo que existe entre el hombre con la comunidad está referido a la acción, como expresión fundamental de la condición humana.

Toda acción está justificada moralmente, por lo que la ética griega, y más específicamente la ética aristotélica, es ante todo una filosofía de la acción. Aunque ésta tiene que ver fundamentalmente con lo que “lo que *aún no es*”, pero que, eventualmente, *será* gracias al acto que lo realice, la acción se fundamenta en la realidad existente con anterioridad al acto, del que constituye su punto de apoyo y de partida.<sup>57</sup> La acción se comprende dentro de un mundo creado comunitariamente, en el que los sujetos participan colectivamente, de manera que ésta está condicionada por la presencia social que la produjo. Sin embargo, Aristóteles concede que no se trata únicamente de concebir a la acción como una actividad del hombre para la satisfacción de ciertas necesidades, sino que representa la mejor posibilidad para alcanzar la vida buena en la ciudad. El bien sólo se concibe como bueno en relación con el hombre, ya se trate de lo agradable, de lo virtuoso, de lo saludable o de lo feliz. Al mismo tiempo, el bien se refiere siempre a la actividad del hombre, por lo que el bien no puede constituir un

---

<sup>56</sup> Aristóteles, *Política*, 1325b (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

<sup>57</sup> Miguel Candel Sanmartín, “Introducción general” en Aristóteles, *Política*, Gredos. Madrid. 2000, p. XXV (subrayado en el original).



estado, sino un proceso; no es pasividad, es ante todo actividad.<sup>58</sup> La connotación del bien es una cualidad de la condición humana que es asequible por la actividad humana, de manera que gracias a la acción transitamos de una disposición social a otra, por eso Heller señala que debemos entenderla como un proceso, antes que un estado; esto constituye, al mismo tiempo, el vínculo del hombre con su entorno comunitario, lo que le permite actuar éticamente frente a los demás. Por sí misma, la actividad no sería una referencia comprensible si no alude al bien común, debido a que su esencia se enmarca en el ámbito comunitario, y ya hemos señalado en los apartados anteriores que la comunidad funge como el espacio ético de significado en el hombre, orientado hacia el bienestar colectivo. De esta manera, toda actividad del hombre tiende al bien, y el bien mayor entre todos ellos es aquel que está destinado al bienestar de la *polis*.

La idea de acción la concebimos como una cualidad de la condición humana tendente a la creación del mundo social, como posibilidad constructora de los individuos en su medio comunitario, tanto desde el ámbito de la actividad práctica, como desde su dimensión teórica, en la contemplación y en el pensamiento, que para Aristóteles, y en general para los griegos, ésta última representa la única manifestación espiritual liberadora de las ataduras de toda actividad práctica, pues ésta última se consideraba como una actividad indigna de los hombres libres y propia de los esclavos.<sup>59</sup> El espíritu creador de la actividad humana está referido a la comunidad, que se manifiesta en todas las acciones del hombre, incluso como parte determinante de la virtud, por lo que pensamos que es de suma importancia asumir el actuar humano como parte esencial de los individuos en su realización espiritual vinculada a la comunidad. Si bien para Aristóteles el actuar constituía una parte consustancial del pensamiento y de la contemplación, creemos que la orientación de sus estudios tiene un referente ineludible hacia la colectividad, tal como lo hemos reseñado en este capítulo. A fin de cuentas, ambas concepciones de la acción, como actividad material y como *actividad* teórica ofrecen una sinonimia teleológica, el bien común.

---

<sup>58</sup> Ágnes Heller, *op. cit.*, p. 206.

<sup>59</sup> *Vid.*, Adolfo Sánchez Vázquez, *Filosofía de la praxis*, Siglo XXI, México, 2003, pp. 39 y ss.

De esta manera, según el análisis del concepto de la *πραξις* (praxis) o acción que estudia Adolfo Sánchez Vázquez lo ubicaremos como el elemento creador y constructor del mundo del sujeto activo; o como lo conceptúa este filósofo para designar “la actividad consciente objetiva, sin que se conciba como el carácter estrechamente utilitario que se desprende del significado de lo ‘práctico’ en el lenguaje ordinario”;<sup>60</sup> este concepto propuesto nos permite excluir, en parte, la concepción utilitaria de la modernidad y ampliar el significado de la actividad práctica en la concepción de la acción, además de su atribución teórico.<sup>61</sup> El estudio aristotélico le atribuye a la acción todo un proceso humano de realización, en el que se incluye la contemplación y el pensamiento.<sup>62</sup>

Una vez que nos hemos acercado al concepto de acción como posibilidad del sujeto para enmarcar su comportamiento dentro de la moralidad, o mejor dicho, determinado por ella, analizaremos el significado del trabajo, como la actividad concreta del hombre que le permite vincularse con la comunidad. Si bien el concepto genérico de la acción, del que forma parte la idea del trabajo, adquiere por definición una connotación ética, y por tanto comunitaria, consideramos que el trabajo responde a la actividad humana que proyecta el contenido conciente del carácter social. Por una parte, constituye la relación objetiva de la acción particular del individuo con su contenido moral, es decir, como proceso de orientación de la actividad creadora del hombre hacia el bien común; por otra parte, el trabajo representa para los sujetos descubrir las actividades virtuosas por las cuales asumen su obra como posibilidad objetiva de realización espiritual para alcanzar la

<sup>60</sup> *Ibid.*, pp. 28, 46 y 47.

<sup>61</sup> Estas dos vertientes de análisis, la práctica y la teórica, se encuentran en el libro de Adolfo Sánchez Vázquez, *Filosofía de la praxis*, por lo que la profundización de las mismas pueden consultarse en dicha obra.

<sup>62</sup> Es posible que el concepto de acción que proponemos en este trabajo se confunda con el concepto de producción, debido a que sus acepciones guardan una estrecha relación con lo que comúnmente entendemos como acción. El término producción se deriva del término *ποιησις* (*poiesis*) que quiere decir hacer, fabricar, crear, construir; sin embargo, consideramos que la distinción radica en que la producción, según el estudio de Adolfo Sánchez Vázquez en su libro *Filosofía de la praxis* (p. 28), tiene que ver con el objeto producido que es ajeno al agente o a su actividad, en tanto el concepto de acción aquí expuesto se referirá a la actividad ontológica del sujeto que lo vincula con la comunidad, que posteriormente analizaremos en torno a la idea del trabajo. Para Aristóteles el concepto de producción lo define en la *Ética Nicomáquea* (1140a) como arte.

vida buena. Ambas cuestiones nos proporcionarán elementos de análisis para comprender el concepto de administración y nos introducirán al tema de nuestro trabajo, la autoridad en el pensamiento de Aristóteles en el comportamiento administrativo.

La concepción del trabajo está referida a la acción, pues implica la capacidad del hombre para la realización de las actividades que son parte de la naturaleza humana. Como ya hemos señalado, tanto la acción como el trabajo están sustentados en la dimensión ética del hombre, circunscritos a la dimensión comunitaria de la que es parte. Identificamos a la actividad humana del trabajo como una parte sustancial de la acción; sin embargo, Hannah Arendt reconoce en al trabajo una función adicional a la acción, además estudia la labor como un acto del individuo independiente de lo colectivo. A las tres dimensiones que acabamos de señalar: labor, trabajo y acción Arendt las denomina *vita activa*.<sup>63</sup> Independientemente del exhaustivo análisis que realiza esta autora del significado de los tres ámbitos de significado de la *vita activa*, nos interesa abordar, especialmente, su concepto del trabajo; como parte de esta exploración intentaremos establecer la distinción entre labor y trabajo, así como entre trabajo y acción.

Si bien la teoría aristotélica concede que la participación política constituye una parte de la acción, no resulta de mayor importancia que la contemplación y el pensamiento, a pesar de que la comunidad era para este pensador la esencia de lo humano. En cierta manera, gracias a la contemplación y el pensamiento es posible combinar ambas cuestiones, lo político y lo teórico, a fin de alcanzar el mayor bien de los individuos el que está referido a la ciudad. De lo que se trata es ubicar la relación existente entre el hombre con la comunidad, pensando en todo momento en el bien común, y es precisamente en este sentido en el que Hannah Arendt hace una distinción entre labor, trabajo y acción, con el fin de ubicar las actividades que son propias del hombre, particularmente las que permiten vincularlo con la comunidad. Recordemos que para acceder a la participación

---

<sup>63</sup> El estudio de estas tres dimensiones se encuentra en la obra de Hannah Arendt, *La condición humana*.

política, que era la principal esfera de actuación humana en la *polis* griega, era imprescindible haber garantizado previamente la autosuficiencia de las necesidades básicas, después de todo con ese espíritu nació la familia y en buena parte las demás comunidades; para comprender la actividad humana dentro de lo comunitario se requiere haber satisfecho las necesidades orgánicas, por eso iniciamos nuestro estudio de la *vita* activa con el significado de la labor. Arendt señala que la labor se refiere a ese espacio de actividad del individuo tendente a la mera supervivencia, y la define como “la actividad correspondiente al proceso biológico del cuerpo humano, cuyo espontáneo crecimiento, metabolismo y decadencia final están ligados a las necesidades finales producidas y alimentadas por la labor en el proceso de la vida. La condición humana de la labor es la misma vida”.<sup>64</sup> La labor funge como una condición humana para la supervivencia y, al mismo tiempo, permite la realización de las buenas obras que los individuos desarrollan en la ciudad, debido a que antes de la participación política de los hombres se deben satisfacer previamente las necesidades orgánicas del cuerpo. El *animal laborans* que produce la labor no huye del mundo, sino que es expulsado de él en cuanto está enquistado en lo privado de su propio cuerpo, atrapado en el cumplimiento de la necesidad que nadie puede compartir y que nadie puede comunicar plenamente.<sup>65</sup> La labor es una actividad humana que debe comprenderse al margen de la participación comunitaria, por lo que en ese ámbito de significado no es posible señalarlo como un animal político porque su condición está ligada únicamente a la necesidad orgánica del cuerpo y no a las actividades que son propias de la comunidad y en beneficio de ella.

Así como la labor garantiza la supervivencia humana y la vida de la especie, el trabajo y su producto artificial hecho por el hombre, el objeto, concede una permanencia y durabilidad a la futilidad de la vida mortal y el efímero carácter del tiempo humano; a su vez, la participación política —acción, en la denominación de Arendt— crea la condición para la historia.<sup>66</sup> El carácter objetivo que otorga permanencia y durabilidad a los productos del trabajo y la acción política están

---

<sup>64</sup> Hannah Arendt, *op. cit.*, p. 21.

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 128.

<sup>66</sup> *Ibid.*, p. 22.

contenidos en la cosa misma, en el primer caso, y la historia, en el segundo. El trabajo y la acción conceden a sus productos la perdurabilidad en el tiempo. El trabajo permite a los individuos contribuir a la subsistencia colectiva, que se instituye en las obras materializadas, de las cuales se deriva el concepto de administración que analizaremos posteriormente en este capítulo; mientras tanto, la participación política se concibe como la orientación humana de la acción para alcanzar una mejor organización social, cuya consecuencia más evidente es el bien común, quizá la actividad más sublime que pensaron los griegos. Gracias a estos dos conceptos es posible pensar en una trascendencia humana, independientemente del significado ontológico que se le otorgue a cada uno de ellos, porque en sí mismos ambos objetos contienen una parte esencial de la condición humana; asimismo, ambas actividades humanas tienen como rasgo determinante su carácter vinculante con la comunidad.

Para Aristóteles la vida buena, la vida del ciudadano, era “buena” en el grado en que, habiendo dominado las necesidades de la pura vida, liberándose de la labor, y aún del trabajo, y vencido el innato apremio de todas las criaturas vivas por su propia supervivencia, ya no estaba ligado al proceso biológico vital.<sup>67</sup> La máxima aspiración del hombre en la comunidad griega era acceder a la vida política, que es lo que Hannah Arendt entiende como la acción, con lo que recupera parte del sentido que está presente en la teoría de Aristóteles, una vez que el hombre se ha liberado de la disposición del cuerpo, cuya caracterización está contenida tanto en la labor y, en cierta forma, en el trabajo. Lo verdaderamente libre para Aristóteles es la contemplación que produce una belleza superior, mientras los asuntos de la ciudad están orientados hacia la generación del mayor bien para los demás, con lo que se asume la moralidad en los individuos. La acción para Arendt es el espacio político por excelencia y en donde el hombre hace su aparición en la esfera pública, en el que abandona el hacer y lo sustituye por el actuar, que es la condición de su existencia social, el animal político.<sup>68</sup> Más que cualquier otra actividad humana, la participación política

---

<sup>67</sup> *Ibid.*, p. 47.

<sup>68</sup> *Vid.*, *Ibid.*, pp. 199-276.

en la *polis* griega determina la máxima aspiración de los individuos para actuar colectivamente, pues sin ello la condición humana no podría comprenderse enteramente en el pensamiento de Aristóteles; lo comunitario establece las directrices orientadoras de la acción hacia una finalidad objetiva, el bien común, y es en la ciudad donde se manifiesta más plenamente, por lo que la acción política constituye la actividad más evidente para concebir la convivencia social.

Todas las actividades humanas están condicionadas por el hecho de que los hombres viven juntos; a pesar de que la labor no requiere la presencia del otro, no es posible comprender al ser humano en completa soledad, en este caso estaríamos hablando de un *animal laborans* en el sentido más literal de la palabra; aún el hombre que trabajara, fabricara y construyera un mundo habitado por él únicamente seguiría siendo un fabricante, aunque no un *homo faber*.<sup>69</sup> Si bien el *animal laborans* es capaz de crear un mundo exclusivo para él, no puede asumirse como un *homo faber*, porque el carácter ontológico de este último aspira a crear un mundo en comunidad, de tal modo que el *homo faber* es una cualidad imprescindible de la condición humana.

Lo que caracteriza al *homo faber* es el espacio público, en el que es capaz de mostrar su trabajo, bien sea como la manifestación colectiva de su actuar o mediante la exhibición de su producto en el lugar *ex profeso* para ello, como es el mercado o la plaza, a diferencia del animal *laborans*, cuya vida social carece de mundo y que es incapaz de establecer o habitar dentro de la esfera pública. En la Antigüedad, la vida pública del hombre corriente estaba restringida a “trabajar para el pueblo” en general, es decir, a ser un *dêmiourgos*, un trabajador para el pueblo a diferencia de un *oiketês* o laborante familiar que se consideraba como un esclavo. El rasgo característico de las comunidades no políticas, en las que el ciudadano de la *polis* no establecía ni determinaba el contenido de la esfera pública, era que su plaza pública, el *agorá*, no era un lugar de reunión de los ciudadanos, sino una plaza de mercado donde los artesanos exhibían y cambiaban sus productos.<sup>70</sup> El mero hecho de mostrar el producto de su trabajo, o

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, p. 38.

<sup>70</sup> *Ibid.*, p. 178.

como hemos dicho anteriormente: mostrarse el individuo ante los demás, convierte al espacio público como la cualidad esencial de la condición humana, pues es ahí en donde el hombre adquiere el significado de su ser social.

El producto del trabajo es la cosa objetiva que condiciona al hombre a actuar en comunidad, de manera que el objeto material es el complemento del *homo faber* que permite vincular a los individuos, en el sentido de crear objetos relacionados para el bienestar comunitario. El trabajo humano fabrica la cosa para darle sentido a su actuar común, lo que constituye la condición más elemental para su vida comunitaria. El hombre fabrica, produce o crea los objetos por la presencia incesante del otro, incluso cuando se trata del trabajo artístico. El trabajo humano se instituye como el ente elemental de la comunidad, lo que vincula al hombre con los demás. Hannah Arendt nos da el concepto del trabajo, señalando lo siguiente:

Trabajo es la actividad que corresponde a lo no natural de la exigencia del hombre, que no está inmerso en el constantemente repetido ciclo vital de la especie, ni cuya mortalidad queda compensada por dicho ciclo. El trabajo proporciona un “artificial” mundo de cosas, claramente distintas de todas las circunstancias naturales. Dentro de sus límites se alberga cada una de las vidas individuales, mientras que este mundo sobrevive y trasciende a todas ellas. La condición humana del trabajo es la mundanidad.<sup>71</sup>

El trabajo es la trascendencia de lo particular a lo comunitario, lo cual se distingue de la labor, en función de que la cualidad de este último está suscrita a lo puramente individual de la subsistencia orgánica. La connotación del trabajo implica establecer los límites de lo comunitario con lo natural, pues su pura acción no garantiza la supervivencia humana, sino que aspira a asumir el carácter esencial de la condición del hombre, en el sentido de conjuntar lo individual con lo colectivo. Si bien es posible asumir que el trabajo está condicionado por la individualidad de las acciones, éstas se hayan inmersas dentro de lo comunitario, de manera que podemos explicarlo a partir de dos dimensiones de análisis: en primer término, como la actividad que vincula al hombre con lo comunidad, no obstante su condición artificial, y, en segundo lugar, como posibilidad esencial del

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, p. 21.

individuo para aspirar a la realización de la obra que le es propia, mediante la virtud, que posteriormente estudiaremos. Ambas dimensiones permiten comprender la mundanidad de la condición humana de la que habla Arendt, a pesar de que este carácter mundano no sea el que trasciende, sino el propio actuar comunitario: “Sólo la existencia de una esfera pública y la consiguiente transformación del mundo en una comunidad de cosas que agrupa y relaciona a los hombres entre sí, depende por entero de la permanencia. Si el mundo ha de incluir un espacio público, no se puede establecerlo para una generación y planearlo sólo para los vivos, sino que debe superar al tiempo vital de los hombres mortales”.<sup>72</sup> Sin embargo, cómo es posible que esa condición eminentemente social tenga el sentido ontológico en el espacio exclusivo de los sujetos, en su vida particular. Ya hemos señalado que el sentido del trabajo en la Atenas clásica no era una acción bien vista entre los hombres libres, pues se consideraba una actividad propia de los esclavos (*banausía*, *banausía*) y no de los ciudadanos; sin embargo, tanto Platón como Aristóteles, a pesar del desprecio que veían hacia el trabajo, debido a que lo consideraban una tarea enajenante que impedía la dedicación entera a la participación política, lograron teorizar su valor mediante el estudio de la virtud. Sin aceptar enteramente la importancia del trabajo, ambos pensadores pugnaron por darle un sentido ontológico al mismo en el que se combinara el ámbito de significado individual en su relación con la comunidad, y la virtud ofrecía la posibilidad de comprender mejor la voluntad ética del hombre en su quehacer comunitario.

El mundo creado por el ser humano no es ajeno a la concepción del trabajo, porque en él se instituye la explicación de lo comunitario y la condición humana, incluso como proceso previo a la conformación de la organización política. El trabajo no puede desvincularse de lo comunitario, debido a que siempre está referido a los demás, como parte de la organización humana y, al mismo tiempo, como correspondencia objetiva de la actividad que es propia de cada individuo. Para Agnes Heller, al analizar el trabajo, Aristóteles puso el acento casi exclusivamente en el aspecto subjetivo del fenómeno antes que en el objetivo.

---

<sup>72</sup> *Ibid.*, p. 64.



Concibió el trabajo como una actividad humana libre que no le interesaba más allá de la creación del producto, por lo que toda la actividad laboral, junto con el correspondiente producto, aparece como un fenómeno del “mundo para nosotros”. No obstante, Heller apunta que si bien la teoría aristotélica advierte parte del proceso de objetivación, el producto en sí, no analiza suficientemente su significado y sus leyes; no se percata de que el producto objetivo del trabajo no es sólo una “cosa para nosotros”, sino un objeto que, a pesar de haber sido creado por nosotros, posee vida propia, independientemente del hombre.<sup>73</sup> La orientación analítica que propone Heller, desde nuestro punto de vista acertadamente, estriba en considerar al trabajo no sólo a partir de su ámbito eminentemente material, como el producto de la acción que nos permite concebirlo colectivamente para nuestro uso, sino que incorpora la subjetividad del individuo, su creación, en la dimensión objetiva de la cosa creada, el producto fabricado; esto es, el producto del trabajo no es sólo el mero resultado de su fabricación, sino que proyecta parte de nuestra esencia, de lo que somos, tanto individual como comunitariamente. En este sentido, el trabajo ya no puede significar únicamente la artificialidad del producto, como lo señala Hannah Arendt, sino que contiene parte de la trascendencia de lo humano en la acción misma que se materializa en el objeto. En todas las consideraciones antes descritas acerca del trabajo se mantiene el carácter inalienable de lo social, porque el producto de esta actividad humana se crea con los demás o para los demás.

Esta evocación en torno al trabajo no se aparta de la esencia comunitaria que encontramos en el pensamiento aristotélico, en el sentido de hallar esta acción dentro de un mundo creado por el hombre y en beneficio de él, lo que constituye la dimensión moral de la condición humana. Toda actividad del hombre se explica a partir de lo colectivo, tal como lo hemos tratado con respecto al significado de la organización, y es en este mismo sentido en el que debemos fundar la exposición de la concepción del trabajo, como la orientación teórica que sustenta la comprensión de la administración que abordaremos posteriormente en este mismo capítulo. Así como el trabajo insta una parte determinante de la

---

<sup>73</sup> Ágnes Heller, *op. cit.*, p. 200.

expresión comunitaria, también conforma la manifestación particular del hombre por incorporar su ser en los actos y, al mismo tiempo, asumen su connotación esencial de la obra que les es propia. Con esta dimensión es posible que los sujetos se liberen del trabajo enajenante, debido a que ya no se trata de realizar la acción por el simple hecho de producir un objeto, sino que permite descubrir el sentido de su propio ser. De esta forma, el trabajo proyecta la realización del hombre colectivo y la realización del ser individual; en eso estriba la importancia del trabajo, porque cumple el doble propósito del hacer comunitario y el hacer particular.

El quehacer humano del trabajo se proyecta ante la comunidad y ante nosotros mismos a partir de la dimensión ética que le da sustento a la acción, de manera que el espacio de actuación humana obedece, en primera instancia, a su carácter moral interiorizado previamente en los sujetos y, en segunda, a la necesidad objetiva de la condición humana para sentirse parte de la comunidad; asimismo, permite ofrecer a los individuos una esfera reservada para ellos en aras de edificar su propia obra, que está contenido en el concepto de virtud que posteriormente analizaremos. Con el trabajo comprendemos que en nuestra vida no es suficiente la posesión de objetos, sino que es preciso descubrir un quehacer, un trabajo. Debemos hacer algo para poder ser lo que somos o aspiramos a ser,<sup>74</sup> con lo que entendemos que gracias a la acción humana que brinda el trabajo los individuos descubren su espacio en el mundo. En este sentido, el trabajo, mediante esta unidad del ser con el quehacer propio de nuestra existencia, es el conjunto de acciones tan íntimamente emparentadas con lo que somos, que gracias a él estamos en posibilidades de alcanzar una vida que vale la pena de ser vivida,<sup>75</sup> porque está fundada en las actividades propias de nuestro ser.

Sabemos que en el mundo actual esta concepción del trabajo no guarda una relación objetiva, pues éste es considerado como una acción más vinculada con la explotación y constituye el mecanismo por el que los sujetos están

---

<sup>74</sup> Juan Manuel Silva Camarena, "Ser y hacer" en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003, p. 88.

<sup>75</sup> *Ibid.*, p. 100.

supeditados a su cosificación, incluso se observa como un recurso más de los medios de producción, susceptible de ser apropiado; asimismo, las posibilidades de realización particular que se instituyen a partir del concepto que acabamos de analizar no es posible asumirlo como tal, debido a que el trabajo es visto como una actividad desvinculada de nosotros mismos y, por lo tanto, carente de toda proyección espiritual, aquello que nos hace ser lo que somos o lo que deseamos ser, por eso es que el trabajo humanizado se presenta más como una utopía que como la esencia de la acción, tal como nosotros pretendemos observarlo. Esta idea del trabajo enajenado no es tan diferente al pensamiento aristotélico, recordemos que esta actividad no era bien vista en la Antigüedad porque implicaba la dedicación de ciertas tareas para la satisfacción de las necesidades que no eran propias de los ciudadanos, aquellas que correspondían a la participación política.

Además de que el trabajo permite vincular a los individuos con la comunidad, incluso como parte de su dimensión ética frente a los demás, logra fundar su contenido teórico por medio del estudio de la virtud,<sup>76</sup> con lo que fue posible el desarrollo de la teleología del trabajo. El trabajo adquiere relevancia en la esfera pública, debido a que esta actividad humana sólo puede manifestarse en lo colectivo, lo que significa que el hombre tiene posibilidades de descubrir su ser en lo comunitario, en la capacidad de evidenciar ante los demás las aptitudes de su acción individual. Gracias a esto, el trabajo adquiere mayor relevancia en la virtud, con lo que se expone ya no únicamente dentro del espacio de la necesidad, sino de la posibilidad individual por diferenciarse en la comunidad. Hannah Arendt lo expresa de la siguiente manera:

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

La propia excelencia, *areté* para los griegos y *virtus* para los romanos, se ha asignado desde siempre a la esfera pública, donde cabe sobresalir, distinguirse

---

<sup>76</sup> El estudio del concepto de virtud en Aristóteles nos permitirá comprender la división del trabajo dentro de la organización, cuestión que está relacionada directamente con la esencia de la administración; asimismo, ofrece perspectivas de análisis acerca del significado de la autoridad moral, un ámbito propio que contempla el estudio de la autoridad en el comportamiento administrativo. Ambos temas serán objeto de estudio posteriormente en esta tesis.

de los demás. Toda actividad desempeñada en público puede alcanzar una excelencia nunca igualada en privado, porque ésta, por definición, requiere la presencia de otros, y dicha presencia exige la formalidad del público, constituido por los pares de uno, y nunca lo casual, familiar presencia de los iguales o inferiores a uno.<sup>77</sup>

La virtud se instituye como el medio que garantiza la excelencia del trabajo, que es, a fin de cuentas, lo que permite aspirar a la vida buena, la máxima aspiración del hombre en su relación comunitaria. Con la virtud los individuos adquieren la plena justificación de sus acciones frente a los demás, mediante la posibilidad de construir un mundo particular que es exclusivo de ellos, pero que sólo tiene sentido en la vida comunitaria. Lo que subyace en la virtud es el carácter inmanente de la permanencia, lo que puede trascender de cada uno de nosotros; de esta manera, la doble posibilidad que adquiere el trabajo virtuoso estriba en el vínculo con la comunidad y la posibilidad de trascender el yo individual a lo comunitario, por lo que esta actividad colectiva se convierte en la orientación propia de la capacidad humana por lograr una concepción de vida, tanto en lo individual como en lo social; si en sí mismo el concepto del trabajo alude a la cuestión comunitaria, con lo anteriormente expuesto alcanza una directriz ontológica, por medio de la concepción de la virtud, esto es, “el modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su propia función”.<sup>78</sup> El trabajo en el pensamiento aristotélico se convierte en la orientación de la acción individual que adquiere sentido en lo comunitario, con lo que asume su carácter ético; asimismo, la comunidad funge como el espacio de actuación en el que confluye lo particular con lo colectivo, cuya manifestación más relevante es el bien común, por lo que la permanencia de las acciones adquiere sentido, preponderantemente en la *polis*, que es la mayor orientación comunitaria en Aristóteles.

Lo que produce el trabajo sólo puede tener su correspondencia en la colectividad, pues si el objeto en cuestión está supeditado a lo individual, entonces el trabajo ya no puede adquirir esta denominación, sino que se convierte en labor,

---

<sup>77</sup> Hannah Arendt, *op. cit.*, p. 58.

<sup>78</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1106b

esto es, en la satisfacción de las necesidades orgánicas, por eso únicamente el sentido comunitario es lo que puede dar la dimensión de lo bello o de lo virtuoso, porque está referido a lo colectivo. El señalamiento de la ciudad en la Antigüedad como ámbito de orientación de la actividad humana no es una cuestión que debemos pasar por el alto cuando aludimos al concepto del trabajo, porque sin esta cualidad no es posible comprender el significado esencial con el que se presenta la moralidad de esta acción, en el sentido de que responde al bien mayor que es el bien de la *polis*. De tal suerte que la esencia del trabajo no es la pura actividad lo que le da el sustento ético, sino que su esencia categórica es la actividad social, que Ágnes Heller denomina como *enérgeia*.<sup>79</sup> Para ella, Aristóteles es quien descubre así el carácter ontológico del trabajo, su función humanizadora, pero la esencia de lo humano es la actividad social, y no la acción del trabajo. Añade que si bien la actividad humana tiene su base estructural en el trabajo, el modelo, el tipo, **la idea de la actividad humana es la actividad social**,<sup>80</sup> con lo que demuestra que el marco de discusión está referido al carácter colectivo de las acciones individuales que genera el trabajo.

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

---

<sup>79</sup> Heller atribuye a la palabra griega *ἐνέργεια* como la actividad social, o mejor dicho como la potencia social que da fundamento a la acción humana. Si bien la principal acepción de esta palabra es la energía desde el plano de la física, también podemos atribuirle una naturaleza social, si observamos que el verbo de este sustantivo (*ἐνεργέω*) significa ser eficaz o activo, obrar, producir o ejecutar, términos que pueden ser entendidos únicamente dentro del plano eminentemente de la actividad humana.

<sup>80</sup> Agnes Heller, *op. cit.*, pp. 233-234.

mediante la satisfacción de las necesidades del otro.<sup>81</sup> Si bien la necesidad de ubicar al trabajo dentro de este plano de discusión representa en sí misma una razón fundamental para asumirlo como una cualidad imprescindible de la función social, para Aristóteles no tenía mayor relevancia ética, pues tenía que estar orientado hacia el logro del mayor bien comunitario. La esencia ética del trabajo tenía en el pensamiento aristotélico su referente en el bien de los demás, en el bien común, con lo que podemos concebirlo dentro de un sentido teleológico, mejor comprendido como un fin que como una actividad en sí misma *productiva*.

Sin embargo, el sentido comunitario del trabajo no sólo responde a su cuestión teleológica, esto es, a la finalidad ética de la acción individual, sino que también se enmarca dentro del ámbito organizacional, en el que la actividad humana es compartida con los demás desde el punto de vista de la división de funciones. La cualidad del mundo social es el orden con el que están condicionadas las actividades individuales, ya no a partir de la disposición física de las necesidades orgánicas, sino a la indisoluble relación entre los sujetos, los cuales deben recurrir a la cooperación, a la organización de las funciones, como una forma de contribuir al beneficio comunitario, que es la esencia de su condición humana, porque sin la concepción del trabajo compartido no es posible pensar en la subsistencia de la sociedad, incluso de aquellas entidades económicas que en el mundo actual conforman el sistema capitalista. Como bien lo señala Ágnes Heller, “El trabajo encuentra sentido en lo social, en la comunidad. *El trabajo no puede humanizar el mundo más que dentro de una comunidad organizada [...]*.”<sup>82</sup> El mundo se humaniza a partir de la organización porque implica conjuntar el esfuerzo individual para satisfacer una necesidad colectiva, de manera que este actuar queda subsumido a la dimensión ética de significado, y dentro de esta vertiente, el trabajo se asume como parte de la condición humana que permite vincular su sentido teleológico, el bien común, con la capacidad *técnica* de la organización, con la finalidad de alcanzar un orden dentro de la comunidad, la división de funciones. La satisfacción de necesidades, a través de la división del

---

<sup>81</sup> Antonio Marino López, “Trabajo, justicia y globalización” en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *op. cit.*, p. 37.

<sup>82</sup> Ágnes Heller, *op. cit.*, p. 20 (subrayado en el original).

trabajo, implica que un individuo produzca para el otro, con lo que queda establecido el significado moral y económico de la organización comunitaria, en el sentido de ofrecer a los demás el residuo de lo que necesita y adquirir lo que requiere para la satisfacción de sus necesidades.

El trabajo no es una actividad aislada, sino que adquiere pleno significado en la comunidad, mediante la organización social de la división del trabajo, que posteriormente se transfiere al comportamiento administrativo a través de la estructura orgánica,<sup>83</sup> en la cual se plantea la diferenciación de tareas con el propósito de alcanzar un objetivo predeterminado. La ordenación de esta capacidad organizativa dentro de la comunidad es lo que determina el sentido administrativo en la época actual.

Así, por ejemplo, según la escuela del proceso administrativo, corriente pionera y aún vital, administrar es “planear, organizar, dirigir y controlar”, y aunque por lo general quienes la definen de este modo no explicitan mediante el uso del término *trabajo* que lo que se planea, organiza, dirige y controla es precisamente el *trabajo* de los subordinados, es fácil deducirlos de sus explicaciones. [...] Sin embargo, cuando se ocupan de explicar en qué consiste la función de organización sí suelen utilizar también el término en cuestión, diciendo que *organizar es dividir el trabajo*. Esto significa que, por lo menos para los adeptos de la corriente del proceso administrativo, el objeto de estudio de la administración es precisamente el *trabajo* que realizan los jefes o administradores al planear, organizar y controlar el *trabajo* de sus subordinados, para el logro de los objetivos de una organización.<sup>84</sup>

Así como la concepción comunitaria del trabajo podemos comprenderla con base en la moralidad humana, también debemos observarla como la directriz del funcionamiento social, dentro de la que se enmarca la idea de la administración.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> El concepto de estructura está referido al ensamble de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. Entenderemos por estructura orgánica o formal aquellos “elementos estructurales [organizados] [que] figuran, en primera línea, la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; en suma, todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas” (Renate Mayntz, “La estructura social”, en *Lecturas de administración*, volumen 2, Facultad de Contaduría y administración de la UNAM, México, 1974, Col. Administración, p. 105 y 155).

<sup>84</sup> Jorge Ríos Szalay, “Prefacio” en Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *op. cit.*, p. 7 (subrayado en el original).

<sup>85</sup> En este trabajo entenderemos por administración todos los procesos y actividades que desarrollan los individuos de manera colectiva para lograr una serie de objetivos organizacionales: “Es una práctica social usualmente esquematizada como el manejo de los recursos de una organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejercen los elementos administrativos de planear, coordinar, dirigir, controlar. [...] Estos recursos y estos elementos no se ejercen sobre

El trabajo unifica al hombre con la comunidad, con lo que permite el desarrollo humano compartido; y gracias a este vínculo del hombre es posible darle sentido a la administración, tal como la entendemos actualmente. El trabajo especializado se convierte en el principio más importante del óptimo desempeño de la comunidad. Las tareas específicas que emprende cada individuo, de acuerdo con su aptitud para desarrollarlas, se encuentran íntimamente ligadas a la generación de los satisfactores que la comunidad necesita para sus miembros. En eso estriba el carácter ontológico de la administración: el trabajo compartido apela a la división del trabajo para el beneficio comunitario, y ésta significa concebir la moralidad dentro de la organización. No hay otra posibilidad en la administración de alcanzar un orden y ofrecer los medios suficientes de subsistencia de la organización, en particular, y de la sociedad, en general, más que con la concepción del trabajo. A eso nos referimos cuando hablamos de la esencia de la administración, como actividad comunitaria.

Así como el trabajo es nuestro objetivo en el actuar colectivo, la mayor perfección de un objeto y el resultado será bueno sólo cuando alcanza la máxima perfección, esto es, sólo cuando este objeto sea útil o apreciado también por los demás; así, en la jerarquía del bien, es la realización de lo satisfactorio en sí, de lo más perfecto, lo que representa el bien supremo.<sup>86</sup> El mayor bien es el que está referido a la comunidad, y la perfección está orientada por ella. De acuerdo con esta perspectiva, lo que origina la perfección no es el producto, sino la orientación social, la mejor satisfacción de las necesidades colectivas, con lo que el producir y el administrar responde a la capacidad de los individuos para generar los

---

un ente vacío: toman vida, se concretan y se instrumentalizan sobre el ente social llamado organización” Carlos Dávila Ladrón de Guevara, *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, McGraw Hill, Bogotá, 1985, p. 7). Consideramos que la noción de administración no tiene la claridad conceptual necesaria para obtener una idea precisa de su significado, pero a lo largo de este estudio trataremos de ir incorporando algunos de sus elementos, con el fin de relacionarlos con la teoría aristotélica, y de esta manera ofrecer una mejor comprensión del término. La alusión del vocablo administración en Aristóteles lo encontramos, en principio, en la palabra griega *οἰκονομία* (*oikonomía*) que se compone de la voz *οἶκος* (*oikos*), cuyas acepciones son casa, vivienda, habitación, familia, patria y del verbo *νέμω* (*némo*) que significa dirigir, conducir, administrar, manejar, repartir, distribuir. La noción de *οἰκονομία* en Aristóteles está más cercana a la administración o dirección de la casa. Más preciso: para Aristóteles, la administración se concibe como el cuidado de la riqueza (*Política*, 1258a).

<sup>86</sup> Ágnes Heller, *op. cit.*, p. 211.



satisfactores que la sociedad demanda, y la perfección estriba en hacerlo de la mejor manera para alcanzar la mejor satisfacción de la comunidad; por esto es que la concepción de la calidad en la administración no puede estar referida al producto, sino a la sociedad. Con esto se comprueba el carácter vinculante del hombre con la comunidad, y el origen del concepto de administración que estudiaremos en el siguiente apartado.

## **5. La concepción de la división del trabajo en la comunidad en el comportamiento administrativo**

El referente del trabajo individual en el pensamiento de Aristóteles es la comunidad. La procuración de necesidades obedece al carácter propio de la división de tareas, de manera que quien conforma la comunidad participa en ella como un elemento que integra las tareas colectivas para su subsistencia. En este sentido, la comunidad funge como el origen y el fin del trabajo. Origen, porque es ella quien enmarca las necesidades de sus miembros, mediante la diversificación de funciones; y fin, porque gracias a la comunidad el hombre vive y participa en la colectividad. Para Aristóteles,

“[...] sería erróneo pensar que el ciudadano se pertenece a sí mismo, cuando, por el contrario, todos pertenecen a la ciudad desde el momento que cada uno es parte de la ciudad, y es natural entonces que el cuidado de cada parte deba orientarse al cuidado del todo.”<sup>87</sup> Si bien la integración de funciones que se conforman a partir de la comunidad, y más concretamente en beneficio de la ciudad, suponen la determinación del individuo por la colectividad, en lo que parecería la imposición de una forma de vida en el hombre, la falta de una pertenencia a sí mismo, como lo indica Aristóteles, lo que subyace es la posibilidad de una vida en común, que es lo que define el ser del hombre, pues los individuos no pueden bastarse a sí mismos, por eso es que requiere su integración a la comunidad, lo que constituye la fuente de responsabilidad compartida para el bienestar común; esta determinante establece la necesidad del trabajo colectivo, a

---

<sup>87</sup> Aristóteles, *Política*, 1337a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

eso responde el carácter comunitario en el hombre, y lo que explica, en cierto sentido, la moralidad. La condición humana no se comprende a partir de lo individual, sino que está supeditada al ámbito de lo colectivo, por lo que el trabajo administrativo debe orientarse en esa misma dirección; en sí mismo, el concepto que podemos intuir de la administración siempre tiene como referencia el trabajo coordinado, en caso contrario no podríamos hablar de trabajo, sino de labor, tal como lo hemos señalado en apartados anteriores, es decir, determinado por las necesidades cotidianas, a la mera subsistencia orgánica, y no la proyección de la común provisión de necesidades de lo social.

En este sentido, el pensamiento aristotélico estaría orientado por la dimensión ética del hombre, mediante la cual los individuos asumirían su carácter colectivo como un bien supremo y como la única posibilidad para alcanzar su condición humana y la subsistencia, con lo que el comportamiento administrativo sustenta su carácter ontológico.

[...] a pesar de lo cual los griegos no llegaron a conocer en ningún momento ese derecho abstracto de los Estados modernos que aísla al individuo, lo deja hacer como tal, y sin embargo, los mantiene en cohesión a todos como un espíritu invisible, de tal modo que en ninguno se dé ya ni la conciencia ni la actividad con vistas al conjunto, sino que cada cual actúa para el todo, sin saber cómo, tan sólo en la medida en que se le reconoce esencialmente como persona y en que sólo se preocupa de la protección de su individualidad. **Es una actividad dividida de la que cada uno sólo tiene en sus manos un fragmento: del mismo modo que, en una fábrica, nadie forma un todo, sino solamente una parte y no posee las demás habilidades necesarias,** ya que solamente algunos determinan la cohesión del conjunto.<sup>88</sup>

El hecho de que la preocupación del individuo lleve implícito su protección y satisfacción particular, así como su propia realización, sólo es posible concebirse dentro de la colectividad; la asunción de la moralidad en esta conducta humana, sin embargo, no descansa en la actualidad de forma consciente, sino que se reproduce mediante una determinación interiorizada en los sujetos, los cuales deben observarla inconscientemente como una aspiración más que como una máxima de obrar, de ahí que la preocupación particular de la conducta no tenga como propósito primordial su carácter comunitario, sino su especificidad individual.

---

<sup>88</sup> G. W. F. Hegel, *op. cit.*, p. 317 (subrayado nuestro).

La idea de la división del trabajo en el comportamiento administrativo la encontramos en esa posibilidad de los individuos por realizar una parte de la actividad colectiva, en el entendido de que todos actúan de acuerdo con una generalidad que es lo que determina el sentido de la función: sólo una parte es propia del individuo la cual sirve para conjuntar los demás esfuerzos. El desarrollo de las funciones que se derivan del comportamiento administrativo se orienta a las acciones del todo y no de lo individual, en el aislamiento, porque si hablamos de lo individual no sería posible asumir plenamente el sentido de la administración, tendiente a la realización de actividades integradas dentro de un sistema de participación comunitaria, de manera que las tareas que ejecutan cada uno de los individuos tienen un referente colectivo, en concordancia con las acciones que llevan a cabo los demás.

Este complejo sistema de participación social es el que proyecta la esencia de la administración en la sociedad actual, a través de la posibilidad de complementar el esfuerzo individual en los requerimientos personales y comunitarios. Esta idea funge como el elemento primario de funcionamiento en el que se sustentan los mecanismos de acción colectiva de manera organizada, tal como lo señala Walter Buckley: “El tipo de situación grupal en la cual la interdependencia de los miembros se basa en la existencia de una meta grupal, en el sentido definido, constituye una *situación cooperativa*, en la cual las metas de los individuos se relacionan de tal manera que la meta de uno cualquiera de ellos puede alcanzarse sólo si todos los individuos pueden alcanzar también sus respectivas metas”.<sup>89</sup> Lo que da sustancia al comportamiento administrativo es su perspectiva colectiva, pues si bien Buckley hace referencia al cumplimiento de tareas dentro de la organización, su idea plantea la realización de capacidades dentro de un marco grupal, no en el aislamiento, que en el caso de Aristóteles estaría enmarcado en lo cívico: el ciudadano libre y bien integrado en la vida comunitaria, de ese “vivir bien” que es la meta del hombre,<sup>90</sup> aquello que trasciende a la mera función, si hablamos de la administración, y que es capaz de

---

<sup>89</sup> Walter Buckley, *op. cit.*, p. 273 (subrayado en el original).

<sup>90</sup> Carlos García Gual, *op. cit.*, p. 145.

plasmar una disposición previamente definida. Lo que resulta de esta prescripción colectiva tiene como consecuencia una dimensión social que no es posible comprenderse en el aislamiento de los individuos, con lo que el comportamiento administrativo, así como lo señalamos con respecto al trabajo, únicamente puede fundarse en lo común.

Dentro de la organización, el trabajo individual se complementa con el de otros sujetos, de modo que las funciones que realiza cada uno de los miembros están en continua cooperación con la de otros; esta diferenciación de tareas se establece de manera indirecta mediante la división del trabajo con el fin de satisfacer las necesidades comunes. La responsabilidad que adquieren los actores frente a una colectividad concreta es de suma importancia porque a partir de ello es posible pensar en la satisfacción de las necesidades sociales. La función social coordinada que proyecta el comportamiento administrativo permite la comprensión de la responsabilidad individual frente a los demás, por lo que la distribución de tareas al interior de la organización moderna es un sistema de diferenciación en la que una función depende de la otra para la realización de las demás. Esta misma idea está presente en el pensamiento de Renate Mayntz, sólo que a partir de un ámbito más amplio de significado: la organización como un subsistema de la sociedad. Este teórico de la organización indica que la función de una organización se entiende como un espacio de acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca, es decir, la contribución que presta aquella a una situación determinada, que se considera como deseable y fijada como norma para quien observa dicho sistema.<sup>91</sup> Esta función administrativa es una reproducción de la idea de comunidad que estudió Aristóteles, mediante la cual es posible pensar en un sistema integrado de actividades que nos brinda escenarios de intercambio de servicios que requiere la sociedad para su subsistencia. Asimismo, esta colectividad organizada establece oportunidades de acción para que los hombres desarrollen sus propias obras mediante el trabajo coordinado, dispuesto por el mismo sistema al que pertenecen.

---

<sup>91</sup> Renate Mayntz, *Sociología de la organización*, op. cit., p. 76.

Gracias a la comunidad podemos acceder a un sistema integrado de tareas para que sea posible la supervivencia colectiva y el desarrollo espiritual de los sujetos, mediante el disfrute de sus actos, lo cual posteriormente analizaremos con el estudio del concepto de virtud. Asimismo, esta ordenación de actividades genera procesos de diferenciación entre lo que hemos estudiado como labor y el concepto de trabajo, pues mientras la especialización del trabajo está esencialmente orientada hacia el producto terminado, cuya naturaleza requiere diferentes habilidades que han de organizarse juntas, la división de la labor, por el contrario, presupone la cualitativa equivalencia de las actividades singulares para las que no se requiere una destreza especial, y dichas actividades no tienen fin en sí mismas, sino que representan ciertas cantidades de fuerza laboral que se suman juntas de manera puramente cuantitativa. La especialización del trabajo y la división de la labor únicamente tienen en común el principio general de la organización, porque sólo en el marco de la organización política, donde los hombres no viven meramente, sino que actúan en común, cabe la especialización del trabajo y la división de la labor.<sup>92</sup> Mientras la división de la labor parece corresponder a la moderna concepción del trabajo mecanizado, en el sentido de procurar la mayor cantidad de producción, sin atender a la humanización de la función, sino a su cosificación, la especialización del trabajo es lo que proyecta la esencia del comportamiento administrativo, debido a que en la propia estructura orgánica se estipula la diferenciación de tareas a través de la distribución de roles, de manera que quien acceda a un puesto debe tener ciertas aptitudes para desempeñarlo.

Esta denominación del trabajo especializado planteado en el ámbito administrativo constituye uno de los principales planteamientos teóricos de Aristóteles en torno a su concepto de virtud que estudiaremos en el capítulo II de esta tesis. La conjunción de elementos que hacen de la organización un cuerpo homogéneo de individuos actuando conjuntamente está garantizada por el propio sistema de reglas y por la integridad de su funcionamiento, de tal forma que su estipulación proyecta escenarios de comportamiento colectivo tendentes a obtener

---

<sup>92</sup> Hannah Arendt, *op. cit.*, p. 132.

un beneficio social, en este caso, el cumplimiento de un objetivo organizacional. Para Aristóteles el hecho de que los hombres realicen la función que les es propia, con el fin de acceder al mejor de los bienes comunitarios, en el comportamiento administrativo tiene el mismo planteamiento, orientado a la mejor realización de actividades, que redundará en una mejor generación de satisfactores a la sociedad.

El compromiso de los individuos se enmarca en las condiciones propias de la colectividad, por lo que la responsabilidad de realizar de la mejor manera las tareas que le son propias aspiran al máximo orden posible para que todos los que participen en la comunidad cuenten con los mejores bienes y servicios posibles. El referente que justifica el concurso de los sujetos tiene los elementos necesarios de coordinación para el óptimo aprovechamiento de los recursos, que va desde las labores de la casa hasta las funciones del Estado, de modo que cada quien realice la tarea que le corresponde. Ya hemos señalado anteriormente que las necesidades de la familia constituyen los elementos primarios de coordinación en la comunidad para lograr la común provisión,<sup>93</sup> y la administración responde esta necesidad, con el fin de disponer eficazmente de los medios de subsistencia para sus miembros; en todos sentidos se trata de la racionalización del trabajo y de la propiedad, tal como podemos entenderlo en el significado actual de la administración, con ese fin se plantea la estructura orgánica: para orientar el trabajo coordinado y racionalizar los recursos de forma eficaz hacia la consecución de los objetivos organizacionales, que en última instancia responden a las condiciones propias de una colectividad. Así, la estructura formal es el elemento de orden más importante sobre el que se finca el comportamiento administrativo dentro de la organización, además de que establece los mecanismos funcionales para alcanzar la división del trabajo dentro de ella. La estipulación de reglas y funciones orienta el trabajo colectivo por medio de la asignación de jerarquías que garantizan la coordinación de las mismas. Así, la autoridad personifica el ordenamiento social de los individuos que desempeñan tareas al interior de la organización.

---

<sup>93</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1162a.

Cada uno de sus miembros complementa su función con la de los demás con el fin de que la satisfacción de necesidades sea común. Ésta es la razón por la que las labores que desarrollan los individuos se realicen de la mejor manera posible para que quienes conforman una comunidad vivan de acuerdo con lo que es mejor para ellos mismos: “[...] porque el premio de la virtud y del beneficio es el honor, y el auxilio de la necesidad, el provecho. Así parece que ocurre también en las ciudades. No se honra, en efecto, al que no proporciona ningún bien a la comunidad, pues el bien común se otorga al que favorece a la comunidad, y el honor es un bien común.”<sup>94</sup> La referencia a la comunidad en la teoría aristotélica es una condición para la realización de las buenas obras. La acción individual en la colectividad es el honor, porque significa servir a los demás, y la posibilidad de ayudar a la satisfacción de la necesidad es un provecho colectivo, en el que está incluido el propio individuo que ejecuta la tarea, porque representa el aprovechamiento mutuo de lo que produce, a partir del intercambio de satisfactores.

El espacio comunitario que señala Aristóteles alcanza una de sus máximas expresiones desde el momento en que los hombres son capaces de diversificar sus actividades para su propio beneficio, debido a que esto implica producir más de lo que se debe para lograr el intercambio de satisfactores, o bien la adquisición de los mismos mediante los medios de intercambio. Esta concepción aristotélica se sustenta en la posibilidad del individuo para desarrollar lo que le es propio realizar, de acuerdo con lo que la misma comunidad le ha permitido cultivar para el aprendizaje de sus tareas; asimismo, representa la probabilidad de cubrir las necesidades de la colectividad, porque cada quien elabora lo que le corresponde para alcanzar el complemento de todas las funciones. Los principios que rigen la división del trabajo y lo que constituye el fundamento del comportamiento administrativo es que cada uno de los miembros que conforman un ente organizado efectúe lo que le es propio realizar, de acuerdo con la integración de puestos estipulado en la estructura formal, con lo que comprendemos el significado de la coordinación de funciones en la administración. Esta idea la

---

<sup>94</sup> *Ibid.*, 1163b.

encontramos en la obra *Económicos* en la que se señala que es necesario distinguir entre cada una de las actividades, y que las productivas sean más que las improductivas, de manera que los trabajos han de estar distribuidos de forma tal que no corran riesgos todos al mismo tiempo.<sup>95</sup>

La justificación teórica que nos permite vincular la noción de comunidad con la organización moderna es el trabajo coordinado en el que los individuos son capaces de alcanzar la subsistencia colectiva y aspirar a la plenitud de los actos individuales del hombre. Este principio de convivencia comunitario proyecta el carácter social del comportamiento administrativo como el elemento de orden en las organizaciones. La organización suministra los elementos de diversificación de tareas que se materializan en el trabajo administrativo, porque la administración es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la autoridad y los miembros que conforman el cuerpo social.<sup>96</sup> La división de tareas en la organización orienta el trabajo individual hacia las acciones que realizan los demás con el fin de que se complementen mutuamente para el logro de los objetivos colectivos. Debemos aclarar que la división del trabajo, tal como lo hemos señalado en este estudio, no estriba en condicionar al hombre a las actividades rutinarias que impiden el proceso de racionalización, sino que conforma el objeto por el que existen las sociedades, orientado hacia la plena convivencia de los individuos. El hombre máquina, del que Taylor, fundamentalmente, nos ha dado razón en sus estudios y por la que en buena parte se ha malinterpretado la esencia de la división de funciones en la administración, no es la noción de la que nos dio cuenta Aristóteles, la cual está orientada hacia la concepción de servicio comunitario.

Gracias a la concepción de comunidad en el pensamiento aristotélico, el hombre está en posibilidades de desarrollar sus aptitudes para la realización de las tareas que le son propias. Así como en la colectividad griega, la organización suministra al individuo la capacidad para moldear y desarrollar su capacidad y

---

<sup>95</sup> Pseudo-Aristóteles, *Económicos*, 1344b (versión de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 1995, edición en la que se incluye Aristóteles, *La constitución de los atenienses*).

<sup>96</sup> Henri Fayol, *Administración industrial y general*, undécima edición, Tr. A. Garzón del Camino, Herrero Hermanos, México, 1969, p. 139.



hábitos personales,<sup>97</sup> y adquiere el conocimiento concreto del trabajo.<sup>98</sup> Ésta es la importancia que reviste comprender el significado del comportamiento administrativo en la realización espiritual del individuo, como característica inmanente de la acción colectiva. Debemos reconocer que la mayor parte de los sujetos en la sociedad actual participan en la organización en un contexto de significado profundamente racionalista de medios y fines; sin embargo, también debemos decir que esta participación se enmarca dentro de un escenario subjetivo de realización individual. Esto es, precisamente, lo que deseamos sustentar en torno al sentido humanista del trabajo y del comportamiento administrativo, como necesidad del hombre para vivir en comunidad.

La organización no sólo proyecta espacios de dominación, mediante la racionalización mecanizada del trabajo dentro de un esquema de estímulos económicos, sino que obedece a criterios de significado enmarcados en el propio ser del hombre, dispuestos socialmente.

Quando la identificación es defectuosa, las discrepancias que se producen entre los valores sociales y los organizativos traen como consecuencia una pérdida de la eficiencia social. Cuando la estructura organizativa está bien concebida, el proceso de identificación permite que amplias disposiciones organizativas rijan las decisiones de las personas que participan en la estructura.<sup>99</sup>

El comportamiento administrativo se presenta dentro de un esquema de participación colectivo tendente a la realización plena de las acciones individuales y sociales. El sentido del trabajo enmarca toda una concepción de pertenencia comunitaria y un sentido de realización humana. La conformación estructural de la organización brinda posibilidades de operación efectiva de la misma; pero lo que realmente garantiza su cumplimiento es el propio individuo dotado de las cualidades para asumir las tareas que le corresponden, sobre todo cuando está inmersa en la virtud de sus acciones. El carácter sustancial de la administración es la distribución de tareas que los hombres asumen como parte de su actuar social e

---

<sup>97</sup> Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, segunda edición, Tr. Amando Lázaro Ros, Buenos Aires, 1979, p. XV.

<sup>98</sup> Chester Barnard, "Prólogo a la primera edición Norteamericana" en Herbert Simon, *op. cit.*, p. XXXVIII.

<sup>99</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 200.

individual. El punto de vinculación entre la colectividad y el individuo es la división de funciones: mientras que ésta sirve a la organización para cumplir con sus objetivos, en el individuo representa la posibilidad de realización subjetiva. El fundamento de la estructura formal, que se caracteriza sustancialmente por la especialización, tiene su referencia aristotélica en el concepto de virtud. Desde este punto de vista, el comportamiento administrativo es un cuerpo formalmente ordenado que aspira a la coordinación de personas virtuosas; es decir, la propia estructura administrativa señala expresamente que el establecimiento de un puesto se encuentra dispuesto para el cumplimiento de un objetivo específico, de manera que éste sea desarrollado por un individuo conferido con ciertas cualidades, esto es, en la posibilidad del ámbito propio de la virtud de los hombres.

Así como en la concepción organizativa de la *πόλις* está dispuesta para que los individuos cumplan con las funciones que les son propias, en las organizaciones modernas la característica de la distribución administrativa es la especialización, es decir, la asignación de funciones específicas a determinadas partes de la organización.<sup>100</sup> En este sentido, la especialización es una condición administrativa para el desarrollo de la virtud. La asignación de estas tareas se formaliza mediante la creación de reglas generales para la actuación dirigida hacia un fin<sup>101</sup> que es propio de ella, pero que se proyecta a la satisfacción material de la sociedad. El trabajo individual que se produce para una comunidad, como la familia, o para la ciudad se sustenta en la obra que requiere el mayor perfeccionamiento de acuerdo con la virtud (*ἀρετή*, areté). La vida en sociedad significa que el individuo realice una labor auténtica,<sup>102</sup> es decir, desarrollar lo que le es propio para servir de la mejor manera a la comunidad, lo que significa el fundamento para el perfeccionamiento de la virtud. El individuo se desarrolla como hombre en convivencia con los demás, en mayor medida si hablamos del desarrollo de la virtud, en donde se manifiesta más plenamente la capacidad de

---

<sup>100</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>101</sup> Renate Mayntz, "La estructura social", en *Lecturas de administración, op. cit.*, p. 162.

<sup>102</sup> Ingemar Düring, *Aristóteles*, segunda edición, Tr. Bernabé Navarro, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005, p. 680.

cada individuo para el cumplimiento de las tareas que le son propias por su aptitud.

Si, entonces, la función propia del hombre es una actividad del alma según la razón, o que implica la razón, y si, por otra parte, decimos que esta función es específicamente propia del hombre y del hombre bueno, como el tocar la cítara es propio de un guitarrista y de un buen guitarrista, y así en todo añadiéndose a la obra la excelencia queda la virtud (pues es propio de un guitarrista tocar la cítara y del buen guitarrista tocarla bien), siendo esto así, decimos que la función del hombre es una cierta vida, y ésta es una actividad del alma y una acciones razonables, y las del hombre bueno estas mismas cosas bien y hermosamente, y cada uno se realiza bien según su propia virtud; y si esto es así, resulta que el bien del hombre es una actividad del alma de acuerdo con la virtud, y si las virtudes son varias, de acuerdo con la mayor y más perfecta, y además en una vida entera.<sup>103</sup>

La relación que existe entre las buenas obras y las actividades de los hombres en la comunidad consisten en realizar el trabajo de acuerdo con la *areté* que es el “modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su función propia”.<sup>104</sup> Los hábitos permiten que las cosas se realicen de acuerdo con la costumbre, de manera que podemos decir que las virtudes se perfeccionan en la vida comunitaria. Cada uno de los hombres debe estar en condiciones de desarrollar la virtud para alcanzar el óptimo de vida en comunidad, y su pleno desarrollo como individuo. En este sentido, el comportamiento administrativo proyecta ambas concepciones: el significado social de los actos individuales, enmarcados dentro de un contexto de moralidad, y la realización espiritual de los actores con el que se concibe el trabajo.

---

<sup>103</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1098a.

<sup>104</sup> *Ibid.*, 1106a.

## CAPÍTULO II

### LOS CONCEPTOS DE VIRTUD Y DE PRUDENCIA EN EL PENSAMIENTO DE ARISTÓTELES

*Lo más noble es lo más justo,  
y lo mejor es la salud;  
pero lo más placentero es lograr lo que amamos*

Inscripción de Delos, lugar de nacimiento de Apolo\*

#### Introducción

En este capítulo se analizan los conceptos de virtud y de prudencia en el pensamiento de Aristóteles. El objeto de analizar los conceptos de virtud y de prudencia en el pensamiento de Aristóteles se explica por la necesidad de comprender la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo. Los elementos de análisis que subyacen a la explicación del concepto de virtud en el comportamiento administrativo son la especialización y el concepto de autoridad; la especialización constituye una parte inherente a la estructura orgánica, que se explica a partir de la posibilidad de los hombres para la realización de una actividad propia, que es como se define en esta investigación, en términos generales, el concepto de virtud. Asimismo, la relación que existe entre la concepción de la virtud y el de la autoridad se define a partir de la posibilidad de que quienes ejercen la dominación aspiran a la legitimación, en el sentido de que la legitimidad se sustenta, en buena medida, a partir del conocimiento de la función, junto con la racionalización de la decisión, que es lo que define a la prudencia en el comportamiento administrativo. La prudencia

---

\* Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1099a 27 y *Ética Eudemia*, 1214a 5.

determina una intención, la posibilidad de que las actividades se orienten a metas y objetivos, tal como se encuentra concebido en el comportamiento administrativo,<sup>1</sup> de modo que el estudio de la prudencia en el pensamiento de Aristóteles constituye un elemento de análisis para entender los procesos decisorios en las organizaciones, de ahí la importancia que reviste el estudio de la prudencia en la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, pues ella encarna los procesos decisorios en las organizaciones.

En el primer apartado de este capítulo, “El significado de la virtud en el pensamiento de Aristóteles”, se divide en dos sub-apartados; en el primero, se define el concepto de virtud, a partir de la diferenciación entre las virtudes intelectuales y la virtud ética; en este apartado, el estudio de la virtud se orienta hacia la explicación de las actividades que son propias de cada quien, lo que nos permite vincularlo con el comportamiento administrativo, indicado en el quinto apartado del primer capítulo, y con el significado de la legitimidad de la autoridad; en el segundo sub-apartado, se realiza un análisis de la virtud en el ser del hombre, con el propósito de establecer el ámbito de significado de ésta con el bien común y la vida buena. El segundo apartado, “El concepto de prudencia en el pensamiento de Aristóteles”, se divide en cuatro sub-apartados; en el primero se establece el vínculo conceptual entre la prudencia y la virtud; en el segundo, se define el concepto de prudencia en Aristóteles; en el tercero, se analizan brevemente los elementos que integran el concepto de la prudencia: la contingencia, la deliberación y la elección; en este sub-apartado se sostiene que la concepción ética de esta última se orienta por la propia naturaleza humana, de modo que la elección de los medios no sólo obedece a su carácter instrumental, sino que responde a la concepción del bien, tal como queda establecido en el pensamiento de Aristóteles por el vínculo conceptual entre la virtud y la prudencia. Finalmente, en el último sub-apartado, se define al hombre prudente, el *phrónimos*, con el objeto de establecer la relación entre el concepto de prudencia y la legitimidad de la autoridad.

---

<sup>1</sup> Vid., Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, segunda edición, Tr. Amando Lázaro Ros, Aguilar, Buenos Aires, pp. 6 y ss.

## 1. El significado de la virtud en el pensamiento de Aristóteles

### a) *El concepto de virtud de Aristóteles*

#### α. Tipos de virtud: Virtudes intelectuales y virtud ética

La concepción de la virtud (*ἀρετή*) obedece a una determinante de acción enmarcada en la comunidad en donde adquiere sentido el actuar del hombre en su individualidad, con lo que el acto se convierte en un mecanismo de articulación de los sujetos para concretar su participación comunitaria. El significado de la virtud en el pensamiento de Aristóteles se encuentra definido a partir del ser del hombre, y, en términos generales, son dos los ámbitos de significado a partir de los cuales podemos enmarcar la comprensión de la virtud: las virtudes éticas y las virtudes dianoéticas. Siendo así, el alma se compone de dos partes: la racional y la irracional; en la primera está alojada la dimensión intelectual del hombre, y en la segunda, aquella que se define por los impulsos emocionales de los sujetos; y por ser la virtud una composición del ser del hombre, también decimos que se divide, a su vez, en las virtudes intelectuales y en las virtudes morales. Mientras que las virtudes intelectuales perfeccionan la parte racional del alma, las morales perfeccionan la conducta del hombre en la comunidad, en cuanto sea posible su participación en la razón; unas se comprenden por el *logos* (*λόγος*), y las otras por el *ethos* (*ἦθος*) o carácter del hombre.<sup>2</sup> La parte racional del alma es la que domina sobre la parte irracional, de modo que gracias a la comprensión del concepto de virtud podemos establecer el vínculo entre el pensamiento con la actividad — misma que en un inicio está definida por la irracionalidad de las acciones—, de ahí la importancia que representa iniciar nuestro estudio en torno al significado de la virtud a partir de su clasificación.

Aristóteles señala que siendo dos las partes del alma, las virtudes se dividen entre ellas en la parte que posee la razón, que son las intelectuales, y su

---

<sup>2</sup> Antonio Gómez Robledo, *Ensayo sobre las virtudes intelectuales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1996, p. 25.

obra es la verdad, bien sea acerca de la naturaleza de las cosas o de su producción. Las otras virtudes son de la parte irracional, a la que pertenece el apetito, de lo que resulta que necesariamente el carácter moral, bueno o malo, es vicioso o virtuoso, según que se persigan o eviten ciertos placeres y ciertas penas.<sup>3</sup> A las primeras, las racionales, se les denominan dianoéticas (*διανοητικές*), las cuales son parte de la naturaleza del hombre y se perfeccionan por la enseñanza; en tanto que las segundas se originan por los apetitos o el placer, pero se perfeccionan hacia el bien por la costumbre, y se les denomina éticas (*ἠθικῆς*), de lo que resulta que ninguna de las virtudes éticas se producen en nosotros por naturaleza, puesto que ninguna cosa que existe por naturaleza se modifica por costumbre,<sup>4</sup> de ahí que sostengamos que las virtudes éticas se confeccionan y perfeccionan dentro de la comunidad. Mientras la finalidad de las virtudes dianoéticas, como lo indica Aristóteles, es la verdad, lo que buscan principalmente las virtudes éticas es la acción buena, que corresponde al bien común; pero también se advierte que la concepción de la virtud es la posibilidad de que el individuo pueda emprender las acciones placenteras al ser y satisfactorias para el espíritu, dentro de las que podemos incluir a las actividades que son necesarias para la consecución de una obra o a la función que corresponde realizar a cada quien. El proceso que rige el acto pertenece a la parte racional, esto es, a las virtudes dianoéticas, sin embargo, éstas no tienen mayor significación por sí mismas en el actuar, por lo que las virtudes éticas tienen su concreción en la actividad, a través de la relación social que se establece a partir del contexto de significado de la comunidad. Siendo así, las virtudes intelectuales adquieren su sentido moral en la actividad, y por ser las virtudes éticas el elemento dispuesto por la condición humana para el bien común, entonces decimos que no sólo la mera actividad es la determinante de acción en la comunidad, sino la virtud definida por la razón; el vínculo entre las virtudes intelectuales y las virtudes morales es la *phronesis* (*φρόνησις*), que posteriormente analizaremos.

---

<sup>3</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1221b (versión de Antonio Gómez Robledo, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1994, edición bilingüe).

<sup>4</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1103a (versión de Julio Pallí Bonet, Gredos, Madrid, 2000).

Por ahora, queremos dejar por sentado que la razón rige a la moral, cuando se trata del estudio de la virtud, pero quien materializa esta relación es la virtud ética, por estar inmersa en el actuar de los sujetos; con esto no queremos decir que las virtudes dianoéticas y las virtudes éticas sean independientes una de la otra con significados divergentes en la actividad, sino que se instituyen como complementarias de la condición humana en la moralidad; es decir que la virtud (la *ἀρετή*) define la perspectiva ética de significado de la actividad, enmarcada en la égida de la razón, o que es capaz de atender al *logos*. Las virtudes intelectuales responden a la parte racional del alma, y Aristóteles establece que las disposiciones por las cuales el alma posee la verdad cuando afirma o niega algo son cinco: el arte (*τέχνη*), la ciencia (*ἐπιστήμη*), la prudencia (*φρόνησις*), la sabiduría (*σοφία*) y el intelecto (*νοῦς*).<sup>5</sup>

Así pues, la diferenciación entre las virtudes intelectuales y las virtudes morales están determinadas por la racionalidad, que en última instancia responden a una orientación humana justificada en los actos, de modo que así como hemos advertido que la razón domina sobre los impulsos, deseos o pasiones, también requiere de la actividad o de la acción para concretar su predominancia. Si bien hasta aquí aún no es posible establecer el vínculo entre las virtudes dianoéticas y las virtudes éticas, su clasificación nos permite señalar, como lo hemos dicho, que mientras las primeras son propias de la racionalidad del alma, incluso al margen de la condición humana de la moralidad, las segundas están condicionadas al acto, y, por tanto, susceptible de dominio de los impulsos irracionales del alma, como son los deseos y pasiones en donde prevalezca el vicio sobre la virtud, de ahí la importancia que representa la correspondencia entre la razón y el actuar. Aristóteles señala en la *Gran Ética* que “en el plano de las relaciones sociales o políticas entre los hombres, no se puede hacer nada sin que haya en el hombre un carácter o cualidad moral. Es decir, se debe ser hombre de mérito moral. Y mérito moral significa estar en posesión de las virtudes”,<sup>6</sup> y son las

<sup>5</sup> *Ibid.*, 1139b. Para una interpretación sobre las virtudes intelectuales, se puede consultar la obra de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*

<sup>6</sup> Aristóteles, *Gran ética*, I, 1 (versión de Francisco de P. Samaranch, Aguilar, Buenos Aires, 1973, p. 27). Se ha especulado que la *Magna Moralia* o *Gran Ética* no es de la autoría de Aristóteles, y se



virtudes intelectuales las que proveen de la racionalidad a las acciones para alcanzar el mérito moral, la capacidad humana para orientar la conducta hacia el bien. De esto se sigue que si bien la vinculación entre las virtudes éticas y las virtudes dianoéticas se establece a través de la capacidad de discernir racionalmente el medio por el que se realiza una acción humana, el acto mismo se define y perfecciona por el hábito, y no de manera natural como sucede con las virtudes intelectuales; la naturaleza provee de la racionalidad al hombre, no así de la costumbre, la cual es propia de la vida comunitaria, con lo que estamos en posibilidades de identificar la naturaleza de la virtud moral que es el hábito. Mientras que en todas las disposiciones naturales adquirimos primero la capacidad y luego ejercemos las actividades, como en el caso de los sentidos, pues no por ver u oír muchas veces los adquirimos, sino al revés: los usamos porque los tenemos, no los tenemos por haberlos usado; sucede lo contrario con las virtudes, las cuales son el resultado de las actividades anteriores, en el entendido que lo hacemos después de haber aprendido, esto es, **lo aprendemos haciéndolo**.<sup>7</sup> Así encontramos la doble posibilidad de las capacidades, aquella que es propia de la naturaleza, como es la razón, y aquella que se conforma por el hábito, lo que es propio de las actividades virtuosas. El concepto de virtud que estudiaremos enseguida está relacionado con la capacidad natural del hombre para adquirir un modo de ser a partir de la costumbre, y el modo de ser es una consecuencia de las actividades que ha cultivado para la realización de una función que le es propia.

La naturaleza inherente al hombre es la razón, pero el ejercicio de una actividad se practica con la costumbre, en comunidad. No obstante, hasta aquí aún no analizamos las consecuencias de los actos que se producen por el hábito, en el sentido de confeccionar en los individuos una practica buena o mala, porque la costumbre hace tanto a las buenas obras como a las malas, y esta circunstancia

---

atribuye a sus discípulos, al grado de indicarse que sus posturas son más enfáticas que las del propio Aristóteles, es decir, son más aristotélicas que Aristóteles; sin embargo, consideramos que la consulta de esta obra nos ayudarán a profundizar en mayor medida en el análisis del pensamiento aristotélico, de acuerdo con las propias necesidades de este trabajo.

<sup>7</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, op. cit., 1103a.

obedece a su propia naturaleza comunitaria, pues en caso contrario cada uno de los individuos serían buenos y malos por nacimiento;<sup>8</sup> lo que nos interesa anotar, simplemente, es la comprensión de la conformación del carácter a partir del hábito, porque gracias a ello estaremos en posibilidades de definir el concepto de virtud en Aristóteles.

### β. El concepto de virtud en Aristóteles

El carácter vinculante del hombre con la comunidad en el pensamiento de Aristóteles estriba en concretar el bien común y el bien vivir o la vida buena, lo cual se establece a partir del concepto de virtud. La noción fundamental que subyace a la comprensión de la virtud es la posibilidad del hombre para concretar el bien vivir y la vida buena, y es a partir de esta concepción que nos es posible iniciar nuestro estudio en torno al concepto de virtud, en el sentido de conformar una cualidad inherente al hombre para adquirir una forma de comportamiento vinculada a la comunidad. Aristóteles parte de la idea de que la virtud pertenece a una de las cosas que suceden en el alma, que son las pasiones (*πάθη*), las facultades (*δύναμεις*) y modos de ser (*ἕξεις*) que a continuación define:

Entiendo por pasiones, apetencia, ira, miedo coraje, envidia, alegría, amor, odio, deseo, celos, compasión, y, en general, todo lo que va acompañado de placer o dolor. Por facultades, aquellas capacidades en virtud de las cuales se dice que estamos afectados por estas pasiones, por ejemplo, aquello por lo que somos capaces de airarnos, entristecernos o compadecernos; y por modos de ser, aquello en virtud de lo cual nos comportamos bien o mal respecto de las pasiones; por ejemplo, en cuanto a encolerizarnos, nos comportamos mal, si nuestra actitud es desmesurada o débil, y bien, si obramos moderadamente; y lo mismo con las demás.<sup>9</sup>

En la *Ética Eudemia*, Aristóteles se refiere a las pasiones como todo aquello que conduce por lo común y por su naturaleza a un sentimiento de placer o pena; y señala que en estas afecciones no hay cualidad, debido a que se trata de un estado puramente pasivo; en cuanto a las facultades indica que son aquellas que

---

<sup>8</sup> *Vid., Idem.*

<sup>9</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1105b.

hacen actuar a las personas según sus pasiones; y, finalmente, define a los modos de ser como todo aquello que es causa de que tales pasiones se ajusten a la razón o que sean contrarias a ellas.<sup>10</sup> Así pues, las pasiones responden a un estado del alma generado por un hecho específico provocada por un acontecimiento, pero que produce ciertos efectos, de placer o pena, en el alma de los sujetos. Las facultades son directrices de la conducta provocadas por las pasiones que se manifiestan en una forma de comportamiento. La distinción entre las pasiones y las facultades es que las primeras son exclusivas del alma sin exteriorizarse activamente, simplemente producen un sentimiento, en tanto que las segundas se evidencian en un acto que se revela a través de un hecho perceptible por los demás. Finalmente, el modo de ser es aquello que permite que un acto sea realizado conforme a la razón o contrario a ella, con lo que estamos en posibilidades de comprender el término medio en las formas de comportamiento, que después analizaremos en este mismo apartado; de tal suerte que lo que define el modo de ser es la razón o su ausencia: cuando el acto tiende a lo que es mejor de acuerdo con la razón decimos que es un acto virtuoso, y contrario a ello lo consideramos como un acto vicioso. El modo de ser conforme a la razón es lo que define a la virtud, pues tanto las pasiones como las facultades son independientes a la directriz de conducta buena o mala, según se desprende del estudio de Aristóteles, que a continuación exponemos:

Por tanto, ni las virtudes ni los vicios son pasiones, porque no se nos llama buenos o malos por nuestras pasiones, sino por nuestras virtudes y nuestros vicios; y se nos elogia o censura no por nuestras pasiones (pues no se elogia al que tiene miedo ni al que se encoleriza, ni se censura al que se encoleriza por nada, sino al que lo hace de determinada manera), sino por nuestras virtudes y nuestros vicios. Además, **nos encolerizamos o tememos sin elección deliberada, mientras que las virtudes son una especie de elecciones o no se adquieren sin elección.** Finalmente, por lo que respecta a las pasiones se dice que nos mueven, sino que nos disponen de cierta manera.

Por estas razones, tampoco son facultades; pues, ni se nos llama buenos o malos por ser simplemente capaces de sentir las pasiones, ni se nos elogia o censura. Además, es por naturaleza como tenemos esta facultad, pero no somos

---

<sup>10</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, *op. cit.*, 1220b. También se traduce a las pasiones como afectos, las facultades como capacidades y los modos de ser como hábitos.

buenos o malos por naturaleza. Así pues, si las virtudes no son pasiones ni facultades, sólo resta que sean modos de ser.<sup>11</sup>

En su sentido genérico, la virtud se comprende como un modo de ser, que corresponde a la cualidad de lo humano para definir racionalmente una forma de comportamiento. Lo que es propio de la virtud es la razón, de ahí que Aristóteles sostenga que es un modo de ser y no pasiones o facultades, debido a que estas últimas no se enmarcan en una elección, sopesada racionalmente, sino que son una consecuencia de la naturaleza sensitiva y, por tanto, instintiva. A partir de estas consideraciones podemos iniciar nuestro estudio en torno al concepto de virtud en el pensamiento de Aristóteles.

La actividad es un atributo propio de la comunidad, pero la aspiración del bien es una cualidad propia de los actos virtuosos a partir de un modo de ser, con lo que estamos en posibilidades de definir la orientación ética de lo que el hombre hace, y, al mismo tiempo, comprendemos el propósito de la vida buena, aquello que el hombre emprende placenteramente con vistas a su propia felicidad. El concepto de virtud que estudiaremos en este apartado está referido a este último aspecto, pues el significado de los actos virtuosos para la comunidad se define como una orientación ética de los sujetos para el logro del bien común, en el entendido de que gracias a la virtud una actividad es buena porque tiende al mayor bien posible hacia la comunidad, de ahí la importancia que reviste para los individuos la identificación y realización de una función que les es propia. En este supuesto, el objeto de las acciones virtuosas es la comunidad; sin embargo, la virtud responde a la dimensión espiritual del hombre, por lo que nos disponemos a analizarlo en las siguientes páginas.

Partimos de que un acto virtuoso constituye el mejor de los hábitos que posee un individuo para la realización de una acción, con lo que queda establecido la posibilidad de emprender una obra que es propia al ser en cada uno de los hombres, con vistas a alcanzar su felicidad; por ser la felicidad la máxima aspiración del hombre es lógico pensar que esté relacionada con la mejor de las virtudes, y para Aristóteles, en principio, esa virtud habrá de estar relacionada con

---

<sup>11</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.* 1105b y 1106a (subrayado nuestro).

la virtud más excelsa, la cual será, señala, una actividad de la parte mejor del hombre.<sup>12</sup> Es evidente que el sentido genérico de la virtud al que hace alusión Aristóteles está relacionado con la razón, pues gracias a ella el hombre emprende las mejores obras para sí mismo y para la comunidad, de ahí la interpretación de que la contemplación (la *θεωρία*) sea la actividad más sublime que realizan los individuos. Sin embargo, lo que nos interesa anotar a partir de esta aseveración aristotélica es la cualidad de lo excelente en la actividad a partir de la razón, que se busca por sí misma para la realización de las mejores obras para la comunidad y para el hombre mismo, de la cual los individuos se ocupan conforme a toda una vida entera y se realiza por ser placentera al ser, porque la función propia del hombre, nos dice Aristóteles, no es únicamente el vivir, sino que es el vivir bien de acuerdo con lo mejor que hay en nosotros, y lo mejor que hay en nosotros es aquello que está relacionado con la virtud, en su doble sentido de la razón y el placer. La razón es lo que distingue al hombre de los demás seres,<sup>13</sup> por lo que debemos tomarla como la atribución propia de lo humano, con lo que queda estipulado que toda actividad que emprenda está condicionada a su racionalidad, y como esta actividad racional para Aristóteles tiene dos significados, el conocimiento y la acción práctica, debemos tomarla en el sentido activo,<sup>14</sup> pues en cuestión de las virtudes morales su fin radica en realizarlas y no en contemplarlas, de lo que se sigue es que, con respecto a la virtud, no basta con conocerlas, sino que es preciso tenerla y practicarla.<sup>15</sup>

Düring señala que el ser activo significa ejercer una actividad, así como poseer varias capacidades, pero cuando practica la más valiosa de ellas es activo absolutamente o en alto grado,<sup>16</sup> debido a que realiza una actividad auténtica que genera un bien y satisface al ser; la diferenciación de capacidades en el hombre no otorga en sí misma la posibilidad de comprender el significado del hombre virtuoso, sino que es preciso identificarla conforme a la razón, pues sólo de esta

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, 1177a.

<sup>13</sup> *Vid.*, *Ibid.*, 1097b y ss.

<sup>14</sup> *Ibid.*, 1097b y 1098a.

<sup>15</sup> *Ibid.*, 1179a y b.

<sup>16</sup> Ingemar Düring, *Aristóteles. Exposición e interpretación de su pensamiento*, Tr. Bernabé Navarro, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005, pp. 656 y 657.

manera la emprendemos como un medio de alcanzar nuestra propia obra. La razón en su sentido activo orienta a la actividad en el ejercicio de una acción que es propia al hombre, de ahí que esta dimensión esté relacionada con la parte de la virtud que nos interesa estudiar, que es aquella que se vincula con la capacidad y la función más perfecta que hay en cada uno de los individuos, la cual sólo puede obedecer a la racionalidad. De esta manera, la interpretación de la racionalidad en su sentido activo significa identificarla y practicarla de acuerdo con una función que es propia, aquello que la razón nos ha orientado para promoverla conforme a lo que hemos cultivado en la comunidad mediante el hábito, así podemos definir inicialmente el concepto de virtud, como la realización de una actividad conforme a la razón y a nuestra vida comunitaria, esto es, por el hábito.

Ahora bien, las virtudes se practican porque únicamente de esta manera se cumple la doble finalidad del bien común y la vida buena, las dos cualidades que son propias de la virtud, de ahí que Aristóteles sostenga que una actividad debe ser virtuosa para estar en consonancia con lo que es propio de cada quien, con lo que comprendemos el significado del acto que indica que para hacer el bien es imprescindible que se realice una actividad, y ésta debe corresponder con lo mejor que hay en cada uno de los individuos, una particularidad que los distinga de los demás. Posteriormente en este capítulo veremos que la identificación de una obra que es propia al ser se busca por sí misma, y en esa tesitura se erige como una consecuencia de la virtud, como el fin de la condición humana para justificar, en buena medida, la trascendencia particular de lo humano, el *fin* propio de cada quien. De esta manera, la virtud está vinculada estrechamente al *τέλος* del hombre, pues, como señala Werner Jaeger, “**El ‘fin’ de cada naturaleza debe buscarse en alguna actividad importante**, en alguna viva eficacia que ella tenga. En el conjunto de sus obras y funciones (*ἔργον*) ha de destacar una como su peculiar virtud (*οἰκεία ἀρετή*) frente a todos los demás individuos o especies; ésta es la obra que es esencial a ella y constituye su *τέλος*. La tarea de cada naturaleza está determinada por su capacidad innata”.<sup>17</sup> La naturaleza comunitaria

<sup>17</sup> Werner Jaeger, *Aristóteles. Base para la historia de su desarrollo intelectual*, Tr. José Gaos, Fondo de Cultura Económica, México, 2001, *op. cit.*, p. 83 (subrayado nuestro).

del hombre es la construcción de una obra que se alcanza a partir de la realización de una actividad, de manera que gracias a la virtud es posible pensar en el ser de lo humano, porque está sustentada en una actividad auténtica que se genera a partir de lo mejor y más grato al hombre, considerado en su individualidad. Aristóteles indica que las cosas valiosas y agradables son aquellas que le aparecen como tales al hombre bueno, por lo que **“La actividad más preferible para cada hombre será, entonces, la que está de acuerdo con su propio modo de ser, y para el hombre bueno será la actividad de acuerdo con la virtud”**.<sup>18</sup>

La distinción entre la mera actividad y la actividad conforme a la virtud estriba en concebirla de acuerdo con lo que es mejor y más placentero para el individuo, pues si bien la condición humana se caracteriza por emprender una tarea, como parte de las necesidades que son propias de una comunidad, cuando esa tarea se encuentra fundada en la virtud entonces habrá de ser la más perfecta. En la cita anterior podemos determinar la característica fundamental del concepto de virtud aristotélico, que es la realización de una actividad de acuerdo con el modo de ser del hombre, que implica la correspondencia entre la promoción de una actividad con su ser, aquello que es propio de él, con lo que se establece la condicionante de acción fundada en un fin individual y en el bien común. Ya hemos advertido anteriormente que la cualidad de las virtudes morales frente a las virtudes intelectuales es que aquéllas se justifican con el hábito, aquello que la comunidad nos ha permitido cultivar para su aprendizaje, en tanto que las segundas son parte de la naturaleza orgánica en el hombre; esto nos permite indicar que la meta que es propia de cada quien corresponde con la naturaleza de la virtud moral, y la única forma de asimilarla es ejercitándola hasta lograr su perfección, con ello estamos en posibilidades de practicarla durante toda una vida entera porque es parte consustancial de nuestro modo de ser, que define lo que somos y nos identifica ante los demás.

Si el hábito es lo que se practica en forma consuetudinaria para su perfección, lo que promueve el significado de la virtud es la diferenciación de

---

<sup>18</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1176b (subrayado nuestro).

habilidades para la realización de la función porque se inscribe a partir de la disposición, y las mejores aptitudes que son propios de la mejor disposición obedecen a una buena disposición dada por la naturaleza (*physike areté*) o perfección natural y, en segundo término, al cuidado diligente de esa aptitud, como sucede con una planta, cuidada y cultivada por un jardinero, así también sucede con el hombre, por lo que algunos de ellos son mejores que otros, porque desde su nacimiento tienen la aptitud para el cultivo de ciertas habilidades en mayor medida que otros, y mediante la atención cuidadosa de esas aptitudes pueden alcanzar la máxima perfección.<sup>19</sup> Si bien Aristóteles señala que el cultivo de la virtud es propio del hábito, es evidente que este cuidado está fundado en una habilidad natural o por obra de cierto aprendizaje en el hombre,<sup>20</sup> de modo que, inicialmente, la naturaleza determina una habilidad o aptitud en cada uno de los sujetos, lo que permite diferenciar las funciones por su aptitud de uno con respecto a otros; gracias a esto estamos en posibilidades de comprender el significado de la división del trabajo en la comunidad, en el entendido de que los que participan en ella se complementen unos a otros en la satisfacción de sus necesidades, con lo que asumimos la mecánica de funcionamiento que se presenta en el comportamiento administrativo; sin embargo, estas condiciones no bastan para definir el significado de la virtud, sino que requiere la instrucción del hábito que tiende a la perfección. La reciprocidad entre la identificación de una habilidad natural y el hábito convierte a los hombres virtuosos, y por tanto los mejores para la función que les es propia.

Si, pues la finalidad es siempre mejor que la cosa (pues todo se genera por motivo de la finalidad, y el porqué es siempre mejor y lo óptimo de todo) y si la finalidad conforme a la naturaleza es aquello que en el proceso del devenir se alcanza como lo último, cuando éste alcanza continuamente hasta la perfección; si, además, admitimos que en el hombre primero alcanza la perfección del cuerpo y sólo después lo que pertenece al alma, y que de alguna manera la perfección de lo mejor en relación al origen siempre viene después; si, por tanto, admitimos que el alma se genera después del cuerpo y que, a su vez, de lo anímico la virtud de espíritu se genera como lo último (pues vemos sin duda que ésta, según la

---

<sup>19</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 713.

<sup>20</sup> Lo que precede al acto que se practica con hábito no es claro en el pensamiento de Aristóteles, por lo que suponemos que existe una habilidad que es consustancial a la naturaleza humana que permite ejercerla y practicarla para perfeccionarla.



naturaleza, se genera como lo último en el hombre y por eso es ella el único bien, cuya posesión reclama la vejez). [De esto se sigue que] la virtud de espíritu es nuestra meta conforme a la naturaleza y su **ejercicio es aquello último por cuyo motivo fuimos engendrados.**<sup>21</sup>

Aristóteles señala que el carácter moral se desarrolla por obra de la costumbre y el hábito; se forma en nosotros por la orientación que un hábito no innato nos imprime para movernos reiteradamente en cierto sentido, donde acaba por ser operativo.<sup>22</sup> Es claro que la reiteración de la actividad que nos es propia y que la hemos aprendido por la costumbre nos permite hacerla de la mejor manera, y nos hace expertos para la función hasta alcanzar cierta excelencia en su realización, en eso consiste el hábito que define a la virtud. Si bien la reiteración de una actividad, incluso conformada por el hábito, es posible que se practique de un modo meramente operativo,<sup>23</sup> la que realiza el hombre bueno está sustentada en lo que es agradable al ser, de manera que una cualidad de la virtud es el placer que acompaña a la actividad que nos es propia, de ahí que sostengamos que la virtud corresponde al hombre bueno, pues si la virtud es una actividad conforme a la razón, entonces todo hombre puede practicarla, la distinción estriba en ejercitarla, con lo que se define el acto virtuoso por ser agradable al ser de acuerdo con la razón. Gómez Robledo lo señala de la siguiente manera: “[...] no bastaba (como lo pensó Sócrates con menor discernimiento) una sola virtud intelectual, la prudencia, para someter el apetito sensitivo al imperio de la razón. Era preciso también colocar en este mismo apetito, de ordinario tan rebelde a la razón (*μάχεται καὶ ἀντίτεινει τῷ λόγῳ*) hábitos, disposiciones estables merced a las cuales pudiera tener cumplimiento el mandato superior. **La virtud es una *sinfonía*** (así en el original) **entre la razón y los apetitos, y hemos menester,**

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 635 (subrayado nuestro).

<sup>22</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, *op. cit.*, 1220a y b.

<sup>23</sup> Esta interpretación de la actividad es la que ha acompañado en mayor medida a la noción actual del trabajo, el cual es visto como una posibilidad de explotación y cosificación de los individuos mediante su mecanización, al margen de su carácter humanista, en el que la actividad se instituya como una oportunidad de realización en el hombre, así como ofrecer de la mejor manera un beneficio hacia la comunidad.

**por lo tanto, no sólo de un director hábil, sino de ejecutantes expertos y de instrumentos debidamente afinados”.**<sup>24</sup>

La virtud es una acción orientada por el hábito y la razón que satisface al ser del hombre, mediante la práctica de la función que es propia de cada quien, en el sentido de ser placentera al alma; esto último es lo que distingue la mera actividad del acto virtuoso, por eso indica Gómez Robledo que en sí misma la virtud intelectual de la prudencia no es suficiente para comprender enteramente el significado de la virtud, porque si bien la razón ejerce su dominio sobre la actividad, por sí misma no sería una cualidad exclusiva del hombre bueno, debido a que no tendría el referente del acto mismo y de lo que es agradable al ser; si la actividad se acompañara exclusivamente de la razón, entonces el acto estaría más cercana al ámbito de lo procedimental, que si bien pudiera cumplir con el propósito de aspirar al bien común, no podría estar en función de la vida buena, que para Aristóteles era uno de los pilares fundamentales para definir a la virtud, porque estaría desprovista de lo que es placentero al ser y que se instituye como un medio para aspirar a la vida feliz. Y la virtud en términos de la función que nos es propia responde a dos dimensiones de significado que son el acto que emprendemos para realizar la actividad y el medio que permite la consecución de una obra y, por lo tanto, de la vida feliz, que acompaña al modo de ser, y el bien común. Con respecto a la actividad por su función, Aristóteles señala lo siguiente:

Si, entonces, la función propia del hombre es una actividad del alma según la razón, o que implica la razón, y si, por otra parte, decimos que esta función es específicamente propia del hombre y del hombre bueno, como el tocar la cítara es propio de un guitarrista y de un buen guitarrista, y así en todo añadiéndose a la obra la excelencia queda la virtud (pues es propio de un guitarrista tocar la cítara y del buen guitarrista tocarla bien), siendo esto así, **decimos que la función<sup>25</sup> del hombre es una cierta vida, y ésta es una actividad del alma y unas acciones razonables,** y la del hombre bueno estas mismas cosas bien y hermosamente, y cada uno se realiza bien según su propia virtud.; **y si esto es así, resulta que el bien del hombre es una actividad del alma de acuerdo con la virtud, y si las virtudes son varias, de acuerdo con la mejor y más perfecta, y además de una vida entera.**<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, p. 27.

<sup>25</sup> Aquí, el término *ἔργον* se traduce como función; por nuestra parte emplearemos el término función como la finalidad de la actividad.

<sup>26</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1098a (subrayado nuestro).

En principio, la virtud se define por la función, como la actividad del alma conforme a la razón, con lo que queda establecido la excelencia en la actividad, esto es, la posibilidad de que la función que emprendemos por nuestra virtud obedezca a lo mejor que hay en nosotros para la realización de una tarea, aquello que nos corresponde emprender por estar sustentado en la actividad más perfecta. Esta dimensión de la virtud que nos señala Aristóteles ofrece el mejor vínculo del hombre con la comunidad, en el sentido de constituirse como la mejor posibilidad de acción que hay en nosotros para el cumplimiento de la función, que satisfaga de la mejor manera a la comunidad, y, al mismo tiempo, capaz de lograr la plena satisfacción al hombre por ejercer una actividad, con ello podemos advertir en el pensamiento aristotélico que si bien la división del trabajo consiste en la diversificación de funciones, de acuerdo con lo que la comunidad demanda para su subsistencia, también implica asumir el sentido de lo humano, en su doble objeto del bien común y de la vida buena. La virtud se instituye como el principal mecanismo del hombre para la realización plena de la función, de acuerdo con lo que la propia comunidad le ha permitido emprender para la construcción de una obra. Ya hemos dicho que la virtud estriba en promover la actividad de acuerdo con la razón, como se señala en el ejemplo del guitarrista, pero, siguiendo el mismo ejemplo, no sólo se trata de tocar la guitarra, sino de tocarla bien, que es lo que distingue la mera actividad del acto virtuoso. El hecho de que la razón suscite el perfeccionamiento de una actividad conforme a la virtud, también tiende a generar en el hombre la satisfacción espiritual en la realización de la función, de acuerdo con un modo de ser, y este modo de ser está vinculado a la vida buena, pues la noción de virtud se encuentra condicionada a la racionalidad de la actividad y a lo que es agradable al ser. En la siguiente cita, Aristóteles advierte el segundo ámbito de significado de la virtud, conforme a la vida buena.

Todo lo cual resulta claro de los presupuestos que hemos sentado, donde dijimos que la felicidad es el bien supremo, que en el alma están los fines y los bienes mejores, y que en ella están el hábito [ἔξις]<sup>27</sup> o el acto [ἐνέργεια]<sup>28</sup>. Más como el

---

<sup>27</sup> El término ἔξις es de suma importancia para comprender el significado de la virtud, debido a que contiene los principios de acción en el hombre que definen su participación en el mundo, de ahí

**acto** [*ἐνέργεια*] **es mejor que la disposición** [*διάθεσις*], **y el mejor acto mejor que el mejor hábito**, y puesto que la virtud es el mejor hábito, el acto de la virtud, por consiguiente, es el mejor del alma. Pero si, como hemos dicho, la felicidad es el bien supremo, resultará entonces que **la felicidad es el acto de un alma virtuosa**. Y como la felicidad era para nosotros algo perfecto [...], resulta en conclusión que **la felicidad es el acto de una vida perfecta conforme a la virtud perfecta**.<sup>29</sup>

Sabemos que el bien supremo es una consecuencia de los actos del alma, en donde se encuentran lo noble, lo mejor y más perfecto; y así como el hábito y el acto son partes inherentes a ella, éstos están supeditados a la comunidad, en el sentido de constituirse a partir del aprendizaje de una actividad y de la referencia práctica del hombre frente a los demás, en términos de la realización de una acción. Aristóteles otorga mayor importancia a la *enérgeia*, al acto, precisamente por estar fundada en la concepción ética de significado y de la vida buena, pues en el acto se consume la virtud en su doble propósito del bien común como del bien vivir; es decir, así como el cultivo del hábito y la posesión de una cualidad tiene su referente ético en la acción, también se instituye como el medio por el que transita la finalidad de lo humano. Ahora bien, el modo de ser que es inherente a cada uno de los hombres está determinado por el hábito, aquella manera de actuar que se perfecciona por la costumbre, incluso cuando su finalidad es la de hacer un mal, porque los hábitos son, para Aristóteles, las virtudes y los vicios; Gómez Robledo indica que el hábito es una etapa intermedia, por decirlo así, entre la indeterminación hacia el bien o al mal, y el acto, a fin de cuentas, ostenta para siempre el sello definitivo de su belleza o fealdad moral; asimismo, continúan Gómez Robledo, el hábito denota, además, no una disposición cualquiera, una orientación más o menos indecisa a la virtud o al vicio, sino una disposición

---

que entre las acepciones de la palabra se encuentre “manera de ser”, lo cual se ha cultivado por el hábito. De esta manera, el hábito junto con la posesión, capacidad y la práctica son las acepciones de *ἔξις*, con lo que asumimos que la virtud implica tenencia de una cualidad que debe ser expuesta por la acción.

<sup>28</sup> La palabra *ἐνέργεια* también puede traducirse como energía, actividad o eficacia, y es una derivación del verbo *ἐνεργέω* que se refiere a obrar, producir o ejecutar, de manera que su raíz se deriva del término *ἔργον*, al que hemos hecho referencia anteriormente (*vid.* nota 64 de este capítulo), y que se refiere, en cierta forma, al sentido teleológico del hombre, aquello que define su ser por estar sustentado en una finalidad. Así pues, la palabra *ἐνέργεια* adquiere una relevancia importante por estar orientada hacia el mejor de los fines, preponderantemente hacia la felicidad.

<sup>29</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, *op. cit.*, 1219a (subrayado nuestro).

estable, una orientación fija al bien o al mal.<sup>30</sup> La virtud y el vicio son obra de la costumbre, y ella se conforma a partir de las decisiones cotidianas, pues en la medida en que elegimos la misma acción, reproducimos mejor la anterior, de tal modo que observamos una escala de decisiones que confluyen en la perfección de los actos.

[...] la virtud es para Aristóteles asunto de costumbre: somos, no lo que escogemos ser de una vez por todas, sino lo que escogemos *hacer* en cada instante. Es cierto que se da, en él como en Platón, una cierta libertad inicial que, **suscitando un encadenamiento cada vez más irreversible, acaba por volverse destino para el hombre: así el vicio se hunde cada vez más en su vicio y el virtuoso lleva a cabo cada vez más “maquinalmente” actos virtuosos.** Pero esta irreversibilidad, precisamente porque es una propiedad del tiempo humano y no refleja ningún designio trascendente, no tiene nada de absoluto: significa solamente la verdad humana de que cada vez más se hace más difícil para el vicioso corregirse y más fácil para el virtuoso el serlo. Pero ni el virtuoso está al abrigo de posibles desfallecimientos ni el vicioso es definitivamente incapaz de conversión.<sup>31</sup>

El hábito define una estabilidad de comportamiento que aún no determina una virtud o un vicio, es simplemente la perspectiva propia del actuar cotidiano y que se convierte en costumbre, pero sólo pueden ser los actos virtuosos los que definen el hábito hacia el bien. El mejor de los hábitos, que necesariamente tiene que estar referido a la realización de un bien, justifica la vida buena y placentera, con lo que estamos en posibilidades de comprender el concepto de virtud; es decir: el acto virtuoso es propio del mejor de los hábitos que han cultivado los individuos para emprender la vida buena y el bien común. A esto responde la felicidad, a la condición del alma que realiza un acto virtuoso, a una vida perfecta, en el doble sentido de la *eduaimonía* del ejercicio de una actividad que sea agradable al ser para la consecución de una obra propia, y la de ofrecer un bien a los demás de la mejor manera posible, de conformidad con su dimensión ética de significado, pues la felicidad tiene que estar en consonancia con la vida feliz de la comunidad, tal como está condicionado en el pensamiento aristotélico.

---

<sup>30</sup> Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, pp. 25-26.

<sup>31</sup> Pierre Aubenque, *La prudencia en Aristóteles*, Tr. María José Torres Gómez-Pallete, Crítica, Barcelona, 1999, pp. 149-150 (subrayado nuestro).

De esta manera, la virtud proyecta el escenario de la vida placentera que satisface al ser, y de lo noble y mejor para la comunidad, y es precisamente esta doble orientación la que deseamos destacar en este trabajo para definir el significado de la virtud en el ámbito de la división del trabajo, como una forma de comprender su vinculación con el comportamiento administrativo. Por el momento queremos dejar por sentado que la virtud constituye el principal medio para alcanzar la felicidad; ahora lo que nos corresponde estudiar es la vertiente propia de la virtud que se relaciona con la función, que en cierta forma ya hemos expuesto implícitamente en los párrafos anteriores, cuando abordamos la noción de actividad y de la racionalidad en las acciones; nos interesa analizar la virtud como función porque es a partir de esta concepción como estaremos en condiciones de comprenderla de acuerdo con el comportamiento administrativo y, posteriormente, con la idea de autoridad en la administración, por lo que constituye un elemento de suma relevancia para nuestro estudio.

La virtud expresa la perfección de la facultad que se materializa en la acción. Gómez Robledo señala que la virtud es para Aristóteles toda excelencia en general, toda potenciación valiosa de una facultad o de un acto, con lo que lo humano transita ante nosotros en su mejor aspecto, cuya ostentación posee el sello del valor,<sup>32</sup> aquello que se pronuncia de la mejor manera ante los demás y ante sí mismo. Y continúa Gómez Robledo “La virtud en general es una excelencia o perfección cualquiera radicada en cualquier ente y en cualquiera de sus atributos, el punto de madurez, como dice Piat, del sujeto en que dicha excelencia reside. Éste es el sentido nativo e inmediato de la Areté helénica, una de tantas voces en que aparece, apenas modificado, el prefijo *ari*, que significa perfección”.<sup>33</sup> La naturaleza del acto virtuoso está referida a la facultad más perfecta, debido a que no es posible, como ya lo dijimos, que una cualidad no tenga ante sí la contraparte de la acción, pues en caso contrario no podría comprenderse como una virtud del hombre. Ambos elementos, la facultad y el acto, designan a la función, porque en este concepto está contenido tanto la cualidad, esto es, la tarea

---

<sup>32</sup> Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, p 11.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p 19.

que corresponde realizar a cada quien, y la acción, el referente conceptual de la comunidad. La virtud es el extremo de la excelencia, el hábito más perfecto por el que hombre se hace bueno y realiza bien la función que le es propia.

Se ha de notar, pues, que toda virtud lleva la buena disposición de aquello de lo cual es virtud y hace que realice bien su función; por ejemplo, la virtud del ojo hace bueno el ojo y su función (pues vemos bien por la virtud del ojo); igualmente, la virtud del caballo hace bueno el caballo y útil para correr, para llevar el jinete y para hacer frente a los enemigos. Si esto es así en todos los casos, **la virtud del hombre será también el modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su propia función.**<sup>34</sup>

La tarea del hombre virtuoso va acompañada con su modo de ser, un principio de la condición humana que da sustento ético al acto del alma, y esta función se transfiere a la concepción de la comunidad como espacio de acción en donde la virtud materializa su finalidad, en el sentido de ser un ente constitutivo de la diversificación de tareas; asimismo, la función se convierte en una particularidad del sujeto frente a los demás que fundamenta una finalidad individual, como es la realización de una obra, por lo que la conducta humana en particular tiene su explicación en la tarea, cuya realización se impone como una posibilidad propia de lo que el hombre mismo es; una tarea propia que no es otra cosa que el despliegue vital de su principio formal constitutivo en donde se encuentra su excelencia o virtud.<sup>35</sup> El concepto de virtud de Aristóteles hace alusión a la capacidad de las cosas que permite emprender una función que les es propia, a eso nos hemos referido cuando señalamos que la *ἀρετή* estriba en la realización de una tarea conforme a una facultad; sin embargo, lo que queremos anotar es que si bien la virtud se define por cualquier tipo de función, ésta habrá de ser la mejor o la más exclusiva de ella, como Aristóteles lo advierte con el ejemplo del ojo, y lo podemos percibir con cualquier tipo de actividad que emprende el hombre, como es la del arquitecto, el artesano, el profesor, el mecánico o el político, en todos los casos la virtud en cada uno de ellos tiende a la realización de lo mejor que hay en él, en este sentido es en el que queremos orientar nuestro estudio en torno del concepto de virtud que nos interesa explorar. Con base en

---

<sup>34</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1106a.

<sup>35</sup> Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, p 21.

esta noción de la virtud, toda acción que emprende el hombre tiende a la perfección de la actividad que es propia de cada quien con el fin de que se asemeje a la naturaleza, en el entendido de que ella coloca a las cosas en su lugar para que cumplan de la mejor manera su función, pues la naturaleza, advierte Aristóteles, no hace nada arbitrariamente, sino que acomoda cada cosa para un fin particular, y de esta forma cada instrumento alcanza su mayor perfección, al servir no a muchas cosas, sino a una sola;<sup>36</sup> la acción humana aspira a esta misma concepción de la naturaleza cuando se encuentra inserta dentro del significado de la virtud que estamos analizando, con lo que podemos derivar la idea de la especialización de funciones y de la división del trabajo, que se proyecta en la administración mediante la estructura orgánica, dentro de la cual la designación de un puesto corresponde con la realización de una tarea de acuerdo con las aptitudes de los individuos que habrán de ejercerlo. Así pues, la virtud concentra la mayor posibilidad con la que cuenta el hombre para emprender la función más perfecta que le es propia.

Es evidente que los esquemas de funcionamiento en la sociedad actual impiden tener una visión clara de lo que proyecta este concepto de la virtud, debido a la errónea concepción del trabajo, el cual se presenta en mayor medida como cosificación del individuo y como un recurso más de la empresa y de la sociedad capitalista que como parte de la condición humana que se define por lo que somos y lo que hacemos;<sup>37</sup> esta falsa idea del trabajo parece ubicar el significado de la virtud exclusivamente dentro del ámbito de lo normativo, del deber ser, y por lo tanto de lo irrealizable; no obstante, esta *idealidad* tiene su referente empírico en la propia funcionalidad de la sociedad, en donde la división del trabajo tiene que estar sustentada forzosamente en una directriz que complementa unas funciones con otras, tal como se establece en la estructura orgánica en la administración. Si el concepto de virtud es propio de este mecanismo de articulación de funciones que son observables en el mundo actual,

---

<sup>36</sup> Aristóteles, *Política*, 1252 b (versión de Antonio Gómez Robledo, segunda edición, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000).

<sup>37</sup> *Vid.*, Juan Manuel Silva Camarena (coord.), *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.



entonces adquiere una mayor relevancia el significado de la virtud al que estamos aludiendo; el problema se ubicaría, entonces, en la desigualdad social, y no en la esencia del trabajo que corresponde ejercer a cada quien, de acuerdo con su capacidad.

La función define a la virtud, en su aspecto más elemental; sin embargo, no debemos comprender a la virtud exclusivamente bajo este supuesto, sino que ella se sustenta en lo mejor y más perfecto que hay en la función propia, capaz de orientar a la concreción de una obra, lo cual constituye el sentido teleológico en el hombre que, en última instancia, es la felicidad, por eso decimos que la virtud se instituye como el medio que conduce a lo mejor, y lo mejor es la vida feliz. Por sí misma, la función propia se comprende únicamente dentro de un ámbito de finalidades, que son consustanciales a la naturaleza humana y a la naturaleza particular de cada quien, en el sentido de proyectar la posibilidad del bien común y como orientación de la ejecución de una obra, misma que da sustento a la vida individual de los hombres, como una condición espiritual de comprender su participación en el mundo. La función concreta la virtud dentro de la dimensión teleológica de lo humano.

Así pues, sirvan de base estas distinciones, y, sobre la virtud, (asumamos) que es la mejor disposición [*διάρθεις*], estado [o hábito que se refiere a la *εξις*] o capacidad [*δύναμις*]<sup>38</sup> de todo cuanto tiene algún uso o función. Por ejemplo, hay una virtud del vestido, puesto que tiene una cierta función y un cierto uso; y además, el mejor estado del vestido es su virtud.<sup>39</sup> Y lo mismo (cabe decir) también de una nave, de una casa y de las demás cosas, de modo que también del alma, pues hay una función propia de ella [que es su obra].<sup>40</sup> **Y cuanto mejor sea el hábito [*εξις*] mejor será la obra, y la relación que los hábitos guardan los unos con los otros es la relación que hay entre las obras que de ellos se deriva.** La obra de cada cosa es su fin, de lo que se sigue con toda evidencia que la obra es mejor que el hábito, porque el fin es lo mejor, ya que es fin, y el fin se nos ofrece como lo mejor y lo último en vista de lo cual se hace todo lo demás, por

<sup>38</sup> Entre las acepciones del vocablo *δύναμις* se encuentra poder, fuerza, potencia, incluso habilidad; sin embargo, el contexto de significado al que hace alusión el texto se orienta a la predominancia de los actos, incluso similares, pero que sobresalen por ser los más sólidos por su realización.

<sup>39</sup> También podría traducirse como “la mejor disposición del vestido es su virtud”.

<sup>40</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1218b (versión de Carlos Megino Rodríguez, Alianza editorial, México, 2002).

lo que es claro que la obra es mejor que el hábito [ἔξις] y la disposición [διάθεσις].<sup>41</sup>

Encontramos nuevamente en la concepción de la obra el sentido de la virtud, en términos de una finalidad; asimismo, esta pauta nos permite comprobar que la obra o el acto es mejor al hábito y a la disposición, debido a que en la obra o el acto se encuentra contenido lo mejor que podemos proyectar como individuos, la finalidad de lo que somos y hacemos. Cada cosa por su función tiene una virtud que es diferente a la disposición de las demás, y en cuanto mejor sea el hábito o el modo de ser mejor será la obra; la obra (ἔργον) es más importante que el hábito y la cualidad porque en sí misma constituye una finalidad, de acuerdo con la cual están todas las demás cosas, por lo que advertimos que el sentido teleológico de la virtud estriba en su propia función, en la capacidad de realizar las cosas que es el medio para alcanzar una obra. Una vez establecido que el fin último de la disposición (διάθεσις), del hábito (ἔξις) y de la capacidad (δύναμις) es la construcción de una obra, mediante la acción, lo mejor de cada uno de ellos constituye la virtud, porque así como el mejor de los hábitos crea los actos virtuosos, como ya lo hemos advertido anteriormente, Aristóteles indica que la mejor disposición resulta de los mejores medios y las mejores acciones de cada uno provienen de su virtud, por ejemplo, de los mejores esfuerzos y de la mejor alimentación proviene la buena constitución física, y por la buena constitución física se realizan las mejores esfuerzos; de esta manera, concluye, la virtud es la clase de disposición que resulta de los mejores movimientos del alma, de donde se genera la realización de las mejores funciones.<sup>42</sup>

La concepción de la virtud se encuentra en armonía con lo mejor y más perfecto que hay en los individuos, por lo que es una condicionante de los más altos valores de la condición humana con respecto a la participación comunitaria y a la manera de ser de los hombres, que cualifica su forma de vida. El referente inicial de la virtud es la comunidad, de ahí que Düring sostenga que la a1reth'

<sup>41</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1219a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, subrayado nuestro). Utilizamos la traducción de dos ediciones diferentes para comprender mejor el sentido original del texto.

<sup>42</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1220a (versión de Carlos Megino, *op. cit.*).

humana hay que buscarla en el *ethos*, lo cual se sustenta en el pensamiento aristotélico cuando indica que **“Es imposible realizar en la vida de sociedad una labor auténtica, si no se tiene una determinada cualidad, es decir, si no se es un hombre valioso, un *σπουδαῖος*”**.<sup>43</sup> La virtud define la vida en comunidad, debido a que sólo es posible emprenderse una función valiosa cuando se posee una capacidad que es exclusiva al modo de ser, y que representa la mejor actividad que puede cumplir el hombre, con lo que estamos en posibilidades de asumir los dos propósitos de la virtud, el bien común y la vida buena, que hemos aludido en párrafos anteriores. Con el concepto de virtud, Aristóteles vincula la dimensión propia del actuar humano con la función, no sólo para justificar la participación de los hombres dentro de la organización comunitaria, sino para determinar la finalidad esencial de los actos humanos, en términos de su comprensión ética de significado, para ofrecer un bien a los demás y, al mismo tiempo, como parte de su sentido teleológico que permita contribuir a la construcción de una obra particular que satisfaga al alma en su búsqueda de la felicidad.

En ambos casos, la virtud, como justificación ética en el hombre para el logro del bien común y para alcanzar la vida buena, se comprende en términos de un mecanismo de acción propia de los individuos con un propósito definido, una finalidad que es consustancial con la mejor participación comunitaria y con la mayor satisfacción espiritual en la realización de las actividades que les son propias. Sin embargo, también es posible que la virtud se entienda como el fin último de la vida humana, pues implica la actividad más perfecta a la que puede aspirar el hombre; de tal modo que así como la virtud se asume como un medio para un fin último, que consiste en ofrecer lo mejor de sí para la comunidad o bien porque tiende a proyectar la realización de una obra individual, es una finalidad en sí misma, debido a que la práctica en la *αἰρεθ'* satisface al ser, por ejercer una actividad auténtica que es en sí misma placentera al alma. La virtud concreta una

---

<sup>43</sup> Citado por Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 680 (subrayado nuestro). El término griego *σπουδαῖος* se refiere a lo que se realiza diligentemente o con esmero, de modo que esta palabra se comprende dentro del ámbito del acto virtuoso.

finalidad en la condición humana mediante el cumplimiento de una función que es propia de cada quien, con lo que asumimos el carácter vinculante de la actividad y la acción con un propósito manifiesto en una colectividad y en el propio individuo. Así pues, la función es una condicionante de la virtud para evidenciarse, lo que constituye una razón determinante para establecer la relación entre el concepto de la actividad y el comportamiento administrativo, en el sentido de que lo que se realiza en una organización son funciones, las cuales se encuentran estipuladas ordenadamente en la estructura orgánica, dentro de un contexto ético de significado que está conformado previamente en la conciencia de los individuos, como lo advertimos en el capítulo I de este mismo trabajo; esto es, si el referente de la virtud en la administración es, exclusivamente, la realización de una función propia, tanto la que promueve una organización como la que identifican los sujetos en su participación colectiva, en el individuo está contenida la moralidad de sus actos, al margen de las finalidades que persiga cada ente social, como es la empresa o cualquier organización. Con ello queremos decir que el concepto de virtud es íntegro en su definición, pues determina la condición humana en su doble ámbito de la ética y en la concepción del hombre, como ser racional y emocional. En el siguiente apartado definiremos con mayor precisión el vínculo de la virtud con el ser del hombre, con el fin de determinar el sentido de los actos virtuosos.

*b) El significado de la virtud en el ser del hombre:  
el bien común y la vida buena*

Partimos de la idea de comunidad que hemos abordado en el capítulo anterior para vincular el significado de la virtud en el pensamiento de Aristóteles. La principal vertiente de análisis que nos permite comprender el concepto de virtud está determinada por la relación social que se produce dentro de una colectividad; recordemos que los esquemas de participación colectivos que se producen en la comunidad se fundan inicialmente en la diferenciación de funciones, cuyo propósito principal es la satisfacción de las necesidades básicas, a eso responde el trabajo conjunto en la familia, en el que los individuos emprenden diversas

tareas con el fin de alcanzar la supervivencia. Esta organización funcional que es propia de la diferenciación de tareas en la familia proyecta la posibilidad de funcionamiento en la ciudad, en el sentido de conformar un orden para los individuos con el doble propósito de satisfacer las necesidades comunitarias de la *pólis*, así como definir en cada uno de ellos sus tareas propias, dentro de un contexto de significado colectivo. La unidad funcional es la comunidad, pues gracias a ella se estructura la división del trabajo en la que se establece el vínculo colectivo de las tareas individuales. El concepto de virtud que hemos analizado en el apartado anterior responde a la noción de actividad, esto es, a la función que corresponde realizar a cada uno de los individuos que viven y participan en la comunidad.

Toda actividad comunitaria tiende al logro de un bien, y el mayor bien es aquel que está orientado al bien de la ciudad, de modo que la realización de las tareas particulares procura que estén dispuestas de la mejor manera posible para que respondan a la consecución del mejor de los fines. Señalamos en el capítulo anterior que toda actividad se encuentra definida en la comunidad para que sea cumplida por cada uno de los individuos de acuerdo con su aptitud para realizarla, de manera que procure la mejor generación de satisfactores para el beneficio común, pues toda actividad que emprenden los individuos se sustenta en una necesidad comunitaria. El concepto de virtud consiste en aquella cualidad de los hombres, y aún de las cosas, para producir lo que es propio de cada uno de ellos por su función. En la virtud, todo hombre es sujeto de poseer una peculiaridad para la realización de una tarea; la tienen los campesinos y los artesanos, incluso los hombres libres, cuya finalidad es cumplir una función para la ciudad, en aras de satisfacer las necesidades comunitarias. Esta dimensión dispone que una cualidad constituya una virtud, aún cuando su ámbito de significado no esté enmarcado en la comunidad, esto es, el hombre cumple con una función gracias a la cualidad que posee cada quien para emprender ciertas tareas dentro de una generalidad. Otra dimensión que explica la comprensión de la virtud es aquella que dispone a los individuos para la ejecución de una obra que enaltece el espíritu, por estar liberada de las necesidades más apremiantes, porque no

implican el trabajo manual o corporal, sino que es una concepción propia de los hombres libres, cuya máxima expresión es la contemplación, la dedicación plena a la filosofía. Esto significa que todo hombre participa en todos los asuntos importantes de la *polis*, que se tiene una clara imagen del objeto de su actividad y se siente responsable de la realización de ésta; es decir, que cada uno de los individuos, directa o indirectamente, se dedica a la prosperidad de la ciudad.

La concepción de virtud implica la consecución de las más nobles acciones para la comunidad, como una actividad enteramente ética y condicionada al mayor bien posible que proyecta el sentido teleológico de la ciudad. El mero cumplimiento de las tareas en la comunidad no constituye una razón suficiente para justificar la participación de los individuos dentro de una colectividad, porque su perspectiva ética condiciona su actuación a la generación de un bien a los demás; el bien que procuran cada uno de los individuos es propio tanto de la familia como del municipio, pero habrá de ser mayor el bien que esté dirigido a la ciudad, pues sólo es posible garantizar en ella la vida buena para todos, de ahí que Aristóteles señale que la mejor actividad del hombre sea la política, porque aunque sea lo mismo lograr el bien del individuo y el de la ciudad, “es evidente que es mucho más grande y más perfecto alcanzar y salvaguardar el de la ciudad, porque procurar el bien de una persona es algo deseable, pero es más hermoso y divino conseguirlo para un pueblo y para ciudades”.<sup>44</sup> Con esto queremos dejar por sentado que la razón de ser de la virtud no puede entenderse al margen de la comunidad, debido a que es ésta quien otorga los elementos de orientación de la conducta de los hombres para actuar en este mundo y participar en él como individuos, según podemos derivarlo del pensamiento de Platón, en *La República*, y, posteriormente, de Aristóteles en la *Política* y en las *Éticas*. La vida virtuosa permite emprender la mejor obra porque se vincula con la vida comunitaria, por esto es que la idea de virtud no tiene mayor sustento si no va acompañada con un bien. Los bienes que procuran cada uno de los individuos hacia la comunidad nacen de la posibilidad de realizar una actividad que satisfaga una función particular, en la que se trata de asumir la moralidad de las actividades propias, en

---

<sup>44</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1094b.

el sentido de que la realización de un bien individual tenga como referente ineludible al bien común, pues recordemos que el bien que se procura para uno mismo está justificado moralmente en la comunidad, y ésta es la razón por la que no puede comprenderse el que los hombres participen de sus bienes en el aislamiento, sino que es imprescindible su referencia comunitaria; los individuos aspiran a la concreción de las mejores obras que se derivan de la virtud como forma de contribuir de la mejor manera a la satisfacción de necesidades de los demás, que es como si se satisficiera a uno mismo, por su carácter moral.

El hombre posee una naturaleza que lo hace actuar en cierta dirección por el hábito, ya sea hacia el mal o hacia el bien, que le permite emprender los actos viciosos o virtuosos, respectivamente, estos últimos son lo que generan las acciones buenas, tal como lo expone Aristóteles de la siguiente manera: “Por consiguiente, hay que examinar esto: cómo un hombre se hace bueno, pues aún en el caso de que todos los ciudadanos en conjunto fueran buenos, pero no individualmente, sería preferible esto último, pues la bondad de todos sigue a la de cada uno. Ahora bien, buenos y dignos llegan a ser los hombres gracias a tres factores, y estos tres son la naturaleza, el hábito y la razón. [...] Algunas cualidades, en efecto, por naturaleza son susceptibles, a través de los hábitos, de inclinarse hacia lo peor y hacia lo mejor. Los demás animales viven principalmente guiados por la naturaleza; algunos, en pequeña medida, también por los hábitos; pero el hombre además es guiado por la razón; él sólo posee razón, de modo que es necesario que estos tres factores se armonicen uno con el otro”.<sup>45</sup>

La naturaleza, el hábito y la razón son las cualidades que moldean los actos virtuosos que sólo pueden comprenderse en una vida comunitaria. La naturaleza provee a los seres de lo indispensable para la vida, aún cuando en ellos exista una naturaleza que los hace diferentes a los demás, pues así como el hombre es bípedo por naturaleza, no es así en los reptiles o las plantas, pero hay una característica que es común a todos ellos que es la posibilidad de allegarse de lo indispensable para la vida, debido a que en todos ellos existe una manera de

---

<sup>45</sup> Aristóteles, *Política*, 1332a y b (versión de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 2000). Estos tres conceptos a los que alude la cita, Aristóteles los toma de los términos *φύσις*, *ἔθος* y *λόγος*.

satisfacerla. Así también en los animales y en el hombre existen los hábitos, no así en las plantas, pero su concepción de ellos difiere, en el sentido que en los primeros es instintivo, en tanto que en el hombre es propio de su relación comunitaria que le permite el cultivo de los hábitos que perfila un modo de ser de acuerdo con el bien o con el mal, que se convierten, a fuerza de repetirse, en actos virtuosos o actos viciosos, respectivamente; pero es la razón lo que caracteriza al hombre de los demás seres, pues ella es quien define el modo de ser en la virtud, tendente a la realización de la vida buena y el logro del bien comunitario.

La virtud se inserta como un elemento fundamental para la realización de las mejores obras para la comunidad, así como un medio para satisfacer una necesidad del alma, capaz de ser placentera al ser. Siendo así, la virtud (*areté*) se explica a partir de dos ámbitos de análisis, como referencia ineludible de actuación con respecto a la comunidad que tienda a la realización de las mejores obras para los demás, y, al mismo tiempo, se trata de aspirar a la vida buena, cuya máxima aspiración es la felicidad de los hombres, el bien del alma, como hemos dicho anteriormente; y ambas determinantes se generan a partir de la cualidad más perfecta que se encuentra alojada en cada uno de los hombres para ejercerla plenamente, como función propia de cada quien. A este respecto, Ingemar Düring señala que Aristóteles siempre destaca la base natural de la moralidad que se refiere a la responsabilidad personal en la decisión y aquella clase de conocimiento moral que tiene su fuente en la vida diaria en la que transforma el bien en hechos, y asevera “Aristóteles traslada lo normativo al alma humana, la cual, en el más alto grado de la conciencia moral, posee la capacidad de contemplar la naturaleza misma. Su filosofía ética desemboca en la tesis de que **el ser-bueno, la moralidad y la virtud se lleva a efecto mediante la interacción del elemento espiritual, que reflexiona, y del elemento ético, para quien arregla su vida [...]**”,<sup>46</sup> una atribución propia de los hombres que implica el actuar, con la posibilidad de anteponer la razón como parte de la naturaleza humana, puesto que para Aristóteles la vida se define por una facultad de sensación en el

---

<sup>46</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 676 (subrayado nuestro).



caso de los animales, y por una facultad de sensación y de pensamiento en los hombres, en donde la facultad se define por su correspondiente actividad; así, el vivir parece consistir en sentir y pensar; pero el vivir pertenece a las cosas que son buenas y agradables por sí mismas, porque es algo definido, y lo definido es de la naturaleza de lo bueno; y lo que es bueno por naturaleza es también bueno para el hombre bueno.<sup>47</sup> Con el actuar cotidiano de los hombres, el bien se concreta en los hechos porque es parte de la naturaleza humana, pues sólo en la actividad es posible evidenciar la condición del hombre en la moralidad, mediante la conjunción de la cualidad inteligible del espíritu que es la *phrónesis* (*φρόνησις*) y el elemento espiritual del *ethos* (*ἔθος*) que es propio de la virtud, la razón sobre el hábito, el principio rector de la racionalidad que rige a los impulsos irracionales del espíritu, como son el deseo (*ὄρεξις*) y la pasión (*πάθημα*).<sup>48</sup>

El mero actuar conforme a la virtud no constituye por sí mismo una acción que esté sustentado enteramente en la racionalidad, aún cuando quien la emprenda tenga ante sí la referencia ética de un acto; esto es, la posibilidad de ejecución de una acción virtuosa en todo momento estará orientada a la realización de un bien, tanto en el propio individuo como hacia la comunidad, pero lo que promueve la racionalidad es garantizar el cumplimiento de ese bien, debido a que puede suscitarse el que una acción tenga ante sí la finalidad de producir un bien, no obstante causar un mal, sin advertirlo el sujeto que lo promueve, si no contempla las posibles consecuencias de su actuar. No obstante, lo que nos corresponde indagar por ahora es la actividad que se deriva de la virtud, independientemente de la racionalidad de los medios que conducen al fin, que es la generación de un bien. En este sentido, Düring señala que a las emociones naturales les corresponde la aspiración hacia la consecución de un bien, si se piensa en la génesis de la perfección moral, en donde el elemento irracional es comienzo del hábito hacia la consumación del acto virtuoso. La primera suposición es que nazca en nosotros la posibilidad de un impulso irracional, que esté dirigido hacia lo moralmente bello y, posteriormente, el elemento racional será el que

<sup>47</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1170a.

<sup>48</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1219b y 1220a (versión de Carlos Megino Rodríguez, *op. cit.*).

aporte el voto y la decisión.<sup>49</sup> El acto virtuoso se enmarca en la moralidad, en el hecho de que esa actividad habrá de sustentarse en la concreción de un bien, lo que constituye el cimiento sobre el que se erige la virtud, que luego será el principio de orientación de la conducta de los hombres, como lo advierte Aristóteles: “el bien que va ligado a una circunstancia temporal, es conocido, en la medicina, por el médico; en el arte de navegar, por el piloto; es decir, en cada arte, por el que es perito en ella. El médico sabe cómo y cuándo debe hacer uso del bisturí; y el piloto sabe cuándo se debe navegar; y en cada arte conoce cada uno el tiempo que es a él conveniente y bueno”.<sup>50</sup>

El bien se atribuye a la actividad que es propia de realizar para cada función, de ahí que esté sustentada en el conocimiento de lo que es mejor emprender para que produzca el mayor de los bienes, con lo que se pone de manifiesto en Aristóteles lo que ha sido construido o fabricado, más que lo que ha sido realizado o ejecutado.<sup>51</sup> El medio que conduce a la realización de la función es la actividad y la actividad particular se rige por la comunidad en dos sentidos, como el origen de las acciones virtuosas, aquellas que conforman el carácter (ἡθὸς) de los hombres por el hábito y como el ámbito de actuación de los sujetos que delimita su conducta individual. Asimismo, los individuos son portadores de una cualidad que los distingue de los demás, con el fin de emprender la función que les es propia ante la comunidad, y que será la directriz de sus actos para la consecución de su propia obra. Estas tres cualidades de la actividad constituyen los elementos sobre los cuales se comprende en mayor medida el significado de la virtud: la conformación de los hábitos por la costumbre, la referencia de la comunidad para la realización de los actos virtuosos y la satisfacción espiritual de los hombres, en el sentido de que la virtud es una actividad del alma que garantiza la vida buena y placentera.

La virtud en el individuo se define, precisamente, a partir del bien y de la vida buena y placentera. El bien es propio de la concepción moral en el hombre que procura la realización de las mejores obras para el beneficio comunitario;

<sup>49</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 681.

<sup>50</sup> Aristóteles, *Gran ética, op. cit.*, I, 1 (p. 33).

<sup>51</sup> *Ibid.*, I, 34 (p. 122).

asimismo, la comunidad procura habituar el ejercicio de cada una de las facultades, como una forma de alcanzar la perfección en la práctica de la virtud;<sup>52</sup> en tanto que la vida buena y placentera procura en los hombres la máxima satisfacción en la ejecución de sus tareas, de modo que sirva como el medio para la consecución de su propia obra, aquello que distingue a cada uno de los individuos de los demás. Las actividades que emprenden los hombres estarán sujetas a la perfección de los hábitos, como una forma de asumir su propia felicidad, por estar consagradas sus acciones a producir el mayor de los bienes a la comunidad, y, al mismo tiempo, procurar el enaltecimiento de su espíritu, a partir de la realización de las tareas que le son propias por su virtud. De esta manera, encontramos en la actividad el mecanismo de articulación del hombre con la comunidad, que explica en buena medida el significado de la virtud en el pensamiento de Aristóteles. La actividad procura el máximo bien y la dedicación plena de las tareas, y, como señala Aristóteles, si las actividades rigen la vida, ningún hombre venturoso llegará a ser desgraciado, debido a que nunca hará lo que es odioso y vil; asimismo, el hombre que es verdaderamente bueno y prudente soporta dignamente todas las vicisitudes de la fortuna y actúa siempre de la mejor manera posible, en cualquier circunstancia, como un buen general emplea al ejército de que dispone lo más eficazmente posible, y un buen zapatero hace el mejor calzado con el cuero que se le da.<sup>53</sup> A partir de esta concepción de la actividad, podemos establecer la directriz de la conducta de los hombres tanto para ejercer el mando como en la ejecución de las funciones que les son propias, incluso para el empleo de los instrumentos que necesita para la creación de los objetos.

La concepción ética de la actividad propia se encuentra en consonancia con la excelencia, cuya comprensión está asociada a la cualidad que poseen cada uno de los hombres para ejercer una función, y que se ha cultivado por el hábito, con la posibilidad de que los individuos emprendan las tareas que les corresponden, por su virtud de realizarlas. Se trata de advertir que la acción humana intenta

---

<sup>52</sup> Aristóteles, *Política*, versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, 1337a.

<sup>53</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1100b y 1101a.

conformarse a semejanza de la naturaleza, pues en ésta cada uno de sus componentes tiene ante sí una función que es exclusiva de ellos, y que se articula con las demás con el fin de convenir un orden en perfecta armonía. Éste es el sentido de la división del trabajo y lo que explica el significado de los actos virtuosos que pretendemos estudiar en este trabajo, con la salvedad de que, así como en la naturaleza las cosas están dispuestas por su origen, en la comunidad las funciones se disponen por la costumbre, mediante el cultivo de los hábitos que los hombres asumen como parte de su actuar cotidiano, y que aspiran a convertirse en parte de su esencia para el logro de las buenas acciones hacia los demás y a la satisfacción plena de ellos mismos. Sólo cuando una cosa cumple de la manera más bella su función conforme a la naturaleza es correcto decir que esa obra es buena: la perfección que habilita a cada quien para llevar a cabo precisamente lo que le corresponde, la llamamos su perfección suprema y peculiar. Lo que es compuesto y divisible tiene varias actividades diversas, pero lo que es exclusivo a su naturaleza es simple y no existe en relación con otra cosa, posee una única perfección propia de su esencia.<sup>54</sup> La perfección cualifica la actividad por estar orientada al cumplimiento de los mejores actos, ya no exclusivamente por la tarea misma, sino en aras de satisfacer de la mejor manera una función comunitaria, que para Aristóteles estaría ubicada en la dedicación plena a los asuntos de la ciudad, que es en donde el hombre tiene la oportunidad de ofrecer el mayor y mejor de los bienes para quienes conforman toda una comunidad. Cumplir una función de acuerdo con la naturaleza de cada quien, en el sentido que cada quien emprenda lo que le corresponde, significa entender la condición humana, puesto que todo se dispone en función de una necesidad comunitaria, de modo que el acto individual se expone ante los demás de la mejor manera y, al mismo tiempo, genera la posibilidad de impulsar una buena obra en el individuo que es satisfactoria para él mismo, pues implica acometer la obra que es propia; de esta forma, la función que realicemos de acuerdo con nuestra virtud será la mejor porque es lo más perfecto que hay en nosotros, además porque está

---

<sup>54</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 651.

conforme a nuestra naturaleza individual, que es lo que determina nuestra esencia.

Lo que el hombre practica por la costumbre constituye su naturaleza humana, aquello que los hábitos prescribieron para el ejercicio de la virtud. La razón de ser del hombre está estrechamente vinculada con nuestra relación comunitaria, la cual permite el desarrollo de sus capacidades para ejercitarlas de acuerdo con las aptitudes, que son propias de la *ἀρετή*. Quien ejerce una actividad, bella, por la virtud, y exacta, por nuestras capacidades, tiene una meta, el Bien, y se ocupa de ella de forma natural, es decir, hace lo que la naturaleza dispuso; cuanto más excelente es algo según su naturaleza, tanto más es excelente en su perfección conforme a esa naturaleza.<sup>55</sup> El Bien es aquello que nos es propio hacer de acuerdo con lo que hemos cultivado habitualmente: “El bien, en efecto, no es uno y simple: puesto que recibe la denominación de bueno tanto lo que en cada ser es lo mejor –y, por su propia naturaleza, deseable–, como aquello por cuya participación las cosas son buenas: es decir, la idea del bien”.<sup>56</sup> Así es como se concibe el orden en la naturaleza humana: cada individuo se encuentra dispuesto por su actividad a la realización de las funciones que son propias de una comunidad, y por su virtud a las mejores obras, pues sólo mediante la actividad y la acción es posible comprender lo bueno y lo útil para la vida, independientemente del conocimiento del bien;<sup>57</sup> en eso estriba la concepción del hombre, como un ser que es capaz de emprender una obra por estar dotado de la capacidad de ejercerla de acuerdo con su virtud y con la razón.

El bien define a la acción y a la actividad, como un medio de orientación para alcanzar una obra, que en sí misma responda al modo de ser del hombre por medio de la virtud. Gracias a la consecución de las obras, tanto individuales como comunitarias, la actividad se explica por la virtud, pues todos amamos lo que creamos cuando se sustenta en las cualidades más perfectas que poseemos y a las que más amamos, con lo que se tiende a la generación de un bien, debido a que esa disposición humana habrá de satisfacer mejor una necesidad por estar

<sup>55</sup> *Ibid.*, pp. 657 y 650.

<sup>56</sup> Aristóteles, *Gran ética*, *op. cit.*, I, 1 (p. 31).

<sup>57</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 647 y 648.

dotada de la mejor actividad que hay en nosotros, por eso es que las actividades conforme a la virtud tienen ante sí el significado moral de las mejores obras para la comunidad, y para cada uno de los individuos. La obra es la finalidad de la actividad, aquello que buscamos para nuestra propia satisfacción, y que no difiere del carácter ético de nuestros actos, pues así como en lo que nos ocupamos enaltece el espíritu, también contribuye a un bien, por eso es que la comprensión del bien está relacionado con nuestra propia realización como individuos, dentro de un contexto de significado moral. Bajo esta concepción aristotélica del bien y de la actividad, amamos lo que hacemos porque es parte de nuestra obra, que constituye, en cierta forma, nuestro ser como hombres, de ahí que la noción del trabajo esté relacionada con parte de nuestro ser, como ya lo advertimos en el capítulo anterior; y por ser la virtud la directriz de nuestra condición humana con respecto a la actividad que cotidianamente hacemos es que es posible pensar en aquello que nos es agradable y bueno, con vistas a la satisfacción de nuestro espíritu. Aristóteles lo expresa de la siguiente manera: “[...] y existimos por nuestra actividad (es decir, por vivir y actuar). Y, así, el creador empeñado en su actividad es, en cierto sentido, su obra, y por eso la ama, porque ama el ser. Esto es natural, porque lo que es potencia, la obra lo manifiesta en acto”.<sup>58</sup> Se trata de hacer lo que resulta agradable al espíritu para acometer el acto que nos causa mayor satisfacción, con lo que el individuo manifiesta la posibilidad de una obra, con el fin que sea placentero para el alma. Así, el placer es el resultado de la actividad que nos es agradable, y que tienda a su perfección porque consideramos que es lo mejor que hay en nosotros.

[...] cada placer reside en la actividad que perfecciona. En efecto, cada actividad es incrementada con el placer que le es propio, y así, los que se ejercitan con placer en las cosas juzgan mejor y hablan con más exactitud de ellas; por ejemplo, **llegan a ser geómetras y comprenden mejor la geometría los que se deleitan en el pensamiento geométrico**, y, asimismo, los que aman la música o la construcción **se entregan a la obra que les es propia por encontrar placer en ellas. Así pues, los placeres intensifican las actividades que les son propias**; pero las actividades específicamente diferentes deben corresponder placeres específicamente diferentes.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, op. cit., 1168a.

<sup>59</sup> *Ibid.*, 1175a y b (subrayado nuestro).

El placer condiciona el actuar a lo que nos resulta más satisfactorio para el espíritu, con lo que es posible asumir la actividad como la mejor y que justifica el bien, porque es propio de cada quien el realizarla de acuerdo con lo que nos es más agradable; gracias a esta concepción de la actividad, el hombre está en posibilidades, en cierta manera, de cumplir con la división de tareas en la comunidad, en el sentido que cada quien hará lo que le resulte mejor y más agradable de acuerdo con la disposición de funciones que son necesarias para el bien común y para el propio individuo, que es el portador de la creación de una obra. La relación entre la noción de placer y la actividad tiende a la comprensión de la virtud, por lo que ahora nos interesa definir el significado de este vínculo, como un elemento de análisis para entender de manera más clara el concepto de la virtud en el pensamiento de Aristóteles.

El placer obra a favor de la vida, pues el vivir es, en sí mismo, una actividad e implica su realización de acuerdo con nuestra libertad de elegirla. Para Aristóteles, es posible que todos los hombres aspiren al placer, debido a que todos desean vivir, pues señala que la vida es una especie de actividad y cada uno la orienta hacia las cosas y con las facultades que requiera, siendo esto así, por ejemplo, el músico se complace en escuchar melodías, el estudioso ocupa la mente con objetos teóricos, y de igual forma todos los demás; y, continúa, como el placer perfecciona las actividades, también perfecciona el vivir que todos desean, de manera que es razonable que aspiren a perfeccionar la vida que cada uno ha elegido; finalmente añade: el placer y la actividad parecen encontrarse unidas y no admiten separación, **pues sin actividad no hay placer y el placer perfecciona toda actividad.**<sup>60</sup> Lo que ahora nos interesa indagar, como el propio Aristóteles nos indica, es determinar este vínculo entre el placer y la actividad, y no saber si deseamos la vida por causa del placer o el placer por causa de la vida. Esta concepción del placer nos permite vincularlo con la concepción de la virtud, en el entendido de que al emprender una actividad que nos es placentera estamos

---

<sup>60</sup> *Ibid.*, 1175a.

en la posibilidad de realizar una actividad auténtica, con el fin de perfeccionarla.<sup>61</sup> El placer perfecciona la actividad porque la acción emprendida es la más agradable al ser y, al mismo tiempo, significa la realización de un bien, pues así como la actividad propia es placentera individualmente, también implica ofrecer lo mejor de sí para los demás; en esto estriba el sentido de la actividad cuando se encuentra inmersa en la virtud: la sensación placentera por la función que es propia al ser, que contribuye al logro de una obra, y su dimensión ética, por estar sustentada en el bien común. No obstante, si bien lo que determina la posibilidad de la actividad del hombre es la comunidad, de ahí la dimensión ética de significado que acompaña a la realización de la acción, la ocupación en sí misma es profundamente individual, porque se sustenta en nuestra plena libertad para ser elegida conforme a lo que a nuestro espíritu satisface; es decir, cuando la actividad se encuentra inmersa en la virtud, condiciona su actuación a lo que es agradable al ser.

En todo sentido se trata de alcanzar un orden en la condición humana, por la disposición de los sujetos de acuerdo con sus capacidades, misma que tiende a lo mejor de cada quien, por eso es que todo cuanto le es agradable al individuo lo realiza con satisfacción, en tanto lo que le es penoso o desagradable procura no hacerlo. La actividad que es agradable es asequible, debido a que es placentera, contrariamente lo que es penoso y desagradable es inasequible, porque no se disfruta al realizarla. Todo acto que se realiza conforme a la virtud implica la posibilidad de que las actividades que emprendamos sean agradables, cuya máxima expresión es el hacerlas bien y en beneficio de la comunidad, así como una necesidad del alma en su afán de alcanzar la felicidad mediante el logro de

---

<sup>61</sup> Esta pauta de explicación, que es propia del concepto de virtud, nos permite vincularla con el significado del comportamiento administrativo que deseamos explorar, y que estudiaremos más ampliamente en apartados y capítulos posteriores, bajo el supuesto de que en la estructura orgánica se indica la asignación de puestos por actividad, la cual habrá de realizarse de acuerdo con un perfil, esto es, quien posea las capacidades y las cualidades para el cumplimiento de las tareas tendrá que ser el más idóneo para el puesto en cuestión; como es obvio suponer, esta designación hará posible que las tareas se cumplan de la mejor manera posible, pues quienes las emprendan las ejecutarán mejor por estar dispuestas en el sujeto mejor dotado para realizarlas. Con esto podemos observar la doble vertiente de la virtud en el comportamiento administrativo: la satisfacción individual para realizar las funciones que le son propias a cada quien, y la necesidad de que las tareas sean realizadas por quienes son mejores para hacerlas, con el fin de aspirar a la eficiencia administrativa, en el sentido del Bien.



una obra. Con esto queda establecido la idea del bien comunitario y la realización de un bien individual, en el sentido de que una actividad que contribuye a la ejecución de una obra se orienta al bien común, por responder a una acción que satisface mejor una función, y, al mismo tiempo, constituye una posibilidad para el hombre en practicar una labor auténtica, agradable al ser, porque la vida del hombre bueno no será más agradable si sus actividades no lo son.<sup>62</sup> Se trata de comprender que toda actividad tiende a un fin bueno, porque cumple con el doble propósito de ser en beneficio de uno mismo y también hacia la comunidad. Una vez establecido el sentido ético de los actos cuando el hombre los practica de acuerdo con la virtud, ahora lo que nos interesa abordar es el bien referido a cada uno de nosotros; en efecto, el bien que procuran los hombres para su propio bien no es posible que responda a una finalidad diferente a la vida buena, entendida ésta como la vida satisfactoria al espíritu, que en última instancia obedece a la consecución de la felicidad; sin embargo, debemos considerar que la felicidad se erige como la finalidad última en los hombres que participan en comunidad, y es a través de la virtud como podemos alcanzarla; es decir, si la virtud es el medio para conseguir la felicidad, la obra —la finalidad última del acto en el hombre—<sup>63</sup> es el mecanismo de acción que estimula la práctica de la virtud.

Siendo esto así, el bien con respecto a nosotros proviene de la concepción de la felicidad, y, junto con ella, de la virtud, por eso es que nos interesa explorar el significado de la noción de obra, debido a que ésta funge como una cualidad propia del hombre que permite la comprensión de la virtud, desde el ámbito de explicación que nos interesa reseñar en este trabajo, y que nos servirá de orientación para estudiar posteriormente la concepción de la autoridad en el

---

<sup>62</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1154a.

<sup>63</sup> El término griego *ἔργον*, que se traduce como “obra” en la versión consultada de la *Ética Eudemia*, ofrece una gran variedad de acepciones, entre las que podemos mencionar están, acto, hecho o acción, acontecimiento, incluso, también se define como actividad u ocupación; sin embargo, creemos que el contexto de significado que Aristóteles pretende darle al término está referido a una circunstancia trascendental que es propia de cada quien. Nos interesa ocuparnos de la variedad de significados del término *ἔργον* porque entre sus diversas derivaciones destaca la comprensión de la palabra organización, en el entendido de que esto último tiene como referencia al trabajo, la actividad o la obra; en todo caso, se trata de establecer la referencia propia del término hacia una actividad propiamente humana, aquello que, en cierta medida, nos vincula con la comunidad, en cualquiera de sus acepciones señaladas.

pensamiento de Aristóteles. Debemos aclarar que si bien el mayor de los bienes es aquel que está referido a la ciudad, esto es, a la acción política, nuestra intención, por el momento, es intentar establecer los mecanismos de discusión para aclarar el concepto de virtud, con el fin de abordarlo desde la dimensión propia del individuo. Ya hemos señalado que las actividades guardan una correspondencia entre la comunidad y el hombre, en el sentido de que éstas son cualidades de los actos de los sujetos para ofrecer un bien a los demás, y, al mismo tiempo, son directrices de la acción para satisfacer al espíritu, mediante la construcción de una obra particular; desde este punto de vista, la actividad es el vínculo entre el hombre con la comunidad, en el mismo sentido que lo advertimos con respecto a la noción del trabajo que abordamos en el capítulo anterior; se trata de comprender que la actividad es la concreción del acto que conjunta el esfuerzo individual con el comunitario. Las actividades constituyen una posibilidad de los sujetos para concretar los actos, tanto individuales como colectivos, de manera que la finalidad en cada una de ellos es distinto, bien sea para la comunidad o para el propio individuo; es decir, dentro de las actividades, así como algunas son más satisfactorias que otras o que guardan mayor importancia para la vida, también existen aquellas que son en sí mismas lo mejor para el espíritu y que se persiguen por ellas mismas, pues implican una finalidad, a estas actividades las llamamos obras.

La obra es más importante que la actividad porque implica la definición de vida en cada uno de los hombres. Para Aristóteles “todo arte y toda investigación, así como toda acción y libre elección, tiende a un bien”, por esto, señala, que se ha manifestado con razón que el bien es aquello hacia lo que todas las cosas tienden; sin embargo, puntualiza, es evidente que hay algunas diferencias entre los fines, pues unos son actividades, y otros son obras, aparte de las actividades; en los casos en que hay algunos fines aparte de las acciones, las obras son naturalmente preferibles a las actividades, pues, continúa, en todas ellas los fines de las principales actividades son preferibles a las subordinadas, puesto que es con vistas a las obras como se persiguen las actividades. Siendo esto así, concluye Aristóteles, de las cosas que hacemos hay algún fin que queramos por sí

mismo, y las demás cosas por causa de él, y si lo que elegimos no está determinado por otra cosa entonces es evidente que este fin será lo bueno y lo mejor.<sup>64</sup> La idea que nos permite definir el significado de una obra se enmarca a partir de la noción del bien, que funge como una finalidad que está condicionada por lo bueno y lo mejor. La obra define, en cierto sentido, el ser del hombre, porque implica una perspectiva de vida, es decir, aquello que se relaciona con la finalidad última, que es la felicidad; así, mientras que la actividad está subordinada a la obra, la virtud es el medio para alcanzar la felicidad. La obra se vincula con la virtud en el sentido de erigirse como la cualidad del hombre para realizar una función que le es propia, porque gracias a ella estamos en posibilidades de hacer el mayor esfuerzo para vivir de acuerdo con lo más excelente que hay en nosotros, aún cuando esta parte sea pequeña en volumen, sobrepasa a todas en poder y dignidad.<sup>65</sup> La permanencia de lo humano está relacionada con la concepción de la obra, pues constituye una posibilidad de los individuos para concretar una función de la mejor manera posible, aún cuando el significado de esta situación no tenga ante sí mayor relevancia para los demás; lo importante es que uno mismo emprenda una obra auténtica, aquello que nos define en nuestra particularidad y que nos estimula a actuar en esta vida, como seres de razón y de acción, incluso al margen del bien que nos relaciona con la comunidad, en términos del bien común.

Tanto nuestra participación en el mundo como la concreción de los actos humanos con vistas a alcanzar una finalidad particular son propios de la virtud, cuya manifestación se sustenta en el logro de una meta, y esta meta se define a partir de la obra. Aristóteles señala que el término griego “obra” (*ἔργον*) podemos comprenderlo en dos sentidos; en uno de ellos, *érgon* es algo distinto del uso, como en el caso de la arquitectura, la casa es la obra, es distinta de la construcción, y en el de la medicina la salud es distinta de la curación y la medicación. En otro sentido, el uso es la obra misma, como la visión que viene de la vista, de donde se sigue que en las cosas en que el uso es la obra, esto es,

---

<sup>64</sup> *Ibid.*, 1094a.

<sup>65</sup> *Ibid.*, 1177b y 1178a.

cuando la función específica de las cosas es su uso, el uso es necesariamente mejor que el hábito.<sup>66</sup> Así pues, el término “obra” (*ἔργον*) se entiende a partir de dos dimensiones, como el objeto que se persigue, que es diferente al uso, y la obra como uso; en el primer caso, la obra es lo que se busca en sí mismo, como finalidad, aquello que perseguimos, como es la felicidad; en tanto lo segundo, la obra es una tarea, una función, que si bien constituye una finalidad, no es una obra, debido a que se persigue como una función que cumplir, y no como una finalidad que se ha de alcanzar. En el momento en que Aristóteles hace eco a la alusión de que el uso es mejor que el hábito, cuando se encuentra delimitada la obra como uso, significa que el hábito no tiene mayor relevancia si la función no se concreta, como el ejemplo del ojo, en el cual su función no se perfecciona por el hábito de ver, sino porque su función es ver.

La obra por su finalidad es lo que nos interesa indagar por el momento, debido a que gracias a esta concepción estaremos en condiciones de comprender mejor la idea de virtud, tal como lo señala Aristóteles: “[...] digamos que la obra misma lo es tanto de la cosa como de la virtud, aunque no de la misma manera. El zapato, por ejemplo, es obra tanto de la zapatería como del zapatero, de suerte que si concurren la virtud zapateril y el buen zapatero, su obra será un buen zapato, y del mismo modo en las demás cosas. Asumamos además que la obra del alma sea el hacer vivir [pues] toda vez que la obra del alma y la de su virtud son necesariamente una y la misma, la obra de su virtud será una vida virtuosa. Ahora bien, esto es precisamente el bien final, al que llamamos antes felicidad”.<sup>67</sup> La obra y la virtud concurren en la edificación de un bien, que se traduce en el logro de una obra que es placentera para el espíritu, porque significa emprenderla con respecto a lo mejor, más agradable y más noble que hay en cada quien, aquello que los define por su transcurrir en el mundo, la meta que los caracteriza por ser su finalidad tendente a lo mejor y al máximo bien; se trata de la construcción de la obra, aquello para lo que cada uno ha nacido. Cuando se combina la virtud con el buen oficio se producen buenas obras, de suerte que el

<sup>66</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1219a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*). Ver también la versión de Carlos Merino Rodríguez de Alianza editorial.

<sup>67</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1219a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

acometer una obra no sólo implica realizar una actividad, sino que significa hacerla bien con el fin de que se produzca la mejor obra, porque la virtud tiene que ver con la excelencia de la actividad, y sólo así es posible comprender la construcción de una obra propia del alma, de suerte que como la virtud define a la excelencia, y ésta, a su vez, permite definir una obra en el hombre, entonces estamos en condiciones de asumir la plenitud de la vida, que es lo que conduce a la felicidad: “La excelencia del alma es su mejor condición; ésta la encontramos, porque mediante inducción inferimos su mejor obra. **La obra del alma es la producción de la vida**; ésta puede ser vegetativa, como un estado de sueño; pero es más valiosa la vida activa. Cuando el alma puede desplegar su excelencia en el sentido más pleno, experimentamos la felicidad de la vida”.<sup>68</sup>

La excelencia conforma el carácter pleno de la vida para confeccionar una obra que es propia a cada uno de los hombres, con lo que es posible alcanzar la felicidad, debido a que, recordemos, la actividad que es agradable al espíritu permite lograr la buena obra y la vida buena, que son las dos dimensiones de una vida placentera, pues, como lo indica Aristóteles, obrar bien y vivir bien es lo mismo que ser feliz, y cada una de estas cosas es uso y acto, así como la vida como la *praxis*, y la práctica implica el uso.<sup>69</sup> La vida satisfactoria se concreta a partir de la actividad que es el acto propio de la excelencia de los individuos, de modo que así como ésta define a la actividad, también constituye un elemento de la virtud, y como la actividad sirve a la obra, entonces queda estipulado que la relación de la obra con la virtud es propia de la vida feliz porque la máxima aspiración de los hombres está sustentada en una obra y en la excelencia, de acuerdo con la virtud, y de acuerdo con una vida entera, con lo que estamos en presencia de comprender el significado de la felicidad. La vida agradable a nuestro ser obedece a la posibilidad de emprender las actividades que más nos complacen porque son propias de nuestra obra y de nuestra virtud, de manera que una vida agradable no se refiere a algo que nos alegra parcialmente, y que es temporal, sino que es propio de una vida de alegría en su totalidad e integridad,

---

<sup>68</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 693.

<sup>69</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1219b (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

pues la actividad del alma es vivir verdaderamente,<sup>70</sup> y sólo es posible vivir verdaderamente cuando nuestros actos, nuestras actividades cotidianas que realizamos de acuerdo con nuestra excelencia, están orientadas a la consecución de una obra. Y esto es un elemento propio de la vida para alcanzar la felicidad, combinado con una causa común que permite el bien vivir para toda una comunidad, así como nuestra propia satisfacción como individuos, por lo que ambos ámbitos de significado tienen que ver con la plenitud de la vida y con la realización de la obra.

En este contexto, la noción de felicidad (*eudaimonía*) se encuentra determinada a partir de dos dimensiones de significado: en la comunidad y en el hombre, entendido en su individualidad; sobre la comunidad no resta más que decir que el análisis que hemos hecho en el capítulo anterior es una razón suficiente para suponer que la vida del individuo está condicionada necesariamente hacia la moralidad de sus acciones, de modo que una vida que no contenga la cualidad de lo comunitario no puede comprenderse a la luz de la condición humana, y ésta es el motivo por el que la felicidad se enmarca a partir de lo social. Aristóteles se pregunta si la felicidad de cada uno de los hombres es la misma que el de la ciudad, y él mismo se responde que es evidente, que es la misma, y señala que cuantos basan en la riqueza la vida feliz de un ciudadano, también ellos consideran feliz a la ciudad entera si es rica; y, continúa, si alguien admite que el individuo es feliz por su virtud, también dirá que la ciudad más virtuosa es más feliz.<sup>71</sup> Si bien Aristóteles establece un paralelismo entre la felicidad de la ciudad y la vida feliz del ciudadano, lo que nos interesa anotar en este apartado es la equiparación de la felicidad del hombre y el de la ciudad, en el sentido de que la vida feliz del hombre se comprende a partir de la felicidad de la ciudad; es decir, el hombre no puede ser feliz si la ciudad no lo es. Con esto queremos advertir que la vida no es propiamente feliz sin su referente comunitario, esto es, la pura individualidad, por muy placentera que sea, no ofrece la

---

<sup>70</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 658.

<sup>71</sup> Aristóteles, *Política*, 1324a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

posibilidad de ser vivida felizmente, por lo que la explicación de la felicidad del hombre tiene que estar enmarcada dentro del ámbito propio de lo que es común.

Así como la comunidad es el objeto de las buenas acciones, los actos virtuosos son la causa de ellas, con base en lo que es propio de cada quien, ante ello estamos en posibilidad de iniciar nuestro estudio acerca de la felicidad en el hombre, pues es él quien materializa la vida feliz por sus acciones ante los demás y ante sí mismo. En efecto, lo bueno y el bien estriban en cumplir una función propia, y esto significa concretarla conforme a la virtud, que es el medio por el cual el hombre se hace bueno, por su vínculo con la comunidad, y realiza una función propia, que es el acto por el que emprende su propia obra. De esta manera, la felicidad conjunta las buenas obras con la función propia: "Decir que la felicidad es lo mejor parece ser algo unánimemente reconocido, pero, con todo, es deseable exponer aún con más claridad lo que es. Acaso se conseguiría esto, si se logra captar la función del hombre. En efecto, como en el caso del flautista, de un escultor y de todo artesano, y en general de los que realizan alguna función o actividad parece que lo bueno y el bien está en la función, así también ocurre, sin duda, en el caso del hombre, si hay alguna función que le es propia".<sup>72</sup> Así pues, la concepción de felicidad tiene parte de su sustento en la función que es propia del hombre, lo que nos lleva a suponer que una de sus funciones es la contemplación filosófica, que para Aristóteles es la actividad más sublime; sin embargo, también podemos asumir que la felicidad consiste en emprender un bien comunitario, mediante la realización de una actividad que es propia de cada quien, la cual contribuye a la prosperidad y el provecho de la comunidad, porque de ahí se obtienen los suministros necesarios para el beneficio de todos. En este sentido, Jaeger sostiene que la felicidad es una máxima de sensaciones placenteras (*ἡδονή*), una vida enmarcada en los principios éticos y ocupada en realizarlos (*ἀρετή*), así como una vida del intelecto puro (*φρόνησις*).<sup>73</sup>

Aunque el término *frónesis* (prudencia o recta razón) podemos ubicarlo en otro ámbito de significado, como la recta razón dispuesta para una acción,

---

<sup>72</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, op. cit., 1097b.

<sup>73</sup> Werner Jaeger, op. cit., p. 82.

debemos entenderlo como la sabiduría pura que conduce a la filosofía, la cual para Aristóteles sería la máxima aspiración del hombre y, por tanto, la principal cualidad de una vida feliz y placentera. Pero, en términos generales, los tres pilares de la felicidad de la vida son la comprensión filosófica, la virtud ética y el regocijo, y estos tres elementos se alcanzan mediante la actividad de aquella parte del alma que sabe lo que hace, lo que conduce a la *eudaimonía*; la actividad más perfecta está orientada hacia un bien, o mejor dicho: hacia el bien más perfecto posible; además, no debe ser una actividad ocasional, sino que es necesario que se extienda a toda la vida, dentro de la mejor vida posible.<sup>74</sup> El placer legítimo que condiciona la vida del hombre al disfrute de las cosas y de las actividades constituye la plena satisfacción, aquello que es agradable al ser; en tanto que la *frónesis*, es la inteligencia práctica que acompaña a la actividad; finalmente, la virtud ética concreta los actos en la actividad.

La felicidad nos permite advertir la posibilidad de emprender la función que es propia de cada quien, lo que enmarca la comprensión del concepto de virtud. Finalmente, se establece el vínculo concreto de la felicidad y la virtud: la vida feliz del hombre no puede entenderse sin haber identificado previamente una actividad auténtica, una función propia, cuya finalidad estriba en el logro de un bien, el mejor bien orientado a la comunidad y a sí mismo, para alcanzar la plenitud de la vida a través de la consecución de una obra. Aristóteles advierte esta condicionante de la actividad de la siguiente manera: “[...] la felicidad es una cierta actividad, y la actividad, evidentemente, es algo que se produce, y no algo como una posesión. Y si el ser feliz radica en vivir y actuar, y la actividad del hombre bueno es por sí misma buena y agradable y lo que es nuestro es también agradable, y somos capaces de percibir a nuestros prójimos más que a nosotros mismos, y sus acciones más que las nuestras, entonces las acciones de los virtuosos [...] serán agradables a los buenos, puesto que cumplen las dos condiciones”.<sup>75</sup> El ser feliz implica ser virtuoso, por emprender actividades agradables a nuestro ser y orientar, al mismo tiempo, nuestras acciones hacia el bien común, que es la

---

<sup>74</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 729.

<sup>75</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1169b.



máxima aspiración moral del hombre. Con ello se cumple la doble perspectiva de la virtud de alcanzar la felicidad a través de la actividad y la posibilidad de hacer un bien a la comunidad.

Cuando las actividades son propias de la virtud son íntegras porque no necesitan de otras, debido a que satisfacen al ser por sí mismas. En la clasificación de las actividades, unas son necesarias y se escogen por causa de otras, mientras que otras se escogen por sí mismas, de esto resulta evidente que la felicidad se ha de colocar entre las cosas por sí mismas deseables y no por causa de otra, porque la felicidad no necesita de nada, sino que se basta a sí misma, y las actividades que se escogen por sí mismas son aquellas de las cuales no se busca nada fuera de la misma actividad. Tales parecen ser las actividades de acuerdo con la virtud, pues al hacer lo que es noble y bueno es algo deseado por sí mismo,<sup>76</sup> en el entendido de que la virtud se instituye como el mejor de los medios para la consecución de la vida feliz. Para Aristóteles “la felicidad consiste en el ejercicio y uso perfecto de la virtud, y eso no condicionalmente, sino absolutamente”, y entiende “condicionalmente” lo que es necesario, y por “absolutamente” lo que está bien,<sup>77</sup> es decir que lo condicional es lo suficiente y lo absoluto, lo mejor; por ejemplo, en el caso de la vida comunitaria, lo condicional es obtener lo necesario para vivir, el sustento cotidiano, como sucede en la administración doméstica, y lo absoluto es lo más sublime para la prosperidad de la ciudad, lo cual es propio de la participación política.

Lo que proyecta la felicidad está sustentada dentro de una perspectiva ética de significado que permite sugerir una orientación de los sujeto para el logro del máximo bien posible, mediante el desarrollo de su condición humana, esto es, la conjunción de elementos propios de lo humano a partir de lo comunitario, como son el trabajo y la acción, de tal suerte que la virtud se instituye como una cualidad inteligible, propia de la naturaleza humana, que conduce a la vida feliz: “Con todo, aun cuando la felicidad no sea enviada por los dioses, sino que sobrevenga mediante la virtud y cierto aprendizaje o ejercicio, parece ser el más divino de los

---

<sup>76</sup> *Ibid.*, 1176b.

<sup>77</sup> Aristóteles, *Política*, 1332a (versión de Manuela García Valdés, *op. cit.*).

bienes, pues el premio y el fin de la virtud es lo mejor y, evidentemente, algo divino y venturoso. Además, es compartido por muchos hombres, pues por medio de cierto aprendizaje y diligencia lo pueden alcanzar todos los que no están incapacitados para la virtud”.<sup>78</sup> Si bien la felicidad puede advertirse como una concepción ideal en la vida del hombre, no tiene esta misma connotación en la virtud, pues ella es una posibilidad concreta en la vida cotidiana de los individuos que permite acercarse a ese fin perfecto, al parecer inalcanzable para el hombre, que es la felicidad. Así, la virtud se materializa en la actividad, razón que es susceptible de ser emprendida y concretada por el hombre, incluso al margen de esa finalidad última que es la felicidad. Con la virtud la vida feliz adquiere el sentido de lo posible.

## 2. El concepto de prudencia en Aristóteles

La división que Aristóteles establece para la comprensión de la virtud estriba en considerarla desde su plano racional y desde su ámbito moral, en donde las virtudes intelectuales regulan a las virtudes éticas, pues en caso contrario el dominio de los placeres haría del carácter moral la realización de actividades viciosas más que actos virtuosos. El concepto de virtud que hemos estudiado en los párrafos anteriores alude en todo momento a la doble cualidad de la *areté*: la razón y el apetito, que es, finalmente, lo que define el significado de la virtud cuando está orientado a la función, en su propósito del bien común y la realización de la vida buena en el hombre, con lo que se consigna el equilibrio entre los placeres y la racionalidad, que Aristóteles denominó como el término medio: “Entonces, si toda ciencia cumple bien su función, mirando al término medio y dirigiendo hacia éste sus obras (de ahí procede lo que suele decirse de las obras excelentes, que no se les puede quitar ni añadir nada, porque tanto el exceso como el defecto destruyen la perfección, mientras que el término medio la conserva, y los buenos artistas, como decíamos, trabajan con los ojos puestos en él); y si, por otra parte, la virtud, como la naturaleza, es más exacta y mejor que

---

<sup>78</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1099b.

todo arte, tendrá que tender al término medio. Estamos hablando de la virtud ética, pues ésta se refiere a las pasiones y acciones, y en ellas hay exceso, defecto y término medio [*ἴσον μέσον*].<sup>79</sup> El término medio se refiere al equilibrio que hay entre dos extremos, de modo que la distancia entre el término medio y ambos extremos sea la misma,<sup>80</sup> y cuando aludimos al concepto de virtud, el término medio establece la justa proporción entre los placeres y la razón, con lo que se instituye la correspondencia entre la buena vida y el bien común mediado por la *frónhsiv*, que corresponde a las virtudes intelectuales. A este respecto, Aristóteles señala que la virtud es un modo de ser selectivo, siendo un término medio relativo a nosotros, determinado por la razón y por aquello por lo que decidiría un hombre prudente (*φρόνιμος*).<sup>81</sup>

Lo que queremos dejar por sentado es la racionalidad que acompaña a los actos virtuosos, en el que se produce el término medio entre los extremos del carácter en los individuos; la virtud encuentra y elige el término medio, por lo que “de acuerdo con su entidad y con la definición que establece su esencia, la virtud es un término medio, pero, con respecto a lo mejor y al bien, es un extremo”,<sup>82</sup> de modo que la función que es propia al hombre conforme a la virtud debe tender al extremo de lo mejor y el bien, con lo que estamos en condiciones de confirmar el doble objeto de la *ἀρετή*, la vida buena y el bien común, porque el bien vivir consiste en la realización plena de la vida y el bien común en la ejecución absoluta de las mejores obras para la comunidad. El concepto de la virtud que hemos abordado se orientó, en mayor medida, a la dilucidación de la función, como mecanismo de articulación entre el contenido ético de los actos virtuosos y la satisfacción placentera del alma, en su doble propósito de emprender una actividad agradable al ser que contribuya a la realización de una obra. Esta concepción de la actividad cuando está inmersa en la virtud constituye la esencia de la estructura orgánica en el comportamiento administrativo, en el sentido de constituirse como la disposición de la función de acuerdo con las aptitudes que

<sup>79</sup> *Ibid.*, 1106b.

<sup>80</sup> *Ibid.*, 1106a.

<sup>81</sup> *Ibid.*, 1106b.

<sup>82</sup> *Ibid.*, 1107a

deben poseer quienes habrán de desarrollarla, y esta condicionante funge como una posibilidad de los sujetos para asumir una actividad agradable al ser que le permita emprender su propia obra; asimismo, la función inmersa en la virtud junto con la noción de la prudencia se erigen como los elementos de análisis que contiene el concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles para comprender la legitimidad de la autoridad y el concepto mismo de autoridad en el comportamiento administrativo. A continuación realizaremos el análisis del concepto de la *φρόνησις*, con el fin de establecer la dimensión teórica expresada en el pensamiento de Aristóteles que justifica el vínculo conceptual con la autoridad en el comportamiento administrativo.

*a) La prudencia como cualidad propia de los actos virtuosos*

Los elementos de análisis que subyacen en el concepto de virtud que analizamos anteriormente son la comunidad, la actividad placentera al ser y la razón, con lo que se definen los principios que rigen al hombre: la ética, el bien vivir y la racionalidad. Sin embargo, también indicamos que la razón domina sobre los demás impulsos del alma, de manera que sea la orientación de la conducta para emprender las acciones que sean propias del bien común y, al mismo tiempo, agradables al ser, así como un mecanismo de regulación entre los extremos de la conducta que Aristóteles denominó el término medio. El concepto de virtud alude a diversos ámbitos de significado que si bien no son divergentes de su concepción fundamental, nos impiden ofrecer una definición unívoca, pero, para fines de nuestro estudio, ubicamos a la *ἀρετή* como la realización de una función que es propia a los sujetos, de acuerdo con lo que la comunidad les ha permitido cultivar; gracias al vínculo conceptual entre la virtud y la función estamos en posibilidades de asumir el carácter ético de los actos, así como comprender la dimensión de la actividad que es placentera al alma, en el entendido de que el emprender una función virtuosa, cumple con el doble propósito del bien común y la vida buena; pero lo que define el acto virtuoso es la razón, pues sin ella no es posible aspirar al bien y a lo mejor, con lo que estamos en condiciones de aceptar el carácter

vinculante de la virtud con la *φρόνησις* (*phrónesis*), en el sentido de atribuir que la *areté* no puede estar al margen de la racionalidad humana, pues esta última es la que dicta la recta razón de los actos mediante la deliberación y la elección de la acción.

La virtud se define, en su parte más fundamental, como un modo de ser, y Aristóteles señala que los modos de ser naturales también existen en los niños y en los animales, pero cuando ellos carecen de razón son más dañinos, como sucede con un cuerpo robusto sin visión que, al ponerse en movimiento, puede resbalar fuertemente por no tener vista.<sup>83</sup> Por sí mismo el modo de ser no define a la virtud, como ya lo advertimos implícitamente en el primer apartado de este capítulo, por lo que en esta parte realizaremos el análisis correspondiente de la prudencia, que es la dimensión complementaria de la virtud en la ejecución de la acción y que constituye la directriz de los actos virtuosos de la autoridad. Abordaremos inicialmente a la prudencia como elementos de validez de los actos virtuosos para, posteriormente, determinar el concepto de *phrónesis* en el pensamiento de Aristóteles.

La idea que subyace con respecto a la prudencia es su carácter racional que se concreta en el acto. Sabemos que la principal cualidad de lo humano es la razón; asimismo, hemos señalado que la virtud es la máxima aspiración de los individuos, por lo que es lógico suponer que los actos virtuosos deben acompañarse de lo mejor que hay en el género humano que es su racionalidad; con ello asumimos que la virtud se orienta por el mayor atributo de los hombres, porque para Aristóteles el individuo que actúa conforme a la razón realiza la acción de un modo diferente, y el modo de ser siendo semejante será la virtud por excelencia (*ἡ δ' ἔξις ὁμοία ὅσα τὸτ' ἔσται κυρίως ἀρετή*), de ahí que la virtud por excelencia no se da sin prudencia y es el motivo por el que algunos afirman, según Aristóteles, que toda virtud es una especie de prudencia.<sup>84</sup> El hombre es un ser dotado de razón, y como tal al emprender la acción de acuerdo con ella será conforme a la actividad más perfecta, que es lo que define el concepto de la virtud.

<sup>83</sup> *Ibid.*, 1144b.

<sup>84</sup> *Ibid.*, 1144b. El texto griego se consultó en Aristóteles, *Nicomachean Ethics*, Harvard University Press, Londres, 1994, 1144b, edición bilingüe.

La prudencia acompaña al acto virtuoso, lo que significa establecer la racionalidad de los actos, pues recordemos que el hábito que acompaña a la actividad puede derivar en un acto vicioso o virtuoso, por eso es que la virtud requiere de la razón, para que el acto tenga ante sí la posibilidad de alcanzar el bien en la conducta y, al mismo tiempo, discernir lo que es mejor para la acción, como sucede con la autoridad, o aún en la realización de la función que es propia de cada quien, en su capacidad de deliberar y de elegir; de esta manera, comprendemos el vínculo existente entre la virtud con la prudencia, en el entendido de que esta última se precisa como la virtud intelectual que se concreta en la acción, como posteriormente lo demostraremos cuando abordemos el concepto de *phrónesis*. El acto es un condicionante de la virtud, en el sentido de que esta última se manifiesta en el hacer, pero, por sí misma, la orientación de la actividad tiene la posibilidad de ser ejecutada de acuerdo con una conducta viciosa o virtuosa, de modo que el acto no garantiza en sí la rectitud en el comportamiento, sino que es preciso que aluda a la racionalidad de su realización para que pueda enmarcarse en lo virtuoso, como la orientación racional de la conducta que tienda al bien y a lo mejor.

Si bien hemos advertido que la virtud y el vicio son dos posibilidades de la acción, la razón es lo que diferencia el uno de otro, y Aristóteles indica que en los medios que conducen al fin es en donde se ubica el ejercicio de las virtudes, pues ellos responden a una elección deliberada, y cuando aludimos a ella nos referimos a la perspectiva dialógica del hombre, en su capacidad de racionalizar sus decisiones, por eso indica Aristóteles que la virtud ética, siendo irracional, cuando está separada de toda regla es algo de poca importancia y no es capaz de conquistar o ganar su alabanza, pero cuando va unida con una regla y una elección deliberada, da como resultado la plena virtud, para concluir que en la adquisición de la virtud el impulso natural colabora con la regla o el principio, y no alcanza su plenitud sin esta regla o principio.<sup>85</sup> La regla a la que se refiere Aristóteles está relacionada con la moralidad, que es la motivación que mueve a los actores para ejercer un acto virtuoso, a partir de ese impulso natural que es la

---

<sup>85</sup> Aristóteles, *Gran ética, op. cit.*, I, 34 (p. 126).

razón; es decir, la finalidad del acto virtuoso es el bien, y lo que orienta esa posibilidad es la racionalidad, con lo que comprendemos el sentido de la elección deliberada como un medio hacia la consecución de ese bien que es consustancial a la moralidad de la acción, como principio de los actos humanos. Con ello tratamos de decir que la virtud no sólo aspira a la realización de la actividad, como una simple finalidad, pues en este caso también la virtud podría entenderse como un vicio, si el hecho que lo justifica es malo, sino que el acto se asume como un bien.

Gracias a la razón en los actos humanos es posible deliberar lo que es justo realizar de acuerdo con nuestra virtud, cuya finalidad es el bien y lo mejor, y es en la prudencia, entendida como recta razón, en donde somos capaces de racionalizar nuestras acciones, a la luz de nuestra propia posibilidad, con respecto a la función que nos es propia: **“Porque todas las virtudes mueven a la acción, y su maestro o arquitecto es la prudencia. Porque las virtudes y los que obran de acuerdo con ellas, hacen lo que la prudencia decide o manda. Supuesto, pues, que las virtudes son del orden práctico, también lo será la prudencia”**.<sup>86</sup> A reserva de lo que tratemos con mayor profundidad posteriormente en este mismo apartado, debemos entender a la *phrónesis* como el artificio humano de la razón incorporado en el acto virtuoso, o mejor dicho: la acción responde al llamado racional de la prudencia para considerarse conforme con la virtud, lo que implica que la virtud y la *φρόνησις* son los dos elementos de la acción para catalogar a un acto como virtuoso. Si bien en la clasificación que hace Aristóteles de las virtudes ubica a la prudencia como parte de las virtudes dianoéticas, podemos afirmar que ésta se instituye como el vínculo entre las virtudes éticas y las virtudes dianoéticas, y es mediante ésta como comprendemos la capacidad de ejercer el dominio de la parte racional sobre los demás impulsos de la conducta; esto no significa que le atribuyamos a la *phrónesis* una dimensión práctica, como sucede con las virtudes éticas o la virtud entendida como función, sino que se convierte en la directriz intelectual del comportamiento, al margen,

---

<sup>86</sup> *Ibid.*, I, 34 (pp. 128-129) (subrayado nuestro).

incluso, de la realización concreta de los actos, aunque con el potencial de decidir en una dirección determinada tendente al bien.

Lo que hemos abordado hasta aquí en torno al significado de la *φρόνησις* en la *areté* es la determinación de la acción a partir de la razón; sin embargo, aún no hemos expuesto la cuestión que nos permita definir el objeto de esta relación, que podemos intuirlo a través del estudio que hemos hecho en torno al concepto de virtud, el cual, en todo momento, está referido a lo mejor y al bien; por esto, es lógico suponer que lo que contribuye a alcanzar el propósito de la virtud es la prudencia, por lo que ahora nos disponemos a analizarlo en función de la noción del bien y lo mejor. Para abordar la idea de prudencia en la virtud debemos exponerlo, en principio, a la concepción del término medio, que consiste en la capacidad de discernir lo mejor de acuerdo con los extremos del carácter, y esta denominación se encuentra guiada por la recta razón. Aristóteles señala que “Habiendo establecido que **la virtud es un hábito tal que nos torna capaces de los mejores actos y nos dispone lo mejor posible hacia lo mejor, y siendo lo mejor y más perfecto lo que es conforme a la recta razón**, o sea una posición intermedia entre el exceso y el defecto relativamente a nosotros, síguese necesariamente que cada posición intermedia mira al justo medio en placeres y dolores, o sea en las cosas placenteras y en las dolorosas”.<sup>87</sup> La recta razón se inscribe como el mecanismo de orientación de la conducta de los hombres para alcanzar un ideal en la realización de los actos, lo que constituye el principio sobre el que se fundamenta el significado de la virtud, de modo que ésta se comprende como la disposición de los sujetos hacia lo mejor a partir de lo que ordene la recta razón (*ὀρθὸς λόγος*). En el concepto de virtud está contenido la aspiración humana de lo mejor, mediado por lo que dicta la razón, con lo que advertimos los elementos que confluyen en el actuar humano cuando se inscriben dentro de la virtud, que son el modo de ser, la disposición a lo mejor y la razón; la noción de lo mejor no es una idea abstracta del comportamiento humano, sino que se conforma a partir de la dimensión ética de los sujetos, concebida en los actos, así como por la disposición de los hombres para asumir un tipo de conducta, lo que Aristóteles

---

<sup>87</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1222a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).



denominó el término medio entre dos extremos, cuando se refiere a los placeres y dolores, y a la función, cuando corresponde a la realización de una actividad que nos es propia. Es claro que en el pensamiento aristotélico se atribuye la concepción de lo mejor al término medio, pero, por nuestra parte, también es preciso que lo entendamos como la posibilidad de los sujetos para emprender una función que les es propia, como una forma de aspirar a la ejecución de los mejores actos; en este último sentido, la recta razón se inserta como la directriz que orienta a la acción en la búsqueda de lo mejor, que posteriormente estudiaremos en torno a la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo.

La recta razón confluye con la virtud para concretar las mejores acciones, de manera que no es posible explicar el significado de la *ἀρετή* si no lo ubicamos dentro del ámbito propio de la razón, por eso es de suma relevancia que analicemos la recta razón a la luz de la posibilidad de la acción, esto es, teniendo ante sí la perspectiva de la concreción de un acto virtuoso. El estudio de esta dimensión habrá de servirnos para encaminar nuestro trabajo hacia la demostración de las categorías que son propias de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, las cuales, en su parte medular, se refieren a la comunidad, a la virtud y a la prudencia. Aristóteles hace alusión a la explicación de algunos pensadores, entre ellos a Sócrates, que una vez que definían el concepto de virtud, añadían “según la recta razón”, por eso, el maestro creía que las virtudes eran razones, debido a que pensaba que toda virtud era conocimiento; pero Aristóteles consideraba que la virtud no sólo era un modo de ser de acuerdo con la recta razón, sino que también estaba acompañada de la recta razón, y añadía que la recta razón enmarcada en la virtud, era la prudencia.<sup>88</sup> De acuerdo con el pensamiento aristotélico, la *phrónesis* ya no responde exclusivamente a un conocimiento, una idea que también la encontramos en Sócrates, sino que transfiere ese sentido puramente teórico a directrices racionales de la acción, de manera que sirvan a la virtud para concretar sus propósitos morales, de ahí que Aristóteles señalara que la *ἀρετή* no sólo era un modo de ser de acuerdo con la recta razón, sino que la virtud y la recta razón constituían un solo concepto, una

---

<sup>88</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, *op. cit.*, 1144b.

sola noción, que permitía comprender lo que era la prudencia. Pierre Aubenque hacer referencia a ello de la siguiente manera: “Sócrates el primero [*sic*] le habría dado una colaboración teórica haciendo de él una especie de intuición moral, considerada como unidad de la teoría y de la práctica. Platón subordina hasta tal punto la práctica a la teoría, la acción recta a la contemplación de las Ideas [*sic*], que olvida lo que el concepto socrático de *phrónesis* comportaba todavía una referencia a la acción, para hacer de él un sinónimo de sofía, νοῦς ο ἐπιστήμη.<sup>89</sup> Aristóteles conserva este sentido “teórico” de *phrónesis* en el *Protréptico* y la *Ética a Eudemo*. Por el contrario, en la *Ética a Nicómaco* asistimos a una ‘descomposición de la concepción platónica de la *phrónesis* en sus elementos de origen’: ya no significa más que ‘la intuición moral práctica’, siendo excluido en adelante todo contenido teórico”.<sup>90</sup> Si bien con Platón se trataba de establecer claramente la distinción entre las virtudes intelectuales frente a las virtudes morales, en Aristóteles la diferencia de las primeras sobre las segundas no eran ya de orden teórico, sino práctico, con el fin de establecer en cada una sus espacios de control, el conocimiento y la práctica, respectivamente, pero vinculados por la prudencia, en donde finalmente a la acción ya no le correspondía únicamente la actividad, sino también el pensamiento.

La *phrónesis* funge como promotora de la racionalización de la actividad en su capacidad de ejercer el dominio sobre los actos de los sujetos, porque gracias a la prudencia, como señala Carnes Lord, la ciencia práctica se preocupa por el hombre o por el hombre en su capacidad de ser consciente de sí mismo, así como fuente de los actos, pues, continúa, la ciencia práctica no es el conocimiento sino la mejora en la acción, y su propia facultad es el segmento calculador o práctico de la parte racional del alma.<sup>91</sup> El carácter racional que contiene la prudencia, en este sentido, no responde más, como lo advierte Aristóteles, a una virtud intelectual desprovista de su referente práctico, como podría pensarse de la razón,

<sup>89</sup> Cfr., Werner Jaeger, *op. cit.*, p. 482.

<sup>90</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.*, pp. 21-22. Sobre una explicación de la interpretación de Jaeger.

<sup>91</sup> Carnes Lord, “Aristóteles” en Leo Strauss y Joseph Cropsey (comps.), *Historia de la filosofía política*, Tr. Leticia García, Diana Luz Sánchez y Juan José Utrilla, Fondo de Cultura Económica, México, 2000, p. 124.

sino que se instituye como parte de la acción, que guarda ante sí la libertad de los actores para ejercer la responsabilidad moral frente a su propio actuar, a través del juicio racional que define a la *phrónesis*. Gómez Robledo lo advierte de la siguiente manera: “[...] el poder de alcanzar la verdad, y aún en grado eminente (*μάλιστα ἀληθεύειν*), que, a fuerza de genuina virtud intelectual, corresponde a la prudencia. Sólo que esta verdad no es ya la verdad de la razón teórica, sino de la razón práctica; la verdad que se mide, como dice Aristóteles, por su concordancia con el apetito recto. No es una verdad especulativa, sino la verdad de un fin y de una tendencia; un juicio práctico destinado **no a hacernos conocer una realidad existente, sino a determinar una acción**”.<sup>92</sup>

La virtud es un hábito regulado por la prudencia, pues **“no es posible ser hombre de bien, en el sentido más propio, sin prudencia, ni prudente tampoco sin virtud moral”**;<sup>93</sup> con ello, el pensamiento aristotélico proyecta la prudencia en la práctica, pero manteniendo su contenido racional, de ahí que la considere como parte de las virtudes intelectuales, al margen de lo estrictamente teórico. La prudencia y la virtud son dos elementos de un mismo objetivo, el bien, de manera que no es posible explicar el acto virtuoso si antes no los hemos considerado conjuntamente, puesto que no es posible haber recta intención sin prudencia ni virtud,<sup>94</sup> debido a que mientras una determina el fin, la virtud, la otra permite realizar los actos que conducen al fin, la prudencia. El propósito que contiene la virtud es la rectitud de los actos, lo cual se refiere a una intención ética, capaz de orientar el actuar humano hacia lo que es noble y loable, y que en buena medida obedece a lo que es propio de la comunidad, el bien común, aunque también puede comprenderse como una posibilidad de los sujetos para emprender su propia obra, que en última instancia responde al bien y a lo mejor para uno mismo y para la comunidad, por este motivo es que los hombres aspiran a la realización de una función que es propia, porque con ello son capaces de alcanzar el bien común y la vida buena. Asimismo, La virtud proyecta la rectitud de la

<sup>92</sup> Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, p. 200 (subrayado nuestro).

<sup>93</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1144b, (versión de Antonio Gómez Robledo, decimonovena edición, Porrúa, México, 2000, p. 84) (subrayado nuestro).

<sup>94</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1145a (versión de Julio Pallí Bonet, *op. cit.*).

conducta que se encuentra sintetizada en el término medio, la cual se instituye como el objeto del comportamiento, como la forma de ser ideal que satisface al alma y a la propia comunidad, en su condición de recipiendaria de lo noble y lo loable de la conducta individual.

Mientras la virtud ofrece la finalidad de los actos, la prudencia se erige como el mecanismo más pertinente que permite el logro de la meta contenida en la virtud, de modo que en la *phrónesis* no se encuentra la determinación del bien y de lo mejor, sino que ésta es una facultad exclusiva de la virtud. Gómez Robledo lo expresa de la siguiente manera: “La virtud, no menos que el vicio, es, en su razón acabada, una consonancia (una “sinfonía”, dice literalmente Aristóteles) entre el apetito sensitivo y el apetito racional. He aquí que Aristóteles acaba por decirnos que la obra moral del hombre no se consuma sino por la colaboración entre la prudencia y la virtud moral, **y que la virtud propone el fin recto, y la prudencia, por su parte, los medios conducentes**”.<sup>95</sup> El ejercicio de la virtud produce placeres, y el placer significa emprender una actividad que es agradable al ser; y el acto virtuoso está dado por el equilibrio entre la razón y la sensación, que se proyecta en la ejecución de una función que corresponde a cada quien para producir lo más bello y noble, orientado a la comunidad y al bien propio. La prudencia brinda los medios para alcanzar la plenitud de la virtud mediante la elección de los medios por la recta razón. Aristóteles señala que cuando la recta razón se enmarca en la virtud es la prudencia, y la recta razón, en el contexto señalado del acto virtuoso, podemos entenderla como la posibilidad de designar lo que es propio de acuerdo con la finalidad, con base en esto se comprendería a la *phrónesis* como una mera cuestión instrumental de la conducta, dirigida por la finalidad; sin embargo, hemos señalado anteriormente que la prudencia es quien conmina a la actividad a la realización del acto, de manera que por ser la prudencia portadora de la elección de la acción, mediado por la deliberación, se asume que esta designación se enmarca en la moralidad, pues es posible que los medios que conducen al fin no tengan la cualidad de lo noble y loable; gracias a ello podemos decir que la recta razón habrá de ser quien determine el acto

---

<sup>95</sup> Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, p. 195 (subrayado nuestro).

virtuoso, con lo que se explica integralmente su significado, tanto por el propósito de la acción, en términos de una finalidad, como el medio para alcanzar el fin de la virtud, que es el bien.

### *b) El concepto de prudencia*

Para Aristóteles el actuar humano se relaciona con la comunidad, con lo que advertimos el ámbito ético de significado de la actividad, y es mediante los conceptos de virtud y de prudencia en donde el pensamiento aristotélico concreta una parte de su teoría de la moralidad, en el sentido de definir en el acto virtuoso la perspectiva de la acción moral, en la que el hacer individual tiene su referente inalienable a la comunidad, como posibilidad de los actores para justificar el bien común y aspirar a la vida buena, a través del ejercicio de las actividades placenteras al ser. Partimos de la idea de que la prudencia y la virtud tienden a la realización del bien, y tanto una como otra conforman una unidad, dentro de lo cual la virtud ofrece la finalidad en la acción, en el entendido de condicionar la actividad al bien y a lo mejor, y la prudencia los medios pertinentes, racionalmente elegidos, que se convierten en las actividades consustanciales a esa finalidad para la consecución del acto virtuoso, de ahí el significado que adquiere la *phrónesis* como posibilidad práctica de las virtudes intelectuales. El propósito de la virtud es el bien y de la prudencia, la elección de las acciones que lo conducen a él, de modo que si el acto virtuoso es el objeto de la *φρόνησις*, entonces se comprende la finalidad de los medios que conducen al fin, los cuales tienden, forzosamente, al bien y a lo mejor, con lo que estaremos en condiciones de entender la correspondencia entre la *ἀρετή* y la *φρόνησις*. El ámbito en el que se orienta la discusión en torno a la virtud moral bajo el supuesto de la *phrónesis* es la concepción del término medio entre los extremos del comportamiento, sin embargo, también podemos comprender a la virtud como “un modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su propia función”, concepto en la que está contenido tanto la virtud como la prudencia, en términos de la realización de una finalidad y la promoción de la recta razón que condiciona

al acto, como posibilidad de los sujetos de lograr el bien común y el ejercicio de actividades placenteras al ser, por lo que en este trabajo nos referiremos a esta dimensión de la virtud para abordar el estudio de la *phrónesis*, de modo que nos sirva para encaminar nuestro análisis de la autoridad en el comportamiento administrativo y los procesos de legitimación que en ella se desarrollan.

El concepto de prudencia alude al bien y lo mejor en la acción, por lo que su comprensión está condicionado a la explicación de la manera en que se ejercen y ejecutan los actos, pues, como indica Aristóteles, si la prudencia tienen por objeto lo que es justo, noble y bueno para el hombre, y ésta es la actuación del hombre bueno, entonces el conocer estas cosas no nos hará más capaces de practicarlas, como sucede con las virtudes, tampoco nos sirve de nada conocer las cosas sanas o saludables que nos producen la salud, sino que son consecuencia de un modo de ser,<sup>96</sup> esto es, si la virtud es un modo de ser, entonces el conocer lo que es bueno, noble y justo no permitirá al hombre ejercer su modo de ser, sino que únicamente practicando lo bueno, noble y justo es como nos hacemos virtuosos, de tal suerte que la prudencia no sólo se determina por el conocimiento, sino que se define por la acción, y su principio es la moralidad, porque es susceptible de practicar lo noble, justo y bueno a través de la razón, lo que es propio del acto virtuoso. Las directrices que orientan la discusión en torno al concepto de prudencia son su carácter racional y el bien que lo acompaña, con lo que se establece la posibilidad de los hombres para ejercer una facultad que es exclusiva de ellos, la razón, para ejercer una actividad que permita la realización de un bien; por esto es que se asume que la prudencia y la virtud no pueden ser entes aislados entre sí, pues todo acto virtuoso se define por la racionalidad, o mejor aún, por la recta razón quien es la que ordena sobre la práctica en la forma en que debe conducirse un acto para alcanzar el fin bueno que es propio de la virtud, de ahí que Aristóteles sostenga que la prudencia manda y ordena sobre lo hecho,<sup>97</sup> porque dispone del elemento de dominio que es consustancial a la naturaleza del hombre: la razón; y es a través de la *phrónesis* como se expone el sentido práctico

---

<sup>96</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1143b (versión de Julio Pallí Bonet, *op. cit.*).

<sup>97</sup> *Ibid.*, 1143b.

de la racionalidad, quitándole toda su referencia teórica, pero conservando su *status* frente a la acción y, por correspondencia, sobre la virtud.

La prudencia se define por la práctica y por la razón que se orienta hacia el bien, de manera que no sólo es la racionalidad el mecanismo del que dispone la conducta para ejercer el acto, como podría pensarse si la *phrónesis* se asumiera enteramente teórica, sino que también implica el actuar junto con la perspectiva ética de los individuos, con lo que se define una intención recta, que podemos entender como el modo de ser verdadero del que habla Aristóteles, porque el modo de ser racional, verdadero y práctico no tiene la relevancia moral que se atribuye a la prudencia si no está acompañada de lo que “es bueno para el hombre”. La importancia que adquiere la recta intención en los actos es propia de la prudencia, en la que se estipula la razón verdadera como la norma que tiende al bien del hombre, y la razón verdadera, en este contexto, significa el buen juicio que acompaña a la acción, o mejor dicho, lo que dispone al acto hacia lo que es mejor, y no necesariamente lo que es recto de la acción, pues eso se establece de antemano por el contenido moral implícito de la elección. Aubenque se refiere a ello de la siguiente manera: “[...] dado que la virtud moral es una disposición (práctica) que concierne a la elección (*προαιρετική*), **la prudencia es una disposición práctica que concierne a la regla de la elección; aquí no se trata de la rectitud de la acción, sino de la exactitud del criterio;** porque **la prudencia es una disposición práctica acompañada de regla verdadera.**<sup>98</sup> Entre la disposición práctica de la virtud y la elección de los medios se encuentra la prudencia, como posibilidad racional de los sujetos para ejercer la acción, que, sin embargo, es consustancial a lo incierto, porque está circunscrito a lo que puede ser de otra manera, pero que se plantea en el ámbito de lo posible, cercano a lo cierto, por estar justificado en la sabiduría práctica que conlleva la intención de lo mejor para las circunstancias, de ahí que Aristóteles señale que la prudencia no tiene por objeto lo *contingente*, que es denominado azar cuando somos afectados por él, sino que es sabiduría del hombre y para el hombre,<sup>99</sup> con lo que se asume

<sup>98</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.*, p. 44 (subrayado en el original y nuestro).

<sup>99</sup> *Ibid.*, p. 40 (subrayado en el original y nuestro).

a la prudencia como una condición propia de los individuos para controlar su propia perspectiva de acción, y que en todos los casos está justificada por lo que el hombre es, su racionalidad y su carácter moral.

No es posible comprender a la prudencia sin su carácter racional y su perspectiva moral, cuyas cualidades justifican el buen juicio para elegir los medios más pertinentes para la realización del acto, esto es, la exactitud del criterio para emprender las mejores acciones para la consecución de una finalidad tendiente al bien. Gracias a la *phrónesis*, la moralidad de los individuos se concreta en la acción, pues ella es quien ordena sobre los elementos disponibles para ejercer los actos que, en última instancia, responden a la orientación contenida en la conciencia moral de los hombres, porque, como lo advierte Aristóteles, no basta con conocer el bien, sino hay que practicarlo, y la práctica se consuma con las acciones, mediado por la racionalidad que es propia de la prudencia; la moralidad no garantiza por sí misma el bien, debido a que su cualidad no es la de ejercer un mecanismo imperativo o impositivo en el hombre, sino que su función es la vigilancia ética de los actos, de ahí la importancia que adquiere la *phrónesis* para ejercer la vigilancia racional de los actos morales, como una posibilidad de concretar la conducta: “[...] la prudencia, como saber de lo particular, permite aplicar los principios de la moralidad, tal como están definidos por la conciencia moral o *sindéresis*, a la variabilidad indefinida de las circunstancias sobre las cuales se ha de ejercer la acción. [...] **la prudencia [...] es el intermediario obligado entre el fin y los medios, entre las intenciones morales y las acciones morales**”.<sup>100</sup> La intención no basta para ejercer una acción buena, por lo que es preciso que se realice la acción para consumir el acto virtuoso, como sucede con el conocimiento de lo bueno, en el que no basta conocerlo sino practicarlo. Las intenciones morales son propias de la conciencia de los individuos, pero las acciones morales son propias de la prudencia y la virtud, con lo que se establece el vínculo entre la moralidad y la racionalidad, mediado por la exactitud en el criterio de elección de los medios, que es lo que define inicialmente a la *phrónesis*. En las siguientes líneas haremos un análisis muy somero de los

---

<sup>100</sup> *Ibid.*, p. 37 (subrayado nuestro).



elementos que conforman la antropología de la prudencia, como la denomina Pierre Aubenque.

*c) Los elementos de análisis de la prudencia*

El hecho de que la realización de la acción esté determinada por su contenido moral implica el ejercicio de la racionalidad para discernir la orientación de la conducta. Con la concepción aristotélica de la prudencia el conocimiento ya no sólo es propio del ámbito teórico, sino que adquiere una importancia fundamental en la práctica de la virtud, como conocimiento práctico sustentado en la recta razón, de modo que la cualidad que proyecta la *phrónesis*, así como responde a la posibilidad de los actores para la comprensión de la realidad, que, en cierta manera, es lo que podemos esperar de las virtudes intelectuales, también consiste en asumir ese conocimiento de la realidad para incorporarlo en la acción, junto con la capacidad de discernir racionalmente la pertinencia de los actos que emprenden los sujetos. Siendo así, el puro conocimiento de la realidad, aún cuando éste sea práctico, o el mero pensamiento no garantizan el acto virtuoso, debido a que todos los hombres son susceptibles de ejercer la racionalidad de las actividades, al margen, incluso, del bien y de lo mejor: “En el proceso del pensamiento, cuando tenemos que tomar una decisión, el fin último es nuestro punto de partida, por ejemplo, la salud o el bien; para el obrar, empero, la posición de partida es el término del proceso del pensamiento, es decir, la elección hecha. Por tanto, no es posible atribuir la rectitud del fin último al proceso del pensamiento en la decisión, porque la decisión se dirige solamente a los medios para alcanzar un fin. Tomar la decisión es asunto de otra facultad del alma, a saber, de la voluntad”.<sup>101</sup> El fin del proceso del pensamiento, dentro del que se encuentra el conocimiento, es la elección, pero no la finalidad de la acción, por lo que la *phrónesis* no consiste exclusivamente en el pensamiento, sino que se define a partir de la voluntad, en la que los individuos son capaces de discernir racional y éticamente la mejor posibilidad en la realización de los actos tendientes al bien y a lo mejor. La virtud

---

<sup>101</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 715.

es consustancial a la *phrónesis*, y ésta es una cualidad propia de la virtud, pero el impulso racional que orienta al hombre para la acción buena es la voluntad.

Así pues, la estructura de la acción ética es la siguiente. La razón intuitiva, que nos sirve en la vida práctica, ve que algo aparece como un bien. Luego entra en función el apetito y transforma el juicio: “esto es un bien” en un deseo y el conocimiento del bien es una tendencia a él como al fin. La razón ordena y cuando se presta atención a esta orden, la voluntad toma la decisión: “establezco esto como mi fin”. El próximo paso es atinar con los medios para alcanzar el fin. Nuevamente entra en actividad la razón práctica; lo que importa ahora es desplegar un sentimiento de tacto moral. Aunque existe un motivo para obrar, se tiene que asegurar mediante la ponderación de las circunstancias existentes, que la acción es realizada en el debido tiempo, frente a los hombres y situaciones correctas, por el debido fin y de la manera correcta.<sup>102</sup>

La voluntad, el juicio racional, la deliberación y la elección de los medios serán los elementos que guíen a la conducta para concretar los actos virtuosos. Aquí ya no sólo se trata llanamente de establecer el vínculo entre la virtud y la prudencia para asumir el significado de la *phrónesis*, que en un ámbito general de comprensión sería suficiente para explicar los actos virtuosos, sino que requerimos de la incorporación del juicio racional, la voluntad, la deliberación y la elección de los medios que constituyen los elementos de análisis que conforman el significado de la prudencia en el pensamiento de Aristóteles.

La idea de prudencia muestra la posibilidad de acercar el proceso de racionalización con la realización de la acción, de manera que permita reducir el carácter incierto de los actos de los sujetos, porque es lógico suponer que todo cuanto el hombre hace está supeditado a la conjunción de circunstancias que impide, en cierta forma, asumir plenamente el devenir del mundo en el presente como de hecho sucederá, de ahí que hayamos sostenido anteriormente la importancia de la sabiduría práctica para ejercer mayor control sobre los acontecimientos que condicionan a un evento. La aseveración anterior responde a lo que se denomina como la contingencia, en la que los elementos disponibles de una actividad esperada obedecen a aquello que “puede ser o no ser”, pero que en el fondo transige con “lo que puede ser de otra manera”;<sup>103</sup> la noción de

---

<sup>102</sup> *Ibid.*, p. 717.

<sup>103</sup> *Ibid.*, p. 79 (subrayado nuestro).

contingencia en el concepto de prudencia representa, en términos generales, la necesidad de asumir la perspectiva de la acción como parte de un contexto situacional que es propio de lo humano, pero que tiende a incorporar la racionalidad de lo esperable con el propósito de atenuar lo contingente por la propia deliberación y elección de la actividad: “Hay médicos que matan a sus enfermos porque sus prescripciones son generales, es decir, intemporales, mientras que nosotros vivimos y morimos *en el tiempo*. ¿Qué ‘sentido’ que no sea una ciencia, pero tampoco el hecho del solo favor divino, nos permitirá entonces hacer el bien en el momento, es decir, a tiempo, *ἐν καιρῷ* Píndaro sugería ya un nombre: *φρονεῖν*.<sup>104</sup> Es en este sentido en el que la prudencia es susceptible de ejercer ética y racionalmente su objeto, que es la estipulación de los medios para la consumación de los actos morales.

Pierre Aubenque señala que la prudencia sólo tiene razón de ser en un mundo contingente, e indica que si lo enfocamos desde una perspectiva humana, la contingencia se presenta como una propuesta a la actividad, a la vez azarosa y eficaz, de los hombres; pero, advierte, sin la contingencia la acción humana sería imposible, y también sería inútil.<sup>105</sup> La concepción de la contingencia es una condicionante de la prudencia, en el entendido de que esta última conforma una orientación de la conducta discernible racionalmente, y capaz de ejercer cierto dominio sobre las circunstancias que circunscriben a un acto, de ahí que Aubenque sostenga que no es posible comprender a la *phrónesis* al margen de lo contingente; es decir, sólo la prudencia tiene razón de ser en un mundo en el que los acontecimientos no tienen mayor certeza que la pura posibilidad de realizarse o no realizarse, o efectuarse de un modo distinto a lo esperable. La exactitud del criterio para obrar en consecuencia es una atribución de la *phrónesis*. De esta manera, sólo puede entenderse a la prudencia dentro de un mundo contingente porque es en este ámbito en el que somos capaces de definir la orientación de la actividad, y estar en condiciones de concretar una finalidad, que en la dimensión propia de la prudencia estará condicionada a la realización de un acto virtuoso; en

<sup>104</sup> *Ibid.*, p. 122 (subrayado en el original).

<sup>105</sup> *Ibid.*, p. 123.

caso contrario, al no existir la contingencia todo estaría supeditado a lo necesario, y por tanto a lo esperable.

Sin embargo, los actos humanos en la contingencia no sólo implican el carácter incierto de los acontecimientos, sino que proyectan el ejercicio de la libertad humana para que, a partir de ahí, los individuos estén en condiciones de deliberar y elegir lo que es mejor para alcanzar el bien, mediante la recta razón, que es lo que define a la prudencia. Así pues, lo contingente permite la acción, por lo que se instituye como un mecanismo de los hombres para generar sus propias perspectivas de actuación en el mundo, por eso es que Aubenque advierte que sin la contingencia la acción es imposible, porque todo lo posible sería comprensible a partir de la mera sucesión de acontecimientos, y no habría necesidad de maquinar una acción: todo estaría dispuesto para la vida humana; asimismo, sin la contingencia la acción sería inútil, debido a que todo acto apelaría a un orden inalterable, sin mayor posibilidad de modificarlo, ni siquiera el significado de la acción sería propio de la condición humana, pues todo estaría dispuesto al margen de ella. Sin embargo, la vida humana es un continuo de acción que se proyecta en lo que el hombre es, trátase de la vida comunitaria como de cada una de las vidas particulares, porque el mundo tal como se nos presenta es un mundo inacabado, y es ahí en donde la prudencia adquiere una relevancia definitoria al designar el mejor orden posible, dentro de una gran variedad de posibilidades, con la única salvedad de ser consecuente con la moralidad incorporada en el ser del hombre, con vistas, según lo dicho anteriormente, a la consecución de un fin bueno: “Esperando poder realizar inmediatamente en nosotros mismos el orden que vemos en el cielo, nos corresponde ordenar el mundo, no negándolo en provecho de otro mundo, sino comprometiéndonos con él, pactando con él en caso necesario, sirviéndonos de él para llevarlo a su plenitud. Tal es la tarea provisional, pero sin duda indefinidamente provisional, que el hombre debe asumir *tal como es*, y que no se volvería inútil más que el día, siempre aplazado, en que la razón y el trabajo del hombre hubiera dominado enteramente el azar”.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> *Ibid.*, pp. 105-106 (subrayado en el original).

No es nuestra intención profundizar más en el tema de la contingencia, sino simplemente asumir su importancia en el devenir del hombre para ejercer los actos y, al mismo tiempo, comprender el objeto de la prudencia dentro de este contexto de significado, en el sentido de racionalizar lo contingente y al mundo mismo, por medio de la sabiduría práctica, esto es, comprender al mundo no sólo a través de la explicación teórica, sino mediante la participación del hombre en él. La racionalización del mundo de lo posible, el bien, se concreta en la acción, pero aún nos queda por determinar los elementos que conducen a ese propósito: la deliberación y la elección, que es el objetivo de nuestro análisis en las siguientes líneas.

En el apartado correspondiente a las virtudes intelectuales y las virtudes morales establecimos que lo que distingue a unas de otras es la racionalidad, pero advertimos, posteriormente, que aún cuando la prudencia forma parte de las primeras, su objeto está determinado por su practicidad, en su capacidad de ejercer la racionalidad en la acción, con vistas al logro de un bien. Aristóteles advierte que si el conocimiento no se enmarca en la comprensión de la prudencia, entonces no es posible pensar en la realización de un bien, y la disyuntiva del hombre prudente se plantea en términos de la deliberación, como a continuación lo señala: “Anaxágoras, Tales y otros como ellos, que se ve que desconocen su propia conveniencia, **son llamados sabios, no prudentes**, y se dice que saben cosas grandes, admirables, difíciles y divinas, pero inútiles, porque no buscan los bienes humanos. **La prudencia, en cambio, se refiere a cosas humanas y a lo que es objeto de deliberación.** En efecto, decimos que la función del prudente consiste, sobre todo, en deliberar rectamente, **y nadie delibera sobre lo que no puede ser de otra manera ni sobre lo que no tiene fin, y esto es un bien práctico**”.<sup>107</sup> La prudencia constituye una aspiración superior de las virtudes intelectuales, por estar provista de elementos racionales enmarcados en la acción, con lo que se establece la posibilidad de realización de bienes humanos, aquello que es propio de la comunidad; aún cuando la función liberadora de la contemplación produce las más hermosas acciones para el alma, para Aristóteles

---

<sup>107</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1141b (versión de Julio Pallí Bonet, *op. cit.*, subrayado nuestro).

los bienes prácticos sólo pueden producir bienes humanos, y en esa tesitura se inscribe la prudencia, como la capacidad de los sujetos para racionalizar la acción, de modo que la recta razón sea fuente de orientación de la conducta, enmarcada en la moralidad.

El carácter práctico de la *phrónesis* se asume como la condición humana del bien, cuyo proceso de elección de las actividades humanas se encuentra estipulado a partir de la deliberación, de ahí que Aristóteles sostenga que la prudencia es objeto de deliberación, pues su función consiste en definir la razón verdadera, de acuerdo con la pertinencia de los medios disponibles para la consecución de un fin bueno. Puesto que la deliberación corresponde con lo que puede ser y que es propio de los hombres, entonces tiene que estar referido a una finalidad y a un hecho concreto; lo que es objeto de deliberación es aquello que los hombres son capaces de generar, en su actuar, que, en el contexto de la prudencia, es exclusivo de un bien humano, por lo que toda acción que se produce a partir de la deliberación responde a lo que depende de nosotros, como es la participación política o el trabajo, por ejemplo. La capacidad de deliberación obedece a lo que es propio de lo humano, como cualidad racional que ningún otro ser posee, para emprender lo que nos corresponde, lo cual implica en todo momento un proceso de decisión, tal como está contenido en el significado original de la palabra *βούλευσις* que remite a la institución del *βουλή*, inscrita en Homero para designar al Consejo de Ancianos, y en la democracia ateniense el Consejo de los Quinientos, encargado de preparar mediante una deliberación previa las decisiones de la Asamblea del pueblo; es decir, el Consejo delibera y el pueblo escoge o ratifica, por lo que al evocar esta práctica griega, Aristóteles la emplea en un sentido técnico para recordar que no hay decisión (*προαίρεσις*) sin deliberación previa,<sup>108</sup> con lo que se estipula el carácter racional de las decisiones, a partir de la pertinencia de los medios.

La deliberación es, pues, la condición sin la cual la acción humana no puede ser una acción buena, es decir, virtuosa. Pero Aristóteles se da cuenta de que la deliberación, cuyo concepto está tomado de la práctica política, no basta para

---

<sup>108</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.*, p. 128.

considerar a la virtud. Pues la deliberación no trata del fin, sino de los medios, no sobre el bien, sino sobre lo útil, y la deliberación en cuanto tal puede ser puesta al servicio del mal. Por ello Aristóteles introduce en el cortejo de las virtudes intelectuales, que acompañan a la prudencia la noción de *eu1boulía*, cuyo concepto implica la idea de una cierta rectitud (*ὀρθότης*), más particularmente una rectitud de entendimiento (*ὀρθότης τῆς διανοίας*).<sup>109</sup>

La deliberación es un proceso que adquiere su sentido racional en la práctica y orientado a lo que es mejor para el hombre, por eso señalamos anteriormente que los dos ámbitos de explicación que definen a la *phrónesis* son su racionalidad en la acción y el propósito del bien, mediado por lo que es mejor, sin atribuirle mayor rectitud a los medios que la exactitud del criterio. El discernimiento ético de la acción está dado por la moralidad que es inherente a la condición humana, pero lo que se pone a prueba es la capacidad de deliberar lo que es mejor frente a lo que se espera obtener del acto, de manera que sólo el hombre prudente tenga ante sí el principio racional de la decisión, y éste es el motivo por el que se asume que la prudencia es propia de la autoridad, porque es ella quien establece las directrices que habrán de orientar el sentido del comportamiento colectivo, que para el caso de la autoridad en la administración su capacidad de deliberar y de decidir no estaría ubicada exclusivamente en el ámbito de la técnica administrativa, como podría pensarse en la noción de toma de decisiones en la explicación administrativa, sino que la atribución ética en la decisión corresponde a las consecuencias que habrán de surtir en la dimensión social. La buena deliberación es propia de los hombres prudentes, que necesariamente habrá de conducirnos a la buena elección de los medios, y si esto es así, la buena deliberación será una rectitud conforme a lo conveniente, con relación a un fin, cuya prudencia es verdadero juicio.<sup>110</sup>

La deliberación conlleva a la finalidad, por lo que el objeto de los actos se inscribe como una pauta para orientar los mecanismos de acción que son propios para alcanzar un propósito, a partir del proceso de racionalización que está contenido en la capacidad de discernir en los hombres. La deliberación versa sobre los medios que conducen al fin, porque, como señala Aristóteles, nadie

<sup>109</sup> *Ibid.*, p. 134.

<sup>110</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1142b (versión de Julio Pallí Bonet, *op. cit.*).

delibera acerca del fin, sino sobre los medios conducentes al fin, sobre si esto o aquello nos dirige hacia él, y una vez decidido el medio, cómo podemos hacerlo posible; y advierte: si nadie elige sin haber examinado y deliberado lo que está peor y lo que está mejor, y se delibera sobre las cosas que dependen de nosotros entre las que pueden ser o no ser con respecto al fin, entonces es claro que la elección es un deseo deliberado de las cosas que dependen de uno mismo.<sup>111</sup> Nadie delibera acerca del fin, debido a que éste es conocido de antemano y es la causa por la que se delibera, pues, en caso contrario, no habría necesidad de decidir sobre algo, hacia un propósito definido; y si la deliberación consiste en discernir lo que es mejor o peor de acuerdo con el fin, se sigue que ella es un proceso volitivo del hombre que consiste en decidir la mejor opción que nos conduzca a él, por lo que se establece que la voluntad es lo que dirige el proceso de elección, por medio de la deliberación.

La capacidad del hombre para ejercer su propia racionalidad en la elección de los medios que conducen al fin es lo que nos permite comprender el significado de la voluntad, debido a que los individuos no deciden sobre lo que ellos mismos no pueden emprender, sino que, contrariamente, lo hacen porque está en sus posibilidades hacerlo, de acuerdo con la disposición individual y de las condiciones que propician el proceso decisorio. Siendo la voluntad del hombre el mecanismo orientación de la conducta, a través de la deliberación, es lógico suponer que en él se produzca la necesidad de hacer un bien, no un mal, con lo que se entiende que todo proceso volitivo, precedido de una deliberación, se justifica para la realización de una finalidad buena. Aristóteles lo señala de la siguiente manera: “El deliberante, en efecto, delibera considerando, desde la perspectiva del fin, o cómo podrá hacerse de aquello que conduce al fin, o cómo podrá hacerse él mismo capaz de ir al fin. Por su naturaleza es el fin siempre bueno, y sólo se delibera sobre la manera concreta de alcanzarlo, y así puede deliberar el médico sobre si prescribirá tal o cual remedio, y en general sobre dónde deberá acampar, y el fin es para ambos bueno y aun lo mejor en sentido absoluto, y sería en cambio una

---

<sup>111</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1226b (versiones de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, y de Carlos Merino Rodríguez, *op. cit.*).



distorsión contra la naturaleza el que el fin no sea el bien sino la apariencia del bien".<sup>112</sup> El que delibera lo hace por la voluntad de ejercer un acto que conduzca a una finalidad, y, en este contexto, la deliberación que es propia del hombre la efectúa por su propia voluntad, que necesariamente se orienta a la realización de un bien, para sí mismo y para los demás, pues los individuos no puede generar un mal para los demás porque sería como si fuera un mal para sí mismo, como advertimos en el primer capítulo de este trabajo y que está enmarcado en la moralidad de los sujetos, de modo que podemos determinar que la naturaleza de la voluntad en la deliberación es producir un bien, y si es un mal, entonces es una acción contra la naturaleza misma de los hombres, porque nadie se hace un mal a sí mismo.

Todo acto que es objeto de deliberación es voluntario, debido a que implica un proceso de elección que es consecuente con el juicio particular que tiende a la determinación de lo que se considera que es mejor para el fin, por ello Aristóteles afirma que la deliberación es una cualidad de la prudencia, porque su objeto es la definición de los medios que conducen al fin bueno, tal como está concebido por la virtud, según lo que hemos advertido anteriormente en este mismo capítulo. El análisis que hemos hecho hasta aquí sobre la deliberación en la prudencia apunta a identificar el carácter racional del hombre para ofrecer una respuesta a lo contingente, de modo que sirva para encaminar los actos hacia una finalidad manifiesta, y la posibilidad de concretar la deliberación es la elección. Partimos de la idea que sin elección no puede consumarse la recta razón y, por lo tanto, tampoco es posible asumir el ámbito ético de significado que procura la prudencia.

Aristóteles define a la elección (*προαίρεσις*) como la posibilidad de preferir una cosa con respecto a otra, lo cual no puede ser sin reflexión ni deliberación.<sup>113</sup> La elección es una consecuencia de la deliberación, por lo que ambos elementos

---

<sup>112</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1227a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

<sup>113</sup> *Ibid.*, 1226b. El término griego *προαίρεσις*, que se traduce como elección, también se define como voluntad o libre elección, de modo que su acepción etimológica no se refiere exclusivamente a la llana capacidad humana de decidir, como una mera habilidad que es indiferente al bien, sino que también implica la libertad para emprender un acto, lo cual conlleva una responsabilidad, que en términos de lo que estamos analizando significa el ejercicio de la moralidad. En suma, la *προαίρεσις* reproduce la idea fundamental de la prudencia, como una cualidad del hombre para decidir, previa deliberación, de los medios pertinentes conducentes al fin.

son parte de una integridad en la prudencia, con lo que se torna imprescindible para lograr el fin bueno el discernimiento de los medios disponibles que conduzcan a la elección, por esto se plantea que el hombre prudente no puede elegir sin deliberar, ni la deliberación se justifica sin elección. Con la noción de la elección se obtiene la comprensión de la pertinencia de la acción, lo que significa en el hombre prudente la selección del mejor medio que habrá de conducirnos a un propósito, y al mismo tiempo se instituye como la única posibilidad de la que dispone para concretar la acción en los hechos, de ahí la importancia que adquiere la deliberación en la elección para el logro de un bien. La elección (*proairesis*) constituye el momento de la decisión, el deseo (*αἵρεσις*) que sucede a la deliberación, lo que implica no sólo la manifestación de la racionalidad, sino la voluntad que desea, y que aparece para poner en marcha la deliberación, pero también para ponerle fin,<sup>114</sup> a través de la realización del acto mismo.

La doble tarea de la elección es una determinación mediante la deliberación y la aspiración de elegir por la decisión la mejor opción, en donde la aspiración del bien se toma como una directriz fundamental que habrá de considerarse para combinar los medios disponibles, tomando en consideración las circunstancias y los obstáculos, tal como es posible conocerlos o preverlos, lo cual significa que la elección tiene por ámbito lo posible *para nosotros*, esto es, lo que nos es factible por considerar que está en nuestro poder, excluyendo las otras posibilidades, cuya realización depende de Dios, del azar o simplemente de otros hombres.<sup>115</sup> La elección obedece lo que nos corresponde realizar por nosotros mismos, pero está condicionado a las circunstancias que interfieren en el proceso de concreción del acto, lo cual ya no corresponde a la elección de los medios, pues ellos ya están dados; y aún así la deliberación tiende a tomar en cuenta los imponderables que son propios de la naturaleza humana, y que también podríamos agruparlos dentro de lo contingente. Así pues, la elección, en este contexto, responde a lo que

---

<sup>114</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.*, p. 140.

<sup>115</sup> *Ibid.*, pp. 152-153. Aristóteles pone el ejemplo del actor o del atleta en su deseo de ser los vencedores, lo cual no es una atribución exclusiva de ellos, debido a que nadie elige estas cosas, sino lo que ellos mismos creen poder realizar por sí mismos (Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1111b, versión de Julio Pallí Bonet, *op. cit.*).

nosotros mismos somos capaces de hacer porque depende de nosotros, como sucede con la virtud moral, misma que implica una disposición que expresa una decisión cuyo principio somos nosotros, en la que se compromete nuestra libertad, nuestra responsabilidad y nuestro mérito, porque concierne a nuestra *proaíresis*, es decir, a nuestra intención o, mejor aún, a nuestra disposición interior, el compromiso íntimo de nuestro ser, aquello que constituye nuestro valor o nuestro demérito.<sup>116</sup>

Los elementos que disponemos para la elección implican nuestra libertad, porque es a través de ella como podemos ejercer la voluntad para la realización de la acción; nuestra responsabilidad, que implica un ámbito de deberes morales, dispone las consecuencias de nuestros actos, tanto hacia nosotros mismos como a los demás, y también incluyen nuestros méritos, debido a que las decisiones se inscriben dentro del ámbito de la virtud para elegir las acciones, la pericia que es propia de nuestra disposición que nos define por lo que somos y por lo que hacemos. La dimensión particular del hombre en la elección prescribe el doble propósito de la virtud: la realización de un bien y la vida buena, con lo que se asume el modo de ser que define el ejercicio de la función que nos es propia, de acuerdo con nuestra aptitud, y que conforma parte de nuestra meta, aquello para lo que hemos nacido. Sin embargo, la elección no sólo implica el impulso ético hacia el bien, sino que también se enmarca en la racionalidad, porque sin la razón no es posible la deliberación ni la orientación de la acción hacia el bien, de modo que así como la racionalidad se instituye como una condicionante para la ejecución de los actos virtuosos, también justifica la deliberación, y consecuentemente la elección, de ahí que hayamos advertido anteriormente que no es que la elección tienda a la rectitud de los medios, sino hacia la elección de lo que es posible y lo más pertinente para la finalidad, lo cual necesariamente guarda ante sí la perspectiva de la moralidad, implícita en la conciencia de los individuos. Si la elección se erige como la mera posibilidad de decidir los medios adecuados para un fin, al margen de su contenido moral, entonces se trata de un recurso instrumental de la racionalidad para definir una acción, como podría pensarse que

---

<sup>116</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.*, p. 138.

sucede en la decisión administrativa, que únicamente se condiciona a la eficacia de los medios, pero que resulta efectiva para la consecución de los fines, y en la que la directriz de la conducta es éticamente neutra.

La elección es una actividad comparativa, no superlativa, o al menos si la elección es siempre elección mejor, *βέλτιστον*, este *mejor* designa un superlativo relativo y no absoluto. Desde este primer punto de vista la elección se opone a la *voluntad*, *βούλησις*, en que queremos el *bien*, pero escogemos lo *mejor*, es decir, no lo absolutamente bueno, sino lo mejor posible, *βέλτιστον ἐκ δυνατῶν*. Lo que Aristóteles expresa claramente al decir que la voluntad puede tomar por objeto cosas que sabe que son imposibles, mientras que la elección, siendo guiada por la intención de lo mejor, no puede ejercerse sobre lo imposible. La *βούλησις* puede quedarse en simple deseo piadoso [...]. La elección, por el contrario, no puede desinteresarse de la realización del fin; y cuando Aristóteles le asigna como objeto lo *δυνατόν*, no hay que entender con ello lo posible *lógico*, sino lo *humanamente* posible.<sup>117</sup>

La *φρόνησις* se comprende como la posibilidad racional de los sujetos para la realización de un fin; sin embargo, hablando en términos de la elección de los medios, es posible que se confunda a la prudencia como la habilidad que conduzca eficazmente al logro de un propósito, pues si la recta razón consiste en garantizar la elección de los mejores medios, como un hecho enteramente instrumental, entonces se podría pensar que entre ellos se encuentre la pericia, aunque bien sabemos que si la prudencia se acompaña de virtud, es de suponer que justifica una objeto ético. Pero para Aubenque las dos perspectivas de la prudencia en la tradición filosófica han oscilado entre lo puramente intelectual o bien entre lo enteramente empirista, en ambos casos al margen de su noción aristotélica y con contenidos notoriamente contrapuestos. La visión intelectualista se atribuye, según el mismo autor, a la *Metafísica* de Aristóteles, y la otra dimensión ha desviado la interpretación de la prudencia hacia un empirismo sin principios, “condenándola a no ser sino una especie de ‘aptitud’ que dirige de modo inmediato la acción”.<sup>118</sup> En este último sentido ha proyectado a la prudencia a una mera herramienta de los actos, sin mayor racionalidad que la pura cualidad de los actores para emprender ciertas tareas.

<sup>117</sup> *Ibid.*, pp. 151-152.

<sup>118</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.*, p. 37.

La elección de los medios, técnicamente posibles, pero carentes de todo contenido moral, se asume dentro de la eficacia, en la que predomina lo mejor sobre el bien; en este sentido, como lo apunta Aubenque, la voluntad no necesariamente orienta a la decisión, el bien, sino la realización de lo posible. Pero ¿cómo es posible que converjan, en esta tesitura, los medios morales con los fines morales?, si el medio es perverso para alcanzar una finalidad buena ¿cómo se justificaría moralmente la elección del medio? Para Aubenque este problema no fue abordado suficientemente por Aristóteles, aunque este último da por un hecho el que la condición moral es propia de la racionalidad, con lo que se establecería una confluencia natural entre los medios y el fin bueno, aún cuando los primeros sean llanamente un recurso instrumental, como es propio de la técnica administrativa; esta posible solución al problema de la moralidad de los medios se plantea en los siguientes términos: “El medio es, en cuanto tal, moralmente indiferente, como pensaba Platón; Aristóteles tan sólo observa que puede estar bien o mal adaptado al fin: hacer una falta en la elección de los medios no es ser maquiavélico, sino ser torpe. El problema planteado aquí no es un problema moral, sino un problema técnico. [...] si la acción es acción técnica antes de acción moral, **debe ser técnicamente conseguida, si se quiere que sea moralmente buena.** Ignorar las condiciones técnicas de la acción moral, es decir, desinteresarse de la realización del bien es, en el límite, cometer una falta moral. **No está permitido ser torpe cuando el fin es bueno [...]**, y la excesiva ingenuidad no está lejos de ser un vicio”.<sup>119</sup> Es evidente que esta respuesta al problema no constituye una forma efectiva de resolver la moralidad de los medios, debido a que el fin bueno por sí mismo no garantiza que los medios adquieran su *status* moral, pues prevalece la condicionante instrumental como orientación de la acción, y esta posibilidad técnica del acto, como ya lo advertimos anteriormente, correspondía a lo éticamente neutro, por lo que en la elección de los medios todo es posible, incluso los más perversos, para conseguir un fin bueno, pues para el propio Aubenque sería un “mal menor”.

---

<sup>119</sup> *Ibid.*, p. 156 (subrayado nuestro).

En su exposición, Aubenque parece sacrificar la rectitud de los medios por su eficacia para lograr el fin bueno, lo cual está en consonancia con el pensamiento aristotélico, en el sentido de que la elección de los medios se justifica a partir de la consecución de los fines, porque, para Aristóteles, nadie elige deliberadamente un fin, sino los medios conducentes al fin, esto es, señala, nadie elige el mantenerse sano, sino pasearse o permanecer sentado en vista de la salud, como tampoco nadie elige ser feliz, sino hacer fortuna o afrontar el peligro con miras a la felicidad, por lo que es claro que quien hace una elección elige siempre algo en vista de algo.<sup>120</sup> Todo está justificado por el fin, y la única posibilidad que podemos plantear al problema de la rectitud de los medios estriba en la racionalidad de la deliberación que conduce a la elección, en la que suponemos que existe una directriz moral, que se manifiesta en la capacidad de deliberar el menor de los males frente a la realización de los fines, lo cual queda a juicio del hombre prudente, aún cuando esto no garantice que la razón instrumental imponga un medio perverso para la consecución del fin. De esta manera, encontramos en la prudencia el carácter moral de la decisión, en el entendido de combinar la racionalidad con la moralidad, aún cuando la prioridad de la elección sea el fin.

### *La prudencia como orientación ética de la elección*

La prudencia no consiste en la llana elección de medios para alcanzar un fin, y, por lo tanto, al margen de su contenido moral, contrariamente, su significado explica por sí mismo la dimensión ética que le corresponde, como a continuación explicaremos. Aubenque parte del significado de habilidad para diferenciarlo de la prudencia en los siguientes términos: “**La habilidad es la capacidad de realizar fácilmente los fines, es decir, dado un fin, combinar los medios más eficaces.** Pero la habilidad en cuanto tal es indiferente a la cualidad del fin: ‘Si el fin es noble, es una capacidad digna de elogio, pero si es perverso, no es más que hipocresía’. La habilidad se parece a ese ‘ojo del alma’ del que hablaba Platón y

---

<sup>120</sup> Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1226a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

que, según Aristóteles, sólo ve el bien si es puesto del buen lado por la virtud moral. **La prudencia es, pues, la habilidad del virtuoso**.<sup>121</sup> Si bien la habilidad consiste en la capacidad de saber elegir los medios, es indistinto de la moral, de manera que su contenido no garantiza ni un fin bueno ni un fin malo, sino que es neutral con respecto a su propósito, como sucede con la capacidad para el manejo de cualquier objeto, como los de labranza, los cuales no ofrecen mayor utilidad que su uso; del mismo modo, de la pericia sólo se obtiene un provecho, que guarda la posibilidad de generar un bien por ser ubicado dentro de lo que es bueno, y malo si lo consideramos que es un mal, de ahí que sostengamos que la habilidad es éticamente neutra y, por lo tanto, divergente con la concepción de la prudencia, como los señala a continuación Aubenque, en su interpretación que confronta las ideas kantianas y aristotélicas:

Kant, como Aristóteles, advierte que **la habilidad atañe a la elección de los medios**, y es indiferente a los fines. “No se trata aquí de que el fin sea razonable y bueno, sino de lo que es preciso para obtenerlo”. [Según Kant] **la habilidad regula la elección de los medios con relación a todo fin posible; la prudencia guía la elección de los medios con relación a lo que es el fin efectivo** de todos los hombres, es decir, **la felicidad**: las reglas de la habilidad son imperativos hipotéticos *problemáticos*; los consejos de la prudencia, imperativos hipotéticos *asertóricos*.<sup>122</sup> Para Kant, **la distinción entre habilidad y prudencia no es de carácter ético, porque una y otra son imperativos hipotéticos** y, por lo tanto, ajenos a la moralidad. Por el contrario, **para Aristóteles la prudencia se opone a la habilidad**, no sólo como lo determinado a lo indeterminado, **sino como lo bueno a lo indiferente**, es decir, como la virtud (susceptible de elogio) a la naturaleza moralmente neutra.<sup>123</sup>

Es evidente que abordar la idea de habilidad y prudencia desde el plano de los imperativos kantianos no constituye la intención de este trabajo; sin embargo, podemos decir que para Kant la habilidad y la prudencia no tiene relación alguna

<sup>121</sup> *Ibid.*, pp. 73-74 (subrayado nuestro).

<sup>122</sup> Ferrater Mora señala que los mandamientos éticos se formulan en un lenguaje imperativo –por ejemplo, “honrarás padre y madre” o “No matarás”–, y el lenguaje imperativo es, a su vez, una parte del lenguaje prescriptivo. A su vez, continúa, “Los imperativos hipotéticos determinan las condiciones de la causalidad del ser racional como causa eficiente, es decir, con referencia al efecto y a los medios de obtenerlo” (José Ferrater Mora, *Diccionario de filosofía*, Ariel, Barcelona, 2001, entrada “Imperativo”). Los imperativos hipotéticos se refieren a los medios que contribuyan al logro de una finalidad, con lo que podemos decir que se plantean con independencia de los propósitos, aún cuando es obvio suponer que para el caso que nos ocupa su referencia es moral.

<sup>123</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.*, nota 33, p. 74 (subrayado en el original y nuestro).

con la ética, debido a que por sí mismos se encuentran al margen de la moralidad, por corresponder exclusivamente al ámbito propio de la eficacia y, por lo tanto, obedecen a un carácter procedimental para el logro de determinados fines; por ejemplo, para Maquiavelo, la política se concibe en función de los fines, incluso los más nobles, pero los medios se plantean de acuerdo con su eficacia para obtenerlos, aún cuando estos últimos sean los más perversos. En suma, para Kant la habilidad y la prudencia son de carácter eminentemente instrumentales. En tanto para Aristóteles, la prudencia se contrapone a la habilidad, porque mientras ésta es éticamente indiferente, la *phrónesis* tiende forzosamente al bien, por ser consustancial a la concepción de la virtud. La idea aristotélica de la prudencia, de esta manera, se encuentra ligada estrechamente a su planteamiento general de la comunidad, como directriz última de la condición humana. Por nuestra parte, compartimos en primera instancia la noción kantiana de la prudencia, debido a la relación que se establece con el comportamiento administrativo, que es de carácter propiamente instrumental, pues los medios en este ámbito son propios de la eficacia administrativa para la consecución de metas; no obstante, en un segundo momento el análisis que se deriva de la prudencia en la autoridad en el comportamiento administrativo ofrece la posibilidad de ubicarse en el plano ético, por estar condicionada la actuación de los sujetos a la comunidad, según se desprende del estudio que hicimos de la organización en la comunidad, correspondiente al tercer apartado del capítulo I, denominado “La relación conceptual de la comunidad y la organización moderna” y de la concepción del trabajo, que estudiamos en el cuarto apartado del mismo capítulo I: “La vinculación del hombre con la comunidad: el trabajo”. Así pues, para Aristóteles la indiferencia ética de la habilidad se contrapone a la perspectiva moral que promueve la prudencia, como espacio de orientación de la conducta que tiende al bien, tal como se encuentra establecido en la dimensión ética de significado contenida en la virtud; con ello asumimos que la determinación de la prudencia en el pensamiento administrativo se encuentra dada por la virtud, y, a su vez, el bien establecido en la virtud sólo es posible lograrse con la prudencia, de modo que ésta se instituye como “la habilidad del virtuoso”.



[...] Aristóteles retoma el problema desde otro punto de vista, mostrando que la prudencia es a la habilidad lo que la virtud moral es a la virtud natural; **la prudencia es una especie de reanudación ética de la habilidad**, del mismo modo que la virtud moral es una regeneración de las disposiciones naturales (a la templanza, al valor, etc.) por la intención del bien. [...] si la intención del bien en cuanto tal intención depende de la virtud moral, **esta misma intención en cuanto intención del bien depende de la virtud intelectual de la prudencia**, que es la única que permite a la virtud natural convertirse en virtud moral. No hay, pues, sólo analogía, sino conexión entre la prudencia y la virtud moral: **la prudencia es mediadora entre la virtud natural y la virtud moral, pero la virtud moral es mediadora entre la habilidad y la prudencia**. Volvemos a encontrar por este ángulo la verdad según la cual **no hay virtud moral sin prudencia ni prudencia sin virtud moral**.<sup>124</sup>

Los actos que promueve la prudencia son propios de la virtud, debido a que responden a la perspectiva del bien. Ya hemos señalado en el primer apartado de este capítulo que no es posible asumir el contenido ético de los actos sin su respectiva racionalidad, ahora lo que intentamos demostrar es que esa racionalidad es propia de la prudencia, como el juicio recto que conduce a los actos virtuosos. El carácter consustancial de la virtud y la prudencia proyecta la participación de los sujetos en la comunidad, en el entendido de que un acto sólo puede aspirar al bien cuando está sustentado en la virtud, de ahí la correspondencia ética de la habilidad de la que habla Aubenque. La medida de la prudencia es la virtud, de acuerdo con el criterio del hombre prudente; esta aseveración nos permite vincular el sentido de la prudencia en la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, en el sentido de conformar un juicio recto respecto a la actividad, especialmente en la decisión. En las líneas anteriores abordamos la cuestión de la prudencia en la virtud, como vínculo inseparable para comprender los actos virtuosos; ahora lo que nos corresponde estudiar es el concepto de la prudencia y la virtud del hombre prudente, en su capacidad de deliberar y de elegir la mejor acción de acuerdo con una finalidad, que es lo que más nos acerca al objetivo de nuestro trabajo, especialmente cuando nos refiramos al concepto de autoridad en Aristóteles y, a partir de ahí, el

---

<sup>124</sup> *Ibid.*, p. 74 (subrayado nuestro).

concepto de autoridad en el comportamiento administrativo, así como los planteamientos que subyacen en torno al concepto de legitimidad.

*d) La definición del hombre prudente*

La deliberación sobre la pertinencia de los medios disponibles para la consecución del fin se encuentra mediada por la elección, misma que funge como el elemento de decisión para emprender la actividad o la acción, por lo que el significado de la prudencia que hemos abordado se refiere al principio racional con el que actúan los sujetos para establecer las directrices que orientarán el proceso de definición del acto, y en esta tesitura la *phrónesis* se refiere a una cualidad que es exclusiva de los hombres en su capacidad de decidir individualmente lo que es mejor para una finalidad buena. La prudencia se refiere a lo que es propio decidir a cada quien, en su capacidad de ejercer la razón para la elección de los medios, y sólo puede practicarla el hombre prudente, el *φρόνιμος*, de modo que el significado de la prudencia que hemos analizado es una atribución particular de cada uno de los hombres, independientemente de la referencia colectiva a la que haga referencia su acción, como sucede con la autoridad que, en su posición de dominio, adquiere una mayor dimensión ética su decisión y, consecuentemente, sus actos. Así como la prudencia es una virtud intelectual que se refiere a la práctica, el hombre prudente es aquel que es capaz de deliberar sobre los medios disponibles para concretar la acción, con lo que se establece el vínculo entre la racionalidad y la virtud, puesto que se comprende que el hombre prudente es, al mismo tiempo, aquel que posee la norma recta de conducta y realiza lo que, de acuerdo con un principio racional, parece ser lo mejor,<sup>125</sup> en la posibilidad de emprender las mejores obras para la acción.

Así como señalamos anteriormente que la prudencia y la virtud son los dos elementos fundamentales para emprender las buenas obras, los actos virtuosos, el hombre prudente es, al mismo tiempo, virtuoso de carácter y capaz de obrar,<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Aristóteles, *Gran ética*, *op. cit.*, II, 6 (p. 158).

<sup>126</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1152a (versión de Julio Pallí Bonet, *op. cit.*).

pues la virtud apunta a la disposición de los sujetos para emprender un bien, con base en los actos que el hábito le ha permitido cultivar para su aprendizaje, y que se manifiestan en la realización de una función que es propia de cada quien, así como la capacidad del hombre para discernir lo que es mejor para concretar la acción y practicarla. La atribución del *phrónimos* es la disposición práctica para ejercer la acción, en su doble significado de la racionalidad y el ejercicio de la virtud, porque no es posible comprender al hombre prudente sin deliberación y sin decisión, ni sin la posesión de las facultades que le son propias para la realización de los actos, como son el saber y la habilidad técnica que se deriva de su virtud, de ahí que Aristóteles señale que el prudente es quien puede examinar bien lo que se refiere a sí mismo, y por eso se dice que algunos animales también son prudentes, debido a que tienen la facultad de previsión para su propia vida.<sup>127</sup> La cualidad de los prudentes tiene que ver con la disposición que es propia de cada quien, en términos de lo que ellos mismos pueden hacer y en su capacidad de deliberar y elegir lo que es mejor para un fin, con lo que se establece la correspondencia entre la racionalidad y la virtud, pues es evidente que la orientación de la conducta surge a partir de un saber manifiesto, que es el conocimiento de la actividad, misma que se pone a prueba con la deliberación y la elección; la prudencia tiene su sustento en la racionalización de los medios disponibles para la decisión de la acción, así como en la práctica de la virtud, con lo que se establece el vínculo que hemos apuntado anteriormente entre la virtud y la *phrónesis*, no sólo en la realización del acto concreto, aquello que es posterior a la deliberación y a la elección y que culmina con la acción, sino también por el conocimiento previo de la función, el tema con el que se delibera y, finalmente, se elige.

Aristóteles define a los prudentes como aquellos que “para alcanzar un bien, razonan adecuadamente, incluso en materias en las que no hay arte. Así, un hombre que delibera rectamente puede ser prudente en términos generales. Pero **nadie delibera sobre lo que no puede ser de otra manera, ni sobre lo que no**

---

<sup>127</sup> *Ibid.*, 1141a.

**es capaz de hacer”.**<sup>128</sup> Los prudentes ejercen su racionalidad para deliberar rectamente, de acuerdo con lo que les es posible emprender, por lo que la condición de la prudencia se enmarca en función de la propia actividad, es decir, el *phrónimos* razona sobre los medios pertinentes que conducen a una finalidad y sobre lo que le corresponde realizar, de acuerdo con lo que le es propio hacer, de ahí que sostengamos que no se puede razonar acerca de lo que no es posible, en términos de lo que es pertinente y de lo que es conocido por la virtud. El prudente no sólo transmite una decisión, con base en su capacidad de raciocinio y cualidad práctica para la ejecución de la acción, sino que se erige como ejemplo en la orientación de la conducta, en su facultad de discernir lo correcto y verdadero de las circunstancias, que si bien podemos atribuirle implícitamente una perspectiva moral, por la propia definición que proyecta la *phrónesis*, se comprende en mayor medida como la rectitud *técnica*, la cual responde a la elección de los mejores medios, más que al bien, pues éste lo ofrece la finalidad, por eso la concepción del hombre prudente esta referido a un ámbito de actuación en el que los sujetos emprenden las mejores acciones para la función que les corresponde, con lo que se justifica en buena medida la legitimidad de la autoridad.

El *phrónimos*, en esta tesitura, condiciona su proceder a la conveniencia del criterio, que responde a una racionalidad explícita en la decisión, más que en otro tipo de cualidades, como el buen trato, la experiencia, la personalidad, la capacidad de dirigir, o incluso la posesión del mando, cuando hablamos de la autoridad o el poder. En todos los casos, el prudente justifica su actuar por estar fundado en la deliberación y en la elección de los medios conducentes para la ejecución de los actos: “[...] la determinación en cuestión es una determinación de esencia *intelectual*, que el hombre-medida es invocado aquí no por la excelencia de su ejemplo, sino por la rectitud de su juicio. A diferencia del término *spoudaios*, que se refiere originalmente a una cualidad física, el término *phrónimos*, se le tome en su sentido popular o erudito, designa una cualidad intelectual. Que Aristóteles haga de la *phrónesis* en otro lugar una virtud no impide que esta virtud sea algo más que ética: es una virtud de la inteligencia, y no del *ethos*. El prudente

<sup>128</sup> *Ibid.*, 1140a y b.

sirve de criterio porque está dotado de una inteligencia *crítica*".<sup>129</sup> Es sintomático que la noción del hombre prudente transfiera el sentido original con el que Aristóteles designó a la prudencia como una virtud intelectual, porque lo que subyace en ella es su carácter racional, más que su dimensión práctica; en todo caso, lo que podemos advertir en torno a la noción de la *phronesis* que se transfiere al hombre prudente es la cualidad de combinar lo intelectual con lo práctico en la acción, aún cuando lo que se explicita en la decisión sea la rectitud del juicio, derivado de la razón, más que la rectitud del acto, cuyo contenido es eminentemente moral; con ello no queremos decir que el prudente se encuentre desprovisto de un contenido ético en sus actos, sino, contrariamente, es la propia moralidad lo que incentiva al individuo para orientar racionalmente su conducta en una dirección, y no en otra, por las consecuencias prácticas que traerá su comportamiento, en términos de una finalidad manifiesta, que invariablemente tenderá al bien, de tal suerte que si incorporamos el ámbito moral en el proceso de la realización de la acción, la prudencia, necesariamente, estará condicionada al bien, como parte intrínseca de su propia esencia, y el *phronimos*, por consecuencia, adquiere la dimensión ética que es propia de la prudencia.

La cualidad de la *phronesis* es la razón, pero la perspectiva en la que enmarca su proceder es de índole moral, pues estando las virtudes morales gobernadas por la prudencia y siendo ella, a su vez, una virtud intelectual referida a la acción, no podía concebirse que alguien tuviese prudencia para la acción y no para el acto moral, con lo que se advierte que **la prudencia es la conciencia y el discernimiento moral en general**, que por lo mismo debe operar en cualquier circunstancia y con respecto a cualesquiera tendencia,<sup>130</sup> bien sea en la política o en la administración de la casa, en todos los casos el hombre prudente sustenta su comportamiento teniendo a la vista un ámbito ético de significado, no sólo el bien por el bien mismo, que en sí estaría plenamente justificado, sino erigido sobre las bases de la racionalidad y de la comprensión de la acción en su totalidad;

---

<sup>129</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.*, p. 62.

<sup>130</sup> Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*, p. 33.

siendo así, el *φρόνιμος* encarna la rectitud del carácter por la virtud y la rectitud del criterio por la razón.

El *phrónimos*, pues, sigue siendo en Aristóteles el heredero de una tradición aristocrática que concede al alma “bien nacida” un privilegio incommunicable al vulgo. [...] **El *phrónimos* de Aristóteles** reúne rasgos cuya asociación hemos olvidado: **el saber y la incomunicabilidad, el buen sentido y la singularidad, el bien natural y la experiencia adquirida, el sentido teórico y la habilidad práctica, la habilidad y la rectitud, la eficacia y el rigor, la lucidez precavida y el heroísmo, la inspiración y el trabajo.** [...] Ni “alma bella” ni Maquiavelo, es indisolublemente **el hombre del interior y del exterior**, de la teoría y de la práctica, del fin y de los medios, **de la conciencia y de la acción.**<sup>131</sup>

El hombre prudente para Aristóteles está condicionado por su propia esencia, por las cualidades que definen el ser del hombre, el ser racional y el ser comunitario, pero comprendido en lo mejor de los actos humanos, cuya orientación fundamental es la consecución del mayor de los bienes, el bien común y el bien vivir, como sinónimos de la concepción de felicidad, y es en la “tradición aristocrática”, de la que habla Aubenque, en donde se resume el pensamiento aristotélico de la prudencia, el gobierno de lo mejor, tanto en el hombre mismo como en la comunidad, de ahí que el *phrónimos* esté vinculado irremediabilmente hacia quien es capaz de decidir, y que lo podemos enmarcar en la noción de autoridad, que es el objeto de nuestro estudio en este trabajo. El hombre prudente es lo que podemos entender desde ahora como la autoridad, la persona dotada de legitimidad para ejercer plenamente la función que le corresponde, aquel que es capaz de combinar la rectitud del juicio con la habilidad técnica, la eficacia con la moralidad, la racionalidad con la práctica; se trata, en suma, como indica Hans-George Gadamer, el ser que es capaz de “percibir algo mejor que uno mismo”.<sup>132</sup> En el siguiente capítulo completaremos nuestro estudio en torno de la autoridad en el comportamiento administrativo.

---

<sup>131</sup> Pierre Aubenque, *op. cit.* p. 76 (subrayado nuestro).

<sup>132</sup> Hans-George Gadamer, *Verdad y Método*, Tr. Manuel Olasagasti, cuarta edición, Sígueme, Salamanca, España, 2000, Tomo II, p. 45.

## CAPÍTULO III

### EL CONCEPTO DE AUTORIDAD EN EL PENSAMIENTO DE ARISTÓTELES EN EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

*Todo lo que hacemos por coacción es aflictivo*

Eveno\*

#### Introducción

El objetivo de este capítulo consiste en analizar el concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su vinculación con el comportamiento administrativo. El desarrollo de los capítulos precedentes constituye el marco de referencia bajo el cual se enmarca el estudio, de manera que sirva para puntualizar las fuentes de legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo. El significado de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles se encuentra definido por la legitimidad, por lo que el análisis que se realiza en esta tesis se comprende como autoridad legítima, que en el comportamiento administrativo se distingue de la autoridad formal. Esta diferenciación conceptual es de suma relevancia en este estudio, debido a que permite explorar con mayor precisión el objetivo de esta tesis y determinar la vigencia del pensamiento aristotélico en la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo.

En el primer apartado de este capítulo se analizan los conceptos de legitimidad, poder y autoridad en el comportamiento administrativo. En este trabajo

---

\* Aristóteles, *Ética Eudemia*, 1223a.

se sostiene que lo que define a la autoridad es la legitimidad y el poder, la legalidad, de manera que la legitimidad constituye un elemento de análisis de primer orden para distinguir la autoridad del poder. En el segundo apartado se establece la relación conceptual entre el bien común y la autoridad, con el propósito de contextualizar el significado de ésta en el pensamiento de Aristóteles y estar en condiciones de definir el concepto de autoridad en este filósofo, que es el objetivo del tercer apartado de este capítulo; el estudio de este concepto en Aristóteles permitirá delimitar los alcances de la explicación de la autoridad en el comportamiento administrativo, en el sentido de que lo que interesa explorar es la autoridad legítima y no la autoridad jerárquica, que se encuentra establecida en la estructura orgánica en las organizaciones. En el cuarto apartado se define la concepción aristotélica de la autoridad en el comportamiento administrativo; el objeto de este apartado es establecer los principios de explicación de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles para vincularlos con el comportamiento administrativo. Finalmente, el quinto apartado se refiere a los tipos de autoridad en Aristóteles, de acuerdo con la relación de dominio que se establece en la familia, entre el padre con el hijo, el marido con la esposa y del amo con el esclavo; asimismo, se define el régimen ideal aristotélico en el comportamiento administrativo, a partir de las formas de gobierno. Es preciso señalar que el régimen ideal de la autoridad en Aristóteles responde a las posibilidades de explicación de la teoría administrativa, en el entendido de que la estructura jerárquica aspira a que el nombramiento se determine por la aptitud de los sujetos, lo que permite suponer que la dirigencia se define en función de la capacidad y el conocimiento de la función, cuya denominación en el pensamiento de Aristóteles es la aristocracia.



## **1. La legitimidad, el poder y la autoridad en el comportamiento administrativo**

El objetivo de este apartado es analizar los conceptos de legitimidad, autoridad y poder en el comportamiento administrativo con el propósito de distinguir los dos últimos términos y estar en condiciones de enmarcar el significado de la autoridad en nuestro estudio. El propósito de conceptualizar la legitimidad, el poder y la autoridad en este capítulo obedece a la necesidad de ubicar los niveles de análisis para comprender el significado de la autoridad de Aristóteles en el comportamiento administrativo. Las organizaciones son espacios de acción en el que se desarrollan diversas actividades tendentes al logro de determinados objetivos, razón por la cual consideramos que lo que define su dinámica es la interacción de los sujetos, los cuales responden a ciertas directrices de participación para la realización de determinadas funciones. En primera instancia, los mecanismos de orientación de las tareas están condicionados por la estructura formal, dentro de la cual se incluyen la estructura de dominación, por medio de la jerarquía, y la estructura operativa que expresa la definición de puestos y la relación que se establece entre ellos. Es así como el cuerpo normativo del que se vale la organización para alcanzar sus objetivos funge como el elemento más visible para esperar un tipo de conducta de los individuos, independientemente de sus directrices sociales o culturales.

Sin embargo, lo que determina el nivel de operación de la estructura orgánica es la realización concreta de las acciones, el cual se encuentra provisto de un sistema de control para alcanzar la coordinación de los actores; las directrices de comportamiento dentro de la organización, en este sentido, ya no sólo responden a lo establecido por la estructura formal, sino a la dinámica propia de los individuos que interactúan dentro de las funciones definidas por la organización para cumplir con sus objetivos. Estos mecanismos de participación dan origen a la comprensión de la legitimidad, la autoridad y el poder, en el sentido de brindar posibles explicaciones a la relación existente entre quienes ejercen la dominación y los que son dominados. La diferencia conceptual que proponemos

entre la autoridad y el poder se define por la legitimidad. Por el momento sostenemos que la autoridad obedece a una forma de actuación social que se caracteriza por aspirar a una legitimación constante, capaz de validar su proceder en los hechos o por cualquier otro medio reconocido implícitamente por una colectividad; en tanto el poder es una posibilidad de dominio en la que se impone el actuar de un sujeto o un sistema de control sobre los demás, por cualquier medio provisto para ello, sin apelar necesariamente a la legitimación. El tener una posición de dominio, cualquiera que ésta sea, es motivo suficiente para aspirar al ejercicio del poder, independientemente de la aceptación consciente y libre de una persona o grupo de sujetos sobre quienes se ejerce.

La autoridad y el poder aluden a cuestiones de control social, junto con la legitimidad, como señala Buckley,<sup>1</sup> pero las formas de manifestarse están en función de la manera en que los *dominados* asumen su condición, con lo que se determina su participación dentro de la colectividad a la que pertenecen; es decir, siempre que apelemos a la relación de autoridad-subordinación estaremos en posibilidades de comprenderlo desde dos perspectivas divergentes: como una forma impositiva de ejercer el control o bien enmarcado dentro de un contexto de validez que aspira al acuerdo intrínseco entre los individuos frente a los actos de la autoridad. Independientemente de las interpretaciones conceptuales entre legitimidad y legalidad, asumiremos inicialmente que el carácter legal es legítimo, porque suponemos que la conformación de las normas obedece a un reconocimiento colectivo que las justifica. Si bien admitimos que la motivación de las reglas en las organizaciones se fundamenta a partir de la consecución de ciertos intereses u objetivos particulares, bien sea en la empresa o en cualquier tipo de organización, la idea de enmarcar el contenido normativo dentro de un ámbito de legitimación nos permitirá iniciar nuestra explicación en torno al significado de la autoridad.

La autoridad puede plantearse a partir de dos dimensiones de análisis en la organización. En primer lugar, derivada de la estructura normativa; quienes

---

<sup>1</sup> Walter Buckley, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Tr. Aníbal C. Leal, Amorrortu, Buenos Aires, 1993, p. 258.

participan en estos espacios de acción asumen el carácter implícito de las reglas, como orientaciones de conducta firmemente establecidas. En segundo lugar, la autoridad administrativa ofrece una vertiente adicional de comprensión, fundado en el reconocimiento tácito de los subordinados por aceptar voluntariamente los mandatos, independientemente de la estructura orgánica. Este tipo de autoridad en la teoría administrativa se conoce como autoridad personal, la cual implica una ordenación asumida de manera intrínseca por los sujetos que participan en una relación autoridad-subordinación, y cuya manifestación no se sustenta en ninguna reglamentación, sino que se encuentra más cercana a la creencia en la valía de una persona para orientar mejor la función, por su inteligencia, experiencia, don de mando o valor moral. A este tipo de autoridad la denominaremos en este trabajo como autoridad legítima.<sup>2</sup>

Consideramos de suma importancia esta diferenciación conceptual para comprender de una mejor manera el significado de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles para estar en condiciones de relacionarlo con el comportamiento administrativo. El contenido se resume en tres partes. En el primer sub-apartado, estudiaremos el concepto de legitimidad para vincularlo con el comportamiento administrativo. En el segundo sub-apartado, analizaremos el poder desde diferentes ámbitos de discusión, con el objeto de proponer su concepto y establecer la diferencia con la autoridad. Finalmente, en el tercer sub-apartado, expondremos el concepto de autoridad para comprender de una mejor manera la vertiente de análisis que señala Aristóteles con respecto a este tema.

#### *a) La comprensión de la legitimidad en el comportamiento administrativo*

Las relaciones sociales que se establecen en la organización permiten orientar las formas de participación con la que los individuos interactúan para alcanzar determinados objetivos organizacionales; este ordenamiento, dispuesto en

---

<sup>2</sup> Un estudio un poco más amplio de estas dos perspectivas de la autoridad puede consultarse en la ponencia de Luis Antonio Cruz Soto, "Las fuentes de legitimidad de la autoridad en la administración" publicada en la *Memoria del IX Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, en octubre de 2004.

principio por la propia estructura orgánica,<sup>3</sup> brinda directrices de comportamiento que sustentan el carácter continuo de las tareas dentro de un esquema de significado propiamente administrativo, esto es, enmarcado dentro de una serie de procedimientos y actividades interrelacionadas que cumplen con la función de articular otros procesos dentro del mismo ente para cumplir con los objetivos definidos por cada una de las organizaciones. Si bien podemos decir que una buena parte de las tareas que se desarrollan en la organización se encuentran establecidas por la estructura formal, de manera que las expectativas de comportamiento predisponen a los sujetos a actuar de una determinada manera, independientemente de su contexto cultural, lo que materializa este proceder colectivo es la acción específica de los actores. Los elementos básicos que conforman el comportamiento administrativo son la división del trabajo, que responde al cumplimiento de las funciones, y la escala de puestos que conocemos como la jerarquía; esta última constituye el mecanismo de acción por el cual se orientan las labores para alcanzar la coordinación de las tareas individuales.

Estas posibilidades de actuación colectiva enmarcan la participación particular de los sujetos en las organizaciones, de modo que cada uno de éstos responde a una actividad que es diferente a la de los demás, con lo que podemos entender el significado de la división de funciones. Estos procesos de orientación grupal quedan justificados en la necesidad de alcanzar algún tipo de coordinación, en la que la autoridad basa su conducta frente a los subordinados, bien sea a partir de la estructura jerárquica o bien como máximas de comportamiento que estos últimos las asumen voluntariamente como parte de su actuar colectivo. Para hablar de legitimidad es preciso que atendamos a la doble dimensión de la autoridad y la subordinación: la que se deriva del ámbito normativo de los mandatos, sin atender necesariamente a la asunción voluntaria<sup>4</sup> de los mismos por

---

<sup>3</sup> El concepto de estructura orgánica o formal se definió brevemente en el capítulo I de esta tesis. Los dos elementos que subyacen en su explicación son la disposición de funciones y la jerarquía, las cuales se establecen para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; la disposición de funciones definen los puestos y los canales de comunicación, y gracias a la jerarquía se identifican el sentido de los ordenamientos y la escala de puestos.

<sup>4</sup> Cuando nos referimos a la asunción voluntaria de los mandatos nos referimos a la capacidad compartida de la autoridad y los subordinados de justificar las acciones, al margen de la imposición

los subordinados, sino dentro de un esquema de dominación legalizado, susceptible de apelar a los elementos coactivos de dominio, como última instancia de validez; como ejemplo extremo de este tipo de autoridad encontramos los ordenamientos que se derivan en el ejército, en la cual la estructura jerárquica determina en mayor medida la orientación del mandato, incluso al margen del posible reconocimiento social que genera la función misma por parte de los subordinados, con lo que la orden se asume en mayor medida con carácter impositivo; en este sentido, la legitimidad queda sustentada plenamente en el aparato normativo. O bien, aquella en la que los subordinados aceptan implícitamente el contenido de las órdenes, porque provienen de un reconocimiento tácito de su validez, como máximas compartidas voluntariamente. La asunción de las órdenes proviene más del convencimiento para el cumplimiento de la función que del sistema de dominación imperante,<sup>5</sup> como sucede en la militancia partidista o en las asociaciones voluntarias, en las cuales la autoridad debe apelar al convencimiento más que a la imposición para que pueda justificar su actuar. En ambos casos, el subordinado es objeto de la acción de la autoridad, como sujeto pasivo, que recibe y acata las órdenes sin mayor cuestionamiento, en el primer caso, y como sujeto activo en el segundo, cuando existe la mediación de la exhortación para que los individuos reconozcan la pertinencia en la realización de las acciones.

En cualquier relación de autoridad-subordinación es necesario apelar a la legalización, como forma de orientar las actividades colectivas; asimismo, todas las acciones que emprende la autoridad hacia los subordinados deben estar condicionadas por algún tipo de legitimación, por mínima que ésta sea; sin embargo, lo que determina su importancia en ambos casos es el tipo de organización y de la forma en la que se concibe la forma en que se ejerce la

---

o por el simple hecho de su legalidad. Reconocemos que la autoridad ejerce una posición de mayor ventaja frente a los demás; sin embargo, esto no significa que el contenido de los actos no pueda ser consensuado, por lo menos orientados a lo que se considera justo dentro del ámbito de la función.

<sup>5</sup> Cuando hablamos de un sistema de dominación imperante en el comportamiento administrativo nos referimos a una estructura definida de jerarquización de la autoridad, y por lo tanto establecida en la estructura orgánica.

autoridad. Walter Buckley señala que la autoridad debemos entenderla a partir de dos perspectivas de análisis: una de ellas se caracteriza por el control de la conducta de los individuos, contra su “voluntad” o sin su compromiso o comprensión esclarecidos; y la otra se distingue por orientar ese mismo control social con el consentimiento o consenso informado o comprometido de los que son dirigidos. Para este autor, el poder define la primera vertiente, y a la autoridad, la segunda, la cual se erige dentro de un principio de “legitimidad”.<sup>6</sup> El control de la conducta del que habla el autor, en el primer caso, podemos equiparlo con el significado de la autoridad formal en el comportamiento administrativo, dentro del cual el “consentimiento” de los sujetos estriba en una categoría de dominación, en cierta manera impuesta por las normas legales, y sin posibilidad de cuestionamiento, porque implican mecanismos de los que se vale la organización para el cumplimiento de sus propios fines, independientemente del compromiso que asuma el subordinado en su actuar; un ejemplo de esta vertiente lo encontramos en la designación de una persona para asumir una jefatura. La segunda perspectiva de explicación está referida a la validación consensual de los subordinados para aceptar esta autoridad, dentro de un escenario de reconocimiento intrínseco. Se trata de un comportamiento legitimado en la acción concreta y no en las normas formales, como sucede en aquellos individuos que poseen el conocimiento, por su experiencia o habilidad, para la realización de ciertas funciones.

Para Buckley, la vertiente de legitimación *legalizada*, fundada más en la imposición que proyecta la dominación que en el reconocimiento de los sujetos, tiende a generar la división y el disenso grupales, así como sistemas coercitivos de control institucional que pueden mantener un cierto “orden social” de sumisión externa durante periodos más o menos prolongados; en tanto la legitimidad fundada en el consentimiento colectivo de los miembros que conforman una organización funge como una estructura conjunta de promoción de metas individuales y colectivas, y del consenso grupal conexo, concebido en términos de

---

<sup>6</sup> Walter Buckley, *op. cit.*, pp. 258-259.

perspectivas compartidas y de compromiso emotivo.<sup>7</sup> Así, la doble perspectiva de la legitimidad que nos interesa estudiar podemos ubicarla a partir del sistema de reglas contenido en la estructura orgánica y la legitimidad por consenso que aspira al reconocimiento colectivo de los sujetos ante los actos de la autoridad; en el primer caso, el dominio se ejerce dentro de un esquema de funcionamiento coactivo, que en última instancia condiciona a los actores para la realización de la función; en tanto el segundo se asume como voluntario, sin necesidad de apelar a los mecanismos de dominio, en cierta manera impuesto, que ofrece el aparato normativo; en este sentido, la autoridad en la organización sólo puede legitimarse en los hechos, en la función, y no en la normatividad.

La legitimidad en estas dos vertientes ofrece significados de conducta diversos; por un lado, se asume una manera de conducta sustentada en la estructura formal, cuyo origen fundamental se estipula a partir de los objetivos organizacionales; esto es, gracias a la determinación de las reglas y al establecimiento normativo de las actividades, la organización alcanza su *legitimación*, y los subordinados asumen esta condición como parte de las acciones que desarrolla al interior de ella; se trata de un proceso estipulado por el propio ente al margen de los sujetos que lo conforman. Por el otro lado, los individuos son quienes legitiman el proceder de las acciones que se realizan en la organización, y ofrecen la posibilidad de validar colectivamente el actuar de la autoridad, lo que permite que sus mandatos sean reconocidos permanentemente por los subordinados, independientemente de la justificación formal que le otorga la estructura orgánica. Esta última categoría de acción es lo que define la legitimidad en el comportamiento administrativo, y lo que la distingue de la legalidad.

Max Weber indica que se puede atribuir una validez legítima de los que actúan socialmente bajo las siguientes vertientes:

- a) en méritos de la *tradicición*: validez de lo que siempre existió;
- b) En virtud de una *creencia afectiva* (emotiva especialmente): validez de lo nuevo revelado o de lo ejemplar;

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, pp. 259-260.

- c) En virtud de una *creencia racional con arreglo a valores*: vigencia de lo que se tiene como absolutamente valioso;
- d) En méritos de lo *estatuido positivamente*, en cuya *legalidad* se cree.<sup>8</sup>

Las posibilidades de legitimación que Weber señala podemos establecerlas en dos dimensiones; la que derivamos en virtud de una *creencia afectiva* o de una *creencia racional con arreglo a valores*, en la que la legitimación es otorgada por los actores en la actividad cotidiana, y subjetivamente reconocida por ellos en la propia acción, estos es, la legitimidad se otorga por un reconocimiento implícito de los miembros, sin estar previamente acordada por alguna otra instancia formal o informal. El acuerdo que transmiten los individuos se legitima por la creencia afectiva de lo ejemplar o reconocido como absolutamente valioso, en la que los miembros reconocen las cualidades de la autoridad para ejercer los mandatos, ya sea formal, por que así lo señala la estructura jerárquica, o informal, sin ningún nombramiento expreso.

La otra dimensión se sustenta en el carácter formal de la “creencia”, fundada en un esquema normativo aceptado por todos, pero que tiende a convertirse en sumisión, como lo podemos entender en “méritos de la tradición” o de lo “estatuido positivamente”. Es claro que en el aspecto del derecho, para fines de nuestro trabajo, se trata de una legalización más que en una legitimación, y a lo que haremos referencia más adelante; en tanto los supuestos que señala la tradición quedan legitimados por una creencia inapelable, que se transfiere de una época a otra sin mayor cuestionamiento, pero que indica, en el fondo, una forma de imposición, de manera que su legitimación estaría orientada a la experiencia de los actores que mejor conocen la tradición para conformar el cuerpo normativo, esto es, previamente a su disposición formal; asimismo, es posible que la forma en que se erigen este tipo de reglas tradicionales esté determinada por la *posición o status social* de quienes controlan y adoptan decisiones, de modo que su *contenido* no se encuentre legitimado en el carácter consuetudinario;<sup>9</sup> es decir, que obedezca a la capacidad de que dispone la autoridad tradicional para utilizar

---

<sup>8</sup> Max Weber, *Economía y sociedad*, segunda edición, Tr. José Medina Echavarría *et al.*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999, p. 29.

<sup>9</sup> Walter Buckley, *op. cit.*, p. 280.



los medios de dominio para ejercer su función controladora, independientemente de lo que señale la costumbre, y que tienda a legalizar la tradición por motivos particulares de los actores. Ambas perspectivas, tanto la derivada de la legalidad como de la tradición, se ciñen a principios normativos previamente determinados. El hecho de que la legitimidad queda circunscrita en la legalidad significa que las bases del comportamiento administrativo están supeditadas a los elementos de dominio propuestos por la estructura formal, sin posibilidad alguna de recurrir a la validación consensual de los mandatos en una relación de autoridad-subordinación; es decir, el dominio *racionalizado* derivado de los ordenamientos normativos significa la asunción de mandatos sin mayor cuestionamiento, que incluso puede estar privado de significados funcionales concretos en la organización. Las condiciones que permiten asumir una obligación en una relación intersubjetiva<sup>10</sup> no estriban necesariamente en un fidedigno respeto por la norma, sino en la posible coacción que conlleva mediante un interés personal por respetarla; en este caso, la validez de los ordenamientos no se funda en la posibilidad de un acuerdo entre los actores, sino en la imposición.

La comprensión de la legitimidad en el comportamiento administrativo está más cercana teóricamente a la idea de legalidad, es decir, aquella que se deriva de la estructura formal en la organización, que en buena medida responde a los planteamientos teóricos de la burocracia que estudió Max Weber, quien le atribuye a “la legalidad la forma más común de legitimidad”, por eso consideramos relevante analizar el concepto que propone para ésta. En principio, Weber reconoce que en el momento en que una ordenación no descansa en el acuerdo previo, la legalidad adquiere visos de dominación coercitiva.

La forma de legitimidad hoy más corriente es la creencia de la *legalidad*: la obediencia a preceptos jurídicos positivos estatuidos según el procedimiento usual

---

<sup>10</sup> Entenderemos inicialmente la intersubjetividad como la intercomunicación existente entre los sujetos, lo cual alude a la cuestión de establecer un vínculo de entendimiento y comprensión entre ellos por la palabra. Un ejemplo de esta reciprocidad lo constituye el que los sujetos cognoscentes tienden a alcanzar conocimientos validados por todos los sujetos, es decir, la posibilidad de que varios sujetos puedan coincidir en sus juicios, validados por el argumento racional (José Ferrater Mora, *Diccionario de filosofía*, Ariel, Barcelona, 2001, entrada de “intersubjetivo”). O bien como lo define el *Diccionario de la lengua española* (entrada de “intersubjetivo, va”) como aquello “que sucede en la comunicación intelectual o afectiva entre dos o más sujetos”.

y *formalmente* correctos. La contraposición entre ordenaciones pactadas y “otorgadas” es sólo relativa. Pues cuando una ordenación *pactada* no descansa en un acuerdo por unanimidad —como con frecuencia se requería en la Antigüedad para que existiera legitimidad auténtica—, sino más bien en la sumisión de hecho, dentro de un círculo de hombres, de personas cuya voluntad es empero discordante de la de la mayoría, tenemos en realidad una ordenación otorgada —impuesta— respecto de esas minorías.<sup>11</sup>

Para Weber la legitimidad se sustenta en mayor medida en la legalidad. Las normas que no estén pactadas en un acuerdo por unanimidad caen en el esfera de la imposición, debido a que las directrices que reflejan los ordenamientos no dejan ningún otra margen de actuación más que el que ellas mismas señalan. La organización enmarca su comportamiento dentro de una perspectiva de significado fundado en las normas formales como medio para la consecución de sus objetivos, por lo que la legitimidad en el ámbito administrativo necesariamente tiene este referente, tal como lo señala George Terry al conceptualizar el significado de legitimidad en la administración, entendiéndola como “[...] la autoridad formal existente en la organización formal e incluye los títulos de los puestos, los derechos por tomar decisiones en general y el poder aceptado concedido al titular de un puesto formalmente definido”.<sup>12</sup> Esta determinante de legitimación en el comportamiento administrativo sólo se justifica en la formalidad y no necesariamente en la acción concreta, lo que la convierte en una condicionante limitada a la estructura orgánica.

En este sentido, la supresión de la posibilidad de validez para acatar los mandatos resulta en la necesidad de imposición para justificar la función. La obligatoria necesidad de “legitimar” una norma deviene en su capacidad racionalista como última instancia de validez, lo cual queda reducido a la aplicación del derecho, en el que los argumentos quedan sujetos a la mera justificación administrativa.<sup>13</sup> Cuando la legalidad se impone sobre cualquier otro

<sup>11</sup> Max Weber, *op. cit.*, p. 30 (subrayado en el original).

<sup>12</sup> George R. Terry, *Principios de administración*, nueva edición, Tr. Alfonso Vasseur Walls, CECSA, México, 1982, p. 336.

<sup>13</sup> Theodor Adorno y Max Horkheimer señalan a este respecto que “En la limitación del pensamiento a tareas organizativas y administrativas, practicadas por los superiores, desde el astuto Odiseo hasta los ingenuos directores generales, se halla implícita la limitación que invade a los grandes en cuanto no se trata de la manipulación de los pequeños”, los cuales tienen que recurrir al aparato de domino existente, formal, para poder imponer sus directrices; y agregan “La

proceso de legitimación, los criterios administrativos funcionan como los principales catalizadores del orden social, y cuando hablamos de esquemas administrativos nos referimos al carácter técnico de la norma, a la racionalización de los procedimientos. En la organización estos mecanismos de dominio se establecen a partir de la estructura formal, y la obligación de asumirlos por los sujetos se da por la vinculación estricta a la norma: el posible reconocimiento consensuado entre los individuos queda cancelado y la función responde sólo al ámbito exclusivo de los ordenamientos formales, con lo que la legitimidad se reduce a las directrices que impone la legalidad o la estructura orgánica, cuando hablamos de las organizaciones; en la medida en que los afectados experimentan el carácter vinculante de la norma con las acciones como pura arbitrariedad, quebranta ante ellos su propia posibilidad de actuar.<sup>14</sup> Si el elemento coactivo que proyectan las normas formales prevalece sobre las demás formas de alentar o justificar la acción, sólo se reconocerá la legalidad y no a la autoridad.

Cuando la dimensión de la autoridad se encuentra inmersa en la legalidad, los procesos de legitimación pierden sentido, pues la dominación ya no apela a los esquemas de participación colectivos, sino al mero ejercicio de la aplicación de la normatividad: “No podemos excluir la posibilidad muy real de que para una elevada proporción de actores de cualquier sistema social **se acepten y obedezcan las normas simplemente como condiciones dadas de la acción**, con escasa comprensión de su origen y su justificación ideológica, y con inteligencia aún menor de que podría adoptar otra forma, y de que otra proporción notable se siente oprimida por las normas y las sigue con renuencia porque no parece posible ajustarse a otro curso de acción”.<sup>15</sup> La sola legalidad de las normas

---

división del trabajo, a la que conduce el dominio en el plano social, sirve a la totalidad dominada para su autoconservación. [...] El poder de todos los miembros de la sociedad a los que, en cuanto tales, no les queda otro camino abierto, se suma continuamente, a través de la división del trabajo que les es impuesta, para la realización justamente de la totalidad, cuya racionalidad se ve, a su vez, multiplicada por ello” (Theodor Adorno y Max Horkheimer, *Dialéctica de la ilustración*, cuarta edición, Tr. Juan José Sánchez, Trotta, Madrid, 2001, pp. 76 y 89. También se puede consultar la obra *Sociológica* de Theodor Adorno en Taurus, Madrid, 1979 (especialmente el capítulo “Cultura y administración”).

<sup>14</sup> Hans-George Gadamer, *Elogio de la teoría*, Tr. Anna Poca Casanova, Península, Barcelona, 2000, p. 101.

<sup>15</sup> Walter Buckley, *op. cit.*, pp. 285-286 (subrayado nuestro).

no genera legitimidad, debido a que los sistemas de comportamiento de los actores al interior de la organización no se validan a partir del reconocimiento intersubjetivo de las acciones colectivas, sino que se funda en la estructura formal, despersonalizada del consenso grupal, y apelando tácitamente en todo momento a sus mecanismos de coacción, como medida extrema de funcionamiento en caso de que los ordenamientos de la autoridad no tengan el efecto deseado entre los subordinados.

Buckley señala que la mera existencia de posiciones y roles establecidos que definen las relaciones de dominación y subordinación no es una prueba adecuada de legitimidad, y establece que el poder no se convierte en autoridad sancionada, legitimada y consensual simplemente porque adopta formas institucionales;<sup>16</sup> esto es, la mera conformación de un marco normativo, tal como lo entendemos en la organización, no genera directrices de funcionamiento legitimados, porque aquí no queda planteado el hecho consumado por el actuar concreto de los sujetos, sino únicamente la orientación funcional para la realización de las tareas. El sistema de reglas a los que recurre la autoridad jerárquica para el cumplimiento de sus mandatos tiene la proyección extrema de mecanismos de sanción, lo que lo convierte en un ámbito de actuación enteramente impositivo, justificado en todo momento en la normatividad.

El poder legítimo, de Max Weber, concentra la atención entre el nexo existente entre la creencia de la legitimidad y el potencial de justificaciones de ciertos ordenamientos, por un lado, y su validez fáctica, por el otro. La base de legitimidad permite conocer “los principios últimos en que puede apoyarse la ‘vigencia’ de un poder [...]”. Lo solucionan mediante la coacción estructural, o sea, por medio del hecho de que las oportunidades legítimas de satisfacción de las necesidades se encuentran fijadas en un sistema de normas respetado. **El reconocimiento fáctico de un sistema de normas de este tipo no se basa, desde luego, en la creencia de legitimidad que los gobernados alientan, sino en el temor a las sanciones que constituyen una amenaza indirecta y la resignación ante ellas,** así como en el mero dejar hacer teniendo en cuenta la impotencia percibida en uno mismo y la carencia de alternativa.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 285.

<sup>17</sup> Jürgen Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Tr. José Luis Etcheverry, Amorrortu, Buenos Aires, 1998, pp. 117-118 (subrayado nuestro).

La explicación del poder legítimo que expone Habermas, haciendo alusión a la vertiente del poder político, nos permite comprender de una mejor manera el significado de la autoridad cuando está inmersa dentro de un esquema de legitimación basado en las normas, lo cual nos sirve para proyectarlo en la dimensión de las organizaciones, en el sentido de que el fundamento de dicha aseveración condiciona el actuar de los sujetos en el espacio definido por el propio sistema legal. Las normas imponen directrices de comportamiento a los sujetos, como una forma de orientar la función hacia la consecución de los objetivos determinados por cualquier organización, con lo que se justifica la posibilidad de coacción que se encuentra contenido en la estructura formal. En este sentido, Habermas señala que tan pronto como desaparece la creencia de la legitimidad de un ordenamiento existente la coacción latente contenida en el sistema de instituciones aparece en la forma de una coacción manifiesta ejercida por la autoridad (lo que sólo es posible de manera temporal) o bien en la manera de una extensión mayor en el campo de participación de quienes ostentan el poder,<sup>18</sup> o de los que encarnan a la autoridad formal en el comportamiento administrativo.

La legitimidad que surge de este proceso no puede sustentarse en la función, debido a que su carácter impositivo restringe en todo momento la probabilidad de alcanzar el consenso colectivo fundado en la acción concreta y, en consecuencia, alcanzar el reconocimiento grupal de la actuación de la autoridad. La posibilidad que plantea Habermas para legitimar las reglas únicamente existe en la acción comunicativa,<sup>19</sup> y ésta se refiere, en términos generales, como una oportunidad de los actores para ordenar la interacción social, mediante el consenso; es decir, al margen de la imposición de estructuras y prevaleciendo la fuerza del argumento, como la manera de alcanzar la mejor comprensión entre los individuos. En la acción comunicativa se reconoce la posibilidad de establecer una relación de aceptación mutua de los sujetos que implica establecer un acuerdo

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 118.

<sup>19</sup> *Vid.*, Jürgen Habermas, *Facticidad y validez*, segunda edición, Trotta, Madrid, 2000. También puede consultarse del mismo autor, aunque mucho menos desarrollado, en *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, *op. cit.*, pp. 119 y ss., por citar sólo dos libros de su vasta obra.

mínimo entre ellos, siempre y cuando no exista ningún tipo de coacción que interfiera en los procesos intercambio de ideas.<sup>20</sup>

La única oportunidad que propone Habermas para legitimar las normas sólo es posible en la acción comunicativa, mediante el consenso “previo” para crearlas, y no en la operatividad misma del cuerpo normativo. En este sentido, la estructura formal en la organización se legitima, en principio, en el aparato legal, como una forma de ofrecer una funcionalidad concreta dispuesta para el cumplimiento de sus objetivos; sin embargo, la legitimidad no se reduce a la legalización de la función, sino a la necesidad de que los sujetos reconozcan en el actuar concreto la posibilidad de asumir la funcionalidad del sistema, a partir del acuerdo implícito entre ellos, que tienda a definir el mejor curso de acción para la consecución de los objetivos organizacionales; es decir, el carácter legítimo en la organización no se determina por el aparato normativo, sino a partir de las acciones concretas que desarrollan los sujetos para el cumplimiento de sus actividades, por lo que el reconocimiento y la validez de las directrices funcionales únicamente pueden materializarse en los hechos, en el desempeño de la función, aquello que se considera como lo más adecuado para el cumplimiento de las tareas. De esta manera, las formas en las que se legitiman los actos de autoridad posterior a la configuración de las reglas ya no obedecen a las condiciones establecidas formalmente, sino a la conformación del nivel funcional que asumen los sujetos para dar validez a las acciones.

Legalidad y legitimidad son dos procesos divergentes en la organización, debido a que las vertientes de validez responden a diferentes perspectivas de significado, pues mientras en el primer caso esta validez se sustenta en el sistema de reglas formales, en el caso del segundo se fundamenta en el reconocimiento colectivo de los actores, independientemente de la estructura orgánica. Si bien la vigencia de las normas son capaces de prescindir de la justificación material en el comportamiento colectivo —por el solo hecho de que existen y son aplicadas

---

<sup>20</sup> Estos procesos de comunicación constituyen la condición inicial para unificar a los individuos con el sistema de poder. Esta relación se da a través de la influencia que en el mundo social se ejerce sobre las decisiones del poder político, en la legislación del parlamento y sobre los actos desarrollados en los procesos judiciales.

según sus propios procedimientos— y permiten estabilizar expectativas de conducta, esto no significa una base legítima suficiente del poder legal, sino que requiere un *consensus* fundado de manera racional respecto de los valores.<sup>21</sup> Mientras la legalidad crea formas de comportamiento esperados, susceptibles de ser respetados por el carácter implícito de las normas, la legitimidad genera espacios de validez en los actores, reconocida como orientación de la conducta; se trata de un reconocimiento entre los sujetos a las directrices de la autoridad en un ámbito de significado colectivo. Si bien la estructura formal en la organización otorga la posibilidad de justificar su funcionamiento a partir de la definición de puestos, procedimientos y estipulación de la jerarquía, lo que define la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo es la acción concreta que aspira a consensuar entre los subordinados su proceder, sin que medie ningún tipo de coacción.

Habermas señala que si ciertas decisiones obligatorias son legítimas, es decir, si se les puede hacer valer sin que medie coacción concreta ni la amenaza manifiesta de una pena, aunque contraríen el interés de los afectados, se les puede considerar entonces como el cumplimiento de normas reconocidas; es la consecuencia de una interpretación según la cual el consenso cumple la función justificante: de una imagen del mundo legitimadora del poder.<sup>22</sup> Gracias al *acuerdo* que se establece entre los sujetos en la realización de la función, la legitimidad se desprende de la vertiente normativa y se erige como una posibilidad de validación de las acciones de la autoridad. Es así como la legitimación de la autoridad en el comportamiento administrativo se fundamenta en el actuar cotidiano, bien sea mediante el desarrollo de las tareas, por las aptitudes para el cumplimiento de las funciones, o algunas otras cualidades de los actores que orienten el trabajo colectivo, como el don de mando, el respeto y la experiencia, entre otras, las cuales están contenidas en la autoridad personal de la que habla Henry Farol en su obra *Administración industrial y general*, o la autoridad de mando que señala Chester Barnard en su libro *The functions of the executive (traducido al español*

---

<sup>21</sup> Jürgen Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, op. cit., pp. 121-122.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 124.

como *Las funciones de los elementos dirigentes*) . La legitimidad se enmarca en un ámbito más plural de significado, y no obedece únicamente a la autoridad jerarquizada, con lo que se trata de compartir el sentido de las acciones que se desarrollan en la organización para el cumplimiento de la función.

La legitimidad de la autoridad en la administración, al margen de la estipulación de las normas, alude a cuestiones de hecho dentro de la cual la relación autoridad-subordinación no responde sólo a las dimensiones formales estipuladas en la estructura orgánica, sino que obedece a canales de participación consensuados en continua retroalimentación. Quienes obedecen en un ámbito de legitimidad lo hacen por la vigencia efectiva de los mandatos y del sentido de la acción misma, y los individuos la asumen como máxima de obrar en su espacio de actuación; en tanto quien tiene la capacidad de mando posee el consentimiento de todos los actores para asumir ese rol, de manera que sus órdenes están enmarcadas dentro de un ámbito particular de validez reconocidas de manera informada y voluntaria por quienes participan en esa relación social. En este sentido, la legitimidad define las posibilidades de acción de los subordinados y de mando en la autoridad para hacerse obedecer, con lo que adquiere pleno significado la propia función en la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo.

Los elementos que subyacen en la legitimidad de la autoridad son la creencia de los actores de dicha legitimidad y la validez tácita de las acciones concretas. La legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo descansa en el vínculo existente entre la pertinencia de los mandatos y el desarrollo de las actividades, en la que los subordinados los reconocen como la mejor orientación para el cumplimiento de las tareas. Si bien las directrices de comportamiento colectivo quedan establecidas en la formalidad de las normas, ya que definen una disposición específica que enmarca la actuación de todos los miembros tendente al logro de los objetivos de la organización, la validación de las mismas está contenida en el actuar concreto, de manera que los individuos las reconocen subjetivamente por la función misma, convirtiendo a las pautas de comportamiento señaladas por la autoridad como orientaciones hacia los demás.



La pertinencia de las acciones consensuadas colectivamente es lo que define la aceptación y obediencia de los mandatos cuando se trata de apelar a la legitimidad.

Es así como la legitimación determina la esencia del comportamiento específico de la autoridad dentro de una colectividad. Parsons lo indica de la siguiente manera: “**La legitimación define**, pues, aquello que la organización política favorece y, por consiguiente, **la naturaleza y alcance de los agentes** —colectividades y roles— que desempeñan funciones políticas. Son correlativas a estas definiciones estructurales tanto la autoridad para la implementación de las responsabilidades legítimas como el acceso al poder y las condiciones de su uso”.<sup>23</sup> La explicación de Parsons está enmarcado en un plano de discusión diferente al que pretendemos indagar en este trabajo; no obstante, pensamos que la relevancia de su explicación para las demás organizaciones estriba en reconocer que la legitimidad en todos los ámbitos define el espacio de influencia de los actores que ejercen una autoridad, cuyo último propósito es la mayor eficacia en las acciones colectivas. La relevancia de la legitimidad en la organización estriba en el consentimiento de los sujetos para aceptar libremente sus tareas y dotar a la autoridad de su reconocimiento para dirigir las, lo que George Terry denomina como “enfoque de la aceptación por parte del subordinado”. Según este enfoque, los subordinados confieren la legitimidad a la autoridad formal por la aceptación de su facultad para tomar decisiones y obligar al cumplimiento de las mismas; en otras palabras: para la autoridad, la jerarquía no es suficiente para tener legitimidad hasta que ésta no le sea conferida por sus subordinados, por tanto, los procesos de legitimación son independientes de la estructura jerárquica. La línea de explicación y de razonamiento para comprender este enfoque es la aceptación de los subordinados. En este sentido, los elementos objetivos de la legitimación están condicionados al reconocimiento de los demás, como una forma de comprender el sentido de los actos de autoridad, en tanto que la autoridad formal no necesita conferirse por los subordinados, sino que ésta ya

---

<sup>23</sup> Talcott Parsons, “El aspecto político de la estructura y el proceso sociales” en David Easton (comp.), *Enfoques sobre teoría política*, Tr. José Rovira Armengol, Amorrortu, Buenos Aires, 1997, p. 129.

se encuentra provista de elementos de dominio por la propia organización en la jerarquía.

Las expectativas de conducta que se establecen en el comportamiento administrativo se circunscriben al acuerdo de los subordinados con la autoridad, esto es, a la aceptación tácita de ésta frente a los demás, dentro de un ámbito de igualdad de condiciones. Habermas señala que cuando los acuerdos están asociados sobre la base de la reciprocidad, de tal modo que ambas partes aceptan obedecer a las exhortaciones mutuas, hablamos de un contrato, y éste fundamenta una norma reconocida por ambas partes; este reconocimiento de la norma común crea ciertas expectativas de comportamiento por medio de las cuales uno de las partes juzga prudente hacer una prestación en interés del otro.<sup>24</sup> Lo que nos interesa resaltar en el ámbito de la organización es la posibilidad del acuerdo, en el que una de las partes —los subordinados— acepta la realización de una serie de acciones en coordinación con la otra —la autoridad—, cuyo propósito primordial es el cumplimiento de la función establecida en la estructura formal.

La atribución de la legitimidad es exclusiva de la colectividad y no del ordenamiento, de ahí que los esquemas de participación estén referidos exclusivamente a la conducta de los actores; desde este punto de vista, no es posible comprender la cesión de legitimidad de un individuo a otro, como pretende ser en el marco normativo, porque cuando la intención es transmitir la autoridad formal de un sujeto a otro no hablamos de legitimación, sino de legalización de la dominación. Buckley señala que la estrecha relación entre ambas dimensiones, el cuerpo normativo —institucionalización, en palabras de este autor— y la legitimación, tiende a concebirse como estructuras de roles referidas a actividades e interrelaciones basadas en normas o estándares interiorizados en los actores, y que por lo tanto representan un consenso general, aunque sólo sea implícito, acerca de los que es justo y propio.<sup>25</sup> Debemos diferenciar la idea del consenso general cuando hablamos de la legalización y de la legitimación. En el primer caso

---

<sup>24</sup> Jürgen Habermas, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, op. cit., p. 126.

<sup>25</sup> Walter Buckley, op. cit., p. 285.

se trata de una asimilación implícita de las normas, sustentada sobre una posibilidad coactiva por respetar las reglas, lo que provoca en los individuos la tendencia inconsciente por asumirlas como parte de una condición inapelable de sumisión. En el caso de la legitimación, las actividades se asumen como parte de un estado de aceptación propio de los actores sobre la base de una creencia de la situación y, por lo tanto, reconocidas como convenientes, justificadas y equitativas. En este sentido, debemos advertir que esta legitimidad se erige sobre fundamentos más endebles de significado, y por lo tanto más vulnerables, debido a que están supeditados al consentimiento voluntario de los actores y no en la imposición que representan las normas para orientar el comportamiento colectivo.

Herbert Simon señala a este respecto que las órdenes pueden convencer sin probar, gracias al *status* o situación del que las hace. Un individuo que no tiene cierta clase de conocimientos, aún teniendo un nombramiento jerárquico, tendrá mayor dificultad en convencer a los que le escuchan de que una recomendación suya es más sólida que quien posee las credenciales de “pericia”,<sup>26</sup> esto es, que quien posee el nombramiento formal dentro de una estructura jerárquica. Simon se está refiriendo al mando que emana de una autoridad formal frente al mando que es propio de una autoridad legítima. En una primera instancia, el acatamiento de una orden puede estar ubicado más en el temor a las sanciones que a un auténtico convencimiento de la situación, de modo que las condiciones bajo las que se asume un ordenamiento pueden ser *externas* a la función, como sucede en la legalidad cuando está implícito el elemento coactivo, y no por la justificación de que una orden es la más adecuada para una determinada situación. Cuando se trata de la autoridad formal, las posibilidades de que una orden se cumpla obedecen en mayor medida al elemento coactivo más que en un interés genuino de los subordinados por aceptarla libremente. Desde este punto de vista, las órdenes procedentes de una autoridad moral —autoridad legítima— en el comportamiento administrativo podrá tener menores posibilidades de ser asumidas por estar al margen de los preceptos normativos, pero serán legítimas

---

<sup>26</sup> Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, segunda edición, Tr. Amando Lázaro Ros, Aguilar, Buenos Aires, 1979, p. 122.

por estar condicionadas al desarrollo de las tareas; por ejemplo, la forma en que se organiza un archivo no obedece a la jerarquía de la autoridad, sino al conocimiento de la tarea de quien está capacitado para hacerlo; en este sentido, si la orden de organizar ese archivo proviene del jefe, aún cuando sea errónea, adquirirá mayor posibilidad de asunción por parte de los subordinados que del experto, por estar inmerso en las posibilidades coercitivas de dominio.

Aristóteles apela a la legitimación del mando en su concepto de autoridad, que posteriormente estudiaremos, esto es, al carácter de validez intersubjetiva y no a la dominación impositiva de la autoridad. Ya hemos señalado que si bien la legitimidad se atribuye a los actos de autoridad, quienes validan sus acciones y ordenamientos son los propios sujetos en los cuales está depositada la función colectiva, trátase de esquemas de participación tendentes al logro de objetivos concretos, como el caso de las organizaciones, o bien a la posibilidad de reconocer que la realización de una tarea de gobierno ofrece un beneficio, como podemos entenderlo en la política. Los individuos otorgan esta legitimidad dentro de una función colectiva concreta. La organización no puede construir la legitimidad de la autoridad a partir de la formalidad, sino que es una cualidad expresa de los individuos, atribuida por los demás, según Henri Fayol, por su inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando o servicios prestados, entre otras.<sup>27</sup> Si bien este autor plantea diversas perspectivas para comprender el significado de la legitimidad en la organización, pensamos que la más relevante es aquella vinculada directamente con la función, esto es, la autoridad que sustenta directamente su comportamiento en las actividades concretas que le corresponde realizar. La estructura formal otorga esta posibilidad cuando se trata de una autoridad jerárquicamente establecida; no obstante, aún así la autoridad debe legitimarse en los hechos frente a los demás.

La acción individual dentro de la organización está supeditada a los lineamientos y objetivos que ésta establece previamente, por lo que los actores actúan bajo las funciones particulares que a cada uno le son propias realizar. Si

---

<sup>27</sup> Henri Fayol, *Administración industrial y general*, decimoprimer edición, Tr. A. Garzón del Camino, Herrero Hermanos, México, 1969, p. 159.

bien las formas de legitimidad que adquieren los sujetos responden a una gran variedad de posibilidades psicológicas, culturales o sociales, lo que las distinguen de los demás son sus tareas cotidianas en la organización, de manera que la legitimación se funda, principalmente, en la función, en la acción objetiva y no en el nombramiento formal. El nombramiento por sí mismo representa un canal institucional para legitimar a los miembros, siempre y cuando se sujete a las condiciones particulares bajo las cuales un puesto exige determinadas cualidades personales para realizar una tarea; es decir, la estructura formal es un mecanismo que otorga una legitimación inicial a la autoridad para poder emprender las tareas colectivas; sin embargo, la permanencia de dicha legitimidad estriba en el reconocimiento de los individuos en los hechos, en la capacidad para validar las acciones de la autoridad frente a los demás.<sup>28</sup>

La autoridad legítima adquiere mayores posibilidades de orientar la conducta individual y colectiva cuando se sustenta en el conocimiento de la función, porque significará para los subordinados encontrar en ella el canal de participación más adecuado para la ejecución de las tareas. Independientemente de la posición jerárquica dentro de la estructura formal, una persona dotada de ciertas cualidades para ejecutar sus funciones es susceptible de reconocerse como autoridad, y eso es lo que define la legitimidad dentro de la organización.<sup>29</sup> Terry señala que un gerente con autoridad limitada puede llegar a ser influyente por medio de la preferencia personal y la pericia, y estos líderes informales ejercen

---

<sup>28</sup> Debemos decir que la legitimidad que se deriva del consentimiento colectivo de los subordinados no siempre se origina a partir de la realización de la función o del acuerdo de los sujetos para validar las acciones de la autoridad, sino que responde a intereses particulares de los actores, sustentados en motivos racionales con arreglo a fines, tal como lo señala Max Weber; en este sentido, los individuos o grupos fingen la adhesión a las acciones de la autoridad por razones de oportunidad, por causa de intereses materiales propios o bien porque lo aceptan como algo irremediable por la debilidad de los actores (Max Weber, *op. cit.*, p. 171). En estos casos, la legitimidad no está supeditada a la validación colectiva, sino a un esquema de *medios y fines* a la que los individuos apelan para justificar su actuar, y en el que el interés particular obedece a los propios fines de los actores, al margen de la posibilidad de que las acciones colectivas orienten mejor la función de la organización. Así, cuando hablamos de un proceso de dominación desvinculado de la validez colectiva de los actos de los actores debemos ubicar sus fuentes en la estructura orgánica y en la disposición de los individuos por aparentar el reconocimiento a los mandatos, pero fundado en el interés personal con arreglo a fines.

<sup>29</sup> *Vid.*, lo que señala Mary Parker Follett en torno a los elementos del liderazgo en *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, editado por Pauline Graham, Tr. Carmen Aspe Solórzano, McGraw Hill, México, 1995, pp. 163 y ss.

mucha influencia sobre sus asociados aún cuando no cuentan con la autoridad legal.<sup>30</sup> Si bien Terry reconoce que dos fuentes de legitimidad son la preferencia personal, que lo entenderíamos como carisma, y la pericia, creemos que lo que orienta de la mejor manera las actividades de los miembros es esto último, debido a que los individuos encontrarán un sustento objetivo a las directrices que indique la autoridad en su propio actuar.

La función enmarca la validez de la autoridad para hacerse obedecer, y los subordinados asumen dicha condición por la legitimidad de sus mandatos. Cuando la autoridad se fundamenta en la función nos referimos a la capacidad de ésta para designar las mejores vertientes de conducta tendente al mejoramiento del estado de la situación dentro de la organización. Desde este punto de vista, la legitimidad de la autoridad consiste en la validez que adquiere un individuo para cumplir con las funciones, y que los demás reconocen en ésta la capacidad para decidir las mejores directrices de la acción.<sup>31</sup> Evidentemente, la preponderancia de la función en la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo no excluye la posibilidad de apelar a otra serie de cualidades de los actores para enmarcar su accionar colectivo, como el carisma o la personalidad. La referencia al sentido comunitario es imprescindible para comprender la legitimidad de la autoridad, y su asunción obedece al carácter subjetivo con el que se ejercen los mandatos y la aceptación tácita de los subordinados por aceptarlos. La función colectiva es lo que determina el actuar individual, razón por la cual consideramos de suma relevancia analizar en esta perspectiva el concepto de poder y de autoridad de manera divergente, capaz de orientar nuestra discusión hacia el concepto de autoridad de Aristóteles, objeto de nuestra indagación.

#### *b) El concepto de poder en el comportamiento administrativo*

Las posibilidades de participación social en las organizaciones nos permiten determinar diferentes vertientes de estudio en torno a la capacidad del hombre por

---

<sup>30</sup> George R. Terry, *op. cit.*, p. 336.

<sup>31</sup> *Vid.*, Talcott Parsons, *op. cit.*, p. 129.

vincularse con los demás, dentro de un escenario tendente a la conjunción de esfuerzos para alcanzar un objetivo. Gracias al acercamiento del concepto de legitimidad que hemos analizado en las páginas anteriores podemos establecer elementos de estudio para definir más claramente la diferencia entre el significado de poder y autoridad, que nos servirán como referente para comprender la orientación de nuestro trabajo y, al mismo tiempo, interpretar de una mejor manera el concepto de autoridad de Aristóteles. La legitimación en el comportamiento administrativo se inscribe dentro de la validez implícita que otorgan los individuos que participan en una relación social, lo que contribuye a generar expectativas de funcionamiento organizacional más orientados al reconocimiento intersubjetivo, validadas por el actuar concreto de los actores. Si bien esto último se plantea en un contexto proclive a la reciprocidad entre los sujetos, también debemos decir que en los hechos se presente la predominancia de uno de ellos sobre los demás, y eso es lo que define la dominación en las organizaciones.

En principio, entenderemos por poder la capacidad que tienen ciertos individuos para influir en determinadas acciones, de manera que, en este sentido, el poder es una condición social que se aplica a toda relación de dominación. Luis Villoro señala al respecto lo siguiente:

“Poder” se utiliza en el lenguaje ordinario, con significados variables. Puede tener un sentido análogo a “fuerza”, “capacidad”, “dominio”, “violencia”, según los contextos. En ese significado vago y general, podríamos entender por “poder” simplemente la capacidad de algo o alguien de causar efectos alterando la realidad. Un hombre posee poder si tiene la capacidad de satisfacer sus deseos y cumplir sus fines, cualesquiera que éstos sean. Tiene poder quien es capaz de dominar las fuerzas naturales, para obtener de ellas lo que quiere, tiene poder quien puede sacar provecho de sus propias facultades e imponerse sobre los demás para realizar sus propósitos; poder es el dominio sobre sí mismo y sobre el mundo en torno, natural y social, para alcanzar lo deseado. Es el medio privilegiado para lograr un fin.<sup>32</sup>

Las vertientes de significado que podemos derivar del concepto de poder de Villoro se refieren a diferentes formas de comprensión, como es la coacción, la capacidad o bien la llana influencia que ejercen ciertos actores sobre otros, en los

---

<sup>32</sup> Luis Villoro, *El poder y el valor. Fundamentos de una ética política*, El Colegio Nacional-Fondo de Cultura Económica, México, 2001, p. 81.

que se establecen relaciones de dominio, capaces de modificar una realidad. En todos los sentidos, el poder es un atributo de las personas para alcanzar determinados propósitos, ya sean en algún entorno social o natural, y con vistas a la consecución de un fin individual o colectivo. Este concepto tan amplio de poder se inscribe dentro de un ámbito de significado en el que los mecanismos de participación pueden referirse tanto a un individuo, actuando por sí mismo en soledad, como a una colectividad, como sucede en las organizaciones. La característica de la definición es el carácter dominante de una directriz de acción frente a otra o de un sujeto frente a otro: se plantea una correspondencia de conducta en la que una de las partes prevalece sobre las demás, en términos de ejercer algún tipo de influencia, por eso es que el poder adquiere una relevancia determinante en toda vinculación social.

Las relaciones de los individuos en las organizaciones se establecen a partir de una serie de mecanismos esperados de conducta, bien sea por una suerte de control delimitado en una esfera particular de acción, sustentada en las directrices formales de comportamiento, o por alguna forma de influencia de uno o varios actores sobre otros, circunscrita a las orientaciones que señalan posibilidades de actuación en un sentido esperado. Mientras en el primero de estos casos el nombramiento jerárquico otorga la disposición a determinados actores para asumir funciones de control, independientemente del grado de legitimidad con la que las ejerce, en el segundo, estos mecanismos de regulación guardan cierta reciprocidad con las acciones expresadas de los sujetos; esto es, tanto el individuo que ejerce la influencia como el actor influido crean un acuerdo entre los actores para ejercer y otorgar, respectivamente, una forma de actuación designado por el primero.

Para Michel Crozier y Erhard Friedberg en ambos casos estamos ante la presencia del fenómeno del poder. Si bien para estos autores este término es simple y universal, el concepto de poder es vago y multiforme; no obstante, para ellos “cualquiera que sea su ‘tipo’, es decir, sus fuentes, su legitimación, sus objetivos y sus métodos de ejercerlo, el poder, en el plano más general, implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros



individuos o grupos.” lo cual constituye el denominador común de todas las manifestaciones del poder”.<sup>33</sup> Según esta interpretación, toda relación humana es una relación de poder, porque siempre existe en los hechos sociales algún grado de influencia de un actor sobre otro, ya sea por las condiciones prevalecientes de dominio o sumisión, o bien por la capacidad con la que cuentan ciertos individuos para actuar sobre otros. En el caso de las organizaciones, la capacidad de actuación de que dispone un grupo de individuos para ejercer algún tipo de control sobre otros es lo que determina el grado de poder.

Crozier y Friedberg señalan que “actuar sobre el prójimo es entrar en una relación con él; y es en esta relación donde se desarrolla el poder de una persona A sobre una persona B. *El poder es, pues, una relación y no un atributo de los actores*”.<sup>34</sup> La posibilidad de que un agente establezca algún tipo de influencia frente a otro u otros significa que el primero es capaz de definir una predominancia de objetivos, incluso particulares, sobre los demás, de manera que esta relación es capaz de *orientar* algún tipo de acción. El hecho de que el poder, como indican Crozier y Friedberg, signifique “una relación y no un atributo de los actores”, nos permite entender que éste se manifiesta en la propia relación de los actores, que incluso puede ser el resultado de un proceso de legitimación: “Así, el poder puede precisarse como una relación de intercambio, y por lo tanto recíproca, pero en la que las relaciones de intercambio favorecen más a una de las partes involucradas. *Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro*”.<sup>35</sup>

Podemos entender que para Crozier y Friedberg el poder está sustentado en los demás, esto es, en la posibilidad de que una de las partes acepte subjetivamente algún tipo de influencia, incluso en términos de igualdad de condiciones, con la finalidad de que uno de los actores obtenga ciertas ventajas de esta relación. Sin embargo, si el poder, como señalan los autores, es una relación,

<sup>33</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, p. 55.

<sup>34</sup> *Idem* (subrayado en el original).

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 58 (subrayado en el original).

y si por relación entendemos el vínculo que se establece intersubjetivamente entre las personas para la realización de una acción específica, entonces el poder concedido por la propia organización a través del nombramiento, en principio, ya no se sustenta en una relación, sino en un atributo conferido formalmente. La atribución de determinadas conductas que otorga la organización a ciertos actores, como punto de partida para controlar y emprender las actividades, son una fuente de poder, en el que el atributo se concede formalmente, lo que lleva implícito, previamente a la relación concreta, alguna forma de poder que servirá como referente de control ante los demás individuos. Desde esta perspectiva, el poder en la organización se otorga previamente a la relación, y cuando el poder está fundado en la relación concreta entre los sujetos estamos en condiciones de hablar de legitimación.

La posibilidad de discernir esta doble dimensión del poder, bien sea como atributo o bien como relación, no es el objetivo de este trabajo, aunque diremos que buena parte de nuestro estudio tiene el referente del poder legitimado, porque en última instancia el hecho de que en una relación una de las partes adquiera cierta predominancia sobre la otra por un reconocimiento subjetivo de su valía significa que existe algún tipo de validez que lo sustenta, primordialmente de tipo moral. Por el momento señalaremos que el poder es establecer algún tipo de influencia de uno o varios actores sobre uno u otros. Talcott Parsons analiza al poder como un medio del que dispone la autoridad para lograr un objetivo. En este sentido, la actividad sustantiva es la autoridad, misma a la que está subsumido el poder.

*Autoridad* es la cualidad políticamente decisiva de un status en una estructura social. En cambio, el poder es, a mi modo de ver, un instrumento primordial para el desempeño eficaz *en* esa posición. A fin de ser eficaz, una unidad debe contar con un ingreso en forma de poder, estar dispuesto a gastarlo y, no obstante, proceder con prudencia en ese gasto. Esto puede significar que se transfiera poder a otras unidades de la colectividad o exteriores a ella. [...] El poder puede considerarse como un medio para controlar la acción intercambiable.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Talcott Parsons, *op. cit.*, p. 124 (subrayado en el original).

Parsons atribuye a la autoridad una posición dentro de la estructura; en tanto que poder es un instrumento para ejercer la autoridad. Se trata de entender al poder como un mecanismo del que se vale la autoridad para el cumplimiento de los mandatos. Esta connotación del poder responde al carácter excluyente de una de las partes, en la que el principal objetivo es el control de los procesos sociales y de los individuos. Si bien el poder podemos ubicarlo dentro de las dimensiones de la legitimación de la autoridad, en cuyo caso la comprensión de este concepto ya no estaría dispuesto en el ámbito exclusivo de los sujetos que ejercen el mando, sino en un contrato intersubjetivo de los actores, la explicación a la que hemos hecho alusión responde en mayor medida a la imposición de ciertas directrices o conductas en aras de alcanzar ciertos objetivos, preponderantemente de índole particular y no comunitaria.<sup>37</sup> El poder, en este sentido, materializa la dominación, y es el concepto más radical que podemos encontrar.

[...] cabe definir el *poder* como control o influencia sobre las acciones de otros para promover nuestras metas sin el consentimiento de aquellos, contra su «voluntad», o sin su consentimiento o comprensión. [...] Los mecanismos implicados pueden abarcar la gama que va desde la fuerza desnuda, pasando por la manipulación de símbolos, la información, y otras condiciones ambientales, hasta la adjudicación de recompensas condicionales. El distingo reside en la falta de «consentimiento» [...]. Una característica estrechamente relacionada es el acento en la orientación hacia metas privadas, más que en la orientación hacia metas de la colectividad.<sup>38</sup>

El poder es una condición atribuible al propio sujeto que lo ejerce, sin atender necesariamente a un objetivo colectivo, aunque la justificación discursiva para establecer ciertas directrices de los actores está fundada en el interés común, como sucede en el aparato gubernamental, ésta es una forma real o ficticia de legitimarse. Sin embargo, compartimos la idea de que el poder tiende a estar más cercano a la imposición, no obstante que el concepto puede estar vinculado a una condición necesaria para dirigir los mandatos, independientemente del sustento sobre el que se edifica esa posibilidad.<sup>39</sup> Una fuente de poder en cualquier relación social es el *corpus* normativo, del que se derivan las acciones de los miembros

---

<sup>37</sup> Vid., Luis Villoro, *op. cit.*, pp. 79 y ss.

<sup>38</sup> Walter Buckley, *op. cit.*, p. 271.

<sup>39</sup> Luis Antonio Cruz Soto, "La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber", *Contaduría y administración*, enero-abril de 2006, No. 218, p. 67.

que ejercen algún tramo de control, aunque los grados en los que se ejercen varían de un tipo de organización a otra, e independientemente de que éste tenga o no que legitimarse. Por ejemplo, en el aparato gubernamental el ejercicio del poder es tan amplio que puede legitimarse en los hechos concretos que se derivan de las políticas públicas u obedecen a la imposición de los mandatos hasta con la fuerza física. En el caso del ejército lo que determina en última instancia el mandato es la imposición de órdenes, por lo que el poder personal tiene mayor relevancia que, incluso, lo que indican las propias reglas; sucede lo contrario en los partidos políticos u organismos sociales, en los que el poder se subsume a la capacidad de persuasión o convencimiento,<sup>40</sup> y, por tanto, requieren de la aceptación tácita de los individuos.

En las organizaciones lo que origina el poder de los miembros es la estructura orgánica, debido a que ésta funciona, en principio, como catalizadora del cumplimiento de sus objetivos; es decir, las organizaciones otorgan el poder a los actores para enmarcar el comportamiento de todos sus participantes en las directrices que ellas señalan.<sup>41</sup> Incluso el poder en este ámbito funge como elemento de intercambio, por ejemplo, ciertas concesiones, estímulos o premios a los subordinados cumplen como mecanismos de control para esperar la obediencia de los sujetos, y de esta manera puede manifestarse el poder de la autoridad; el caso extremo de poder es la imposición dominante aludiendo a ciertas penas en caso de incumplimiento.

Creemos que posee mayor significado para el análisis de la sociedad moderna la introducción explícita del concepto de «poder institucionalizado formalmente» como tipo polar opuesto al de «autoridad institucionalizada formalmente». [...] esta distinción señala explícitamente que el poder es siempre poder, ya que está institucionalizado o que se manifiesta de otro modo. Es decir, **el control sobre otros mediante una estructura sociocultural normativa, por lo menos legalizada en parte**, que se basa, de cierto modo discernible, en alguna forma de

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 67-68.

<sup>41</sup> Obviamente cuando nos referimos a las organizaciones no estamos asumiendo que éstas funcionen por sí mismas, sino que se trata de la conformación de una serie de elementos que la hacen operar gracias a la conjunción de esfuerzos racionales de ciertos individuos. Con esto queremos dejar por sentado, si se prefiere como verdad de Perogrullo, que todo proceso social u organismo no es independiente de lo humano que lo genera.

coerción<sup>42</sup> latente o manifiesta que actúa sobre los grupos directamente o a través del medio respectivo, y que mantiene unida una estructura de orientaciones hacia metas privadas.<sup>43</sup>

Lo que por ahora nos interesa resaltar es la institucionalización del poder, mediante los mecanismos normativos de dominio. La connotación de la autoridad que nos interesa analizar, en este sentido, es la dimensión concerniente al poder que otorga la propia estructura, y que se mantiene durante el proceso funcional que disponen los individuos dotados de esas atribuciones. La capacidad de dominio que sustenta al poder es la posibilidad de coerción para el cumplimiento de la norma. Peter M. Blau, citado por Buckley, define al poder de la siguiente manera: “El poder es la capacidad de las personas o los grupos para imponer su voluntad sobre otros a pesar de la resistencia, mediante la disuasión que adopta la forma de retención de recompensas otorgadas regularmente [coerción positiva], o bajo la forma de castigos, en cuanto la primera tanto la última constituyen, en efecto, una sanción negativa”.<sup>44</sup> En ambos escenarios, se mantiene el elemento coactivo que define al poder, lo que puede devenir en una atribución autoritaria, debido a la discrecionalidad con la que actúan los sujetos que reciben el nombramiento jerárquico. Éste es el sentido que podemos encontrar en el concepto de poder que nos señala Max Weber, como “la posibilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”,<sup>45</sup> la de imputar el carácter dominante en esa relación, que va desde la adecuación plena a las normas existentes hasta la posible arbitrariedad en la orden

La correspondencia que existe entre la autoridad formal y los subordinados en este comportamiento administrativo está determinada por el grado de poder que asume el elemento dominante en la estructura organizacional. Se trata de que

---

<sup>42</sup> Entenderemos la coerción en el ámbito de la organización cualquier manifestación de dominio que implique una acción consecuente negativa —como son reprensiones, castigos o llamadas de atención— hacia los dominados por negarse a cumplir un mandato, que puede traducirse en la materialización de una sanción —como la disminución de estímulos o penas económicas, en general, hasta la terminación de un contrato.

<sup>43</sup> Walter Buckley, *op. cit.*, p. 284 (subrayado nuestro).

<sup>44</sup> *Ibid.*, p. 293.

<sup>45</sup> Max Weber, *op. cit.*, p. 43.

el titular del puesto, al ser nombrado, cuenta con un grado de poder determinante para emprender las acciones necesarias frente a los subordinados, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. Estas atribuciones de la estructura jerárquica, en realidad, no conforman una relación de dominio individual, sino que forman parte de la propia capacidad que otorga la organización para alcanzar sus metas, debido a que quien verdaderamente cuenta con el poder es el propio sistema al que pertenecen los actores.<sup>46</sup> Parsons señala que la delegación de poder o de autoridad se lleva a cabo mediante el intercambio por algo valioso, consistente en recursos e instalaciones para el cumplimiento eficaz de las metas colectivas. Y añade que el factor central es el control de la productividad económica, principalmente a través de recursos financieros, lo que representa una condición elemental para la obtención de servicios.<sup>47</sup>

En este sentido, los actores sociales no son capaces de alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de las relaciones de poder.<sup>48</sup> El hecho de que la organización otorgue los elementos de dominio suficientes significa que las atribuciones de la autoridad cuentan con el respaldo deliberado del sistema en su conjunto, y son las propias funciones las que condicionan el ejercicio del poder. En las organizaciones, las normas son el mecanismo de control del poder y de las acciones individuales en el comportamiento administrativo, porque limitan la conducta de los actores y permiten asegurarle al sistema un orden establecido; es por esto que el significado del poder en las organizaciones responde al carácter implícito de permanencia del dominio, la cual tiene como última expectativa de control los elementos coactivos para exigir a los subordinados un orden previamente establecido en la estructura formal.

Para fines de este trabajo, diremos que el poder en el comportamiento administrativo se deriva de la estructura formal y debemos entenderlo como la capacidad que tiene la autoridad para ejercer el dominio de los actores que participan en el sistema y, por lo tanto, el poder de quienes ejercen el dominio no necesita legitimarse en los hechos, sino que es suficiente apelar a la legalidad

---

<sup>46</sup> Vid. Hans-George Gadamer, *op. cit.*, p. 104.

<sup>47</sup> Talcott Parsons, *op. cit.*, p. 125.

<sup>48</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, *op. cit.*, p. 65.

para justificar sus actos de dominación. Lo que prevalece en el ámbito de la discusión administrativa es su carácter impositivo, debido a que la estructura formal establece, previamente, las directrices de conducta de los individuos; desde esta perspectiva, prevalece la idea de que la autoridad es capaz de imponer su voluntad sobre los demás, y el otorgamiento del poder brinda las posibilidades para que ésta logre que los demás realicen lo que ella desea.<sup>49</sup> Se trata de justificar la dominación por la dominación misma, por el hecho de dotar a la autoridad de los elementos de dominio, apelando, de manera latente en todo el proceso, a los medios coactivos. Sin embargo, a pesar de que éste es un hecho que es propio en el comportamiento administrativo, haremos referencia a la autoridad legítima, que es el objeto del siguiente apartado, con el fin de comprender el significado de la autoridad en Aristóteles.

### *c) El concepto de autoridad en el comportamiento administrativo*

Tanto el poder como la autoridad son relaciones de dominio,<sup>50</sup> la diferencia estriba en que el poder apela a los elementos coactivos de control como una necesidad para orientar las acciones de los actores o para aspirar a su obediencia, sustentados en los lineamientos establecidos por el sistema; en tanto la autoridad es una relación de dominación inmersa en el reconocimiento y validez intersubjetiva que aspira al consenso colectivo para alcanzar la legitimidad en los hechos, bien sea en la función, cuando hablamos del comportamiento administrativo, o bien en la justificación social que promueven los actores políticos, cuando nos referimos a esta vertiente de estudio. La dominación es un mecanismo indisoluble de interacción social que tiende a estabilizar expectativas de

---

<sup>49</sup> Mary Parker Follett. *Precursora de la administración*, *op. cit.*, p. 164.

<sup>50</sup> Cuando aludimos al concepto de dominación a partir de la perspectiva propia de la autoridad, podemos ubicarlo en el plano de estudio que señala Max Weber: “[...] entendemos aquí por ‘dominación’ un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (‘mandato’) del ‘dominador’ o de los ‘dominadores’ influye sobre los actos de los otros (del ‘dominado’ o de los ‘dominados’), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (‘obediencia’)” (Max Weber, *op. cit.*, p. 699). A pesar de que no es muy clara la distinción entre poder, autoridad y dominación en Weber, consideramos que el concepto referido está más cercano a la idea de autoridad que propondremos en este trabajo.

comportamiento colectivo, de modo que cualquier sistema requiere mecanismos objetivos de control para poder orientar mejor la función hacia los objetivos determinados. El hecho de que la dominación sea parte inherente a la relación autoridad-subordinación no significa que el concepto de autoridad que proponemos sea equiparable al concepto de poder, pues la autoridad se *otorga* tácitamente por los subordinados para legitimar las acciones que emprenda ésta, en tanto que el poder se enmarca dentro de una dominación legalizada o circunscrita a la imposición de los actos de autoridad, esto es, al margen de los procesos de interacción de los actores que participan en una colectividad.

La dominación que surge del poder en el comportamiento administrativo puede materializarse por dos vías: previamente a la relación efectiva de mando y obediencia, es decir, aquella que se otorga mediante los mecanismos legales previstos por la estructura orgánica; y a través del vínculo fáctico que se produce en el propio actuar de los sujetos, esto es, posterior al nombramiento y en la relación funcional que se desarrolla en las actividades cotidianas de los actores. El concepto de poder en el comportamiento administrativo es una categoría implícita de la estructura orgánica, la cual otorga elementos de dominio sancionable por medio de la coerción; sin embargo, el superior jerárquico no tiene autoridad en sentido estricto, ni es autoritario un ordenamiento, salvo cuando esa orden constituye un esfuerzo o una acción de la organización,<sup>51</sup> que se deriva de la dinámica funcional, reconocida por todos los miembros que participan en esa relación. La dominación legitimada que origina el concepto de autoridad que sugerimos para este trabajo únicamente puede concretarse en la realización de la función mediante el proceso de interacción de los individuos que reconocen en ciertos actores la capacidad para dirigir las tareas, incluso si esta dominación forma parte de la estructura jerárquica. Michel Crozier y Erhard Friedberg reconocen cuatro fuentes de poder para una organización: aquellas que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional; las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos; las que

---

<sup>51</sup> Chester I. Barnard, "Teoría de la autoridad" en Harwood F. Merrill (comp.), *Clásicos en administración*, Tr. Aurelio Romeo del Valle, Limusa, México, 1971, p. 390.



nacen del control de la comunicación y de la información, y las que provienen de la existencia de las reglas organizativas generales.<sup>52</sup> Las fuentes de poder derivadas de las “relaciones de la organización y sus entornos”, del “control de las comunicaciones y de la información”, así como las que se generan por la “existencia de reglas organizativas” consideramos que no responden a la categoría conceptual de la autoridad que proponemos en la legitimación de la autoridad en el comportamiento administrativo por los siguientes motivos. En primer lugar, porque lo que nos interesa estudiar son los vínculos que se establecen al interior de la organización, como procesos de interrelación funcional entre la autoridad y los subordinados; en segundo lugar, porque la dominación que nace de las comunicaciones y de la información tiene una determinante previa de poder que sustenta su actuación, ya sea por la propia estructura orgánica o bien una condición estipulada por las líneas de mando que le otorgan cierta predominancia sobre otros actores, independientemente de las relaciones propias de la función; y finalmente la estructura formal es una de las partes fundamentales del concepto de poder que hemos analizado, misma que no otorga mayor legitimidad que la propia legalidad. Estas tres condiciones conforman parte de la esencia del concepto de poder al que hemos hecho referencia en el apartado anterior y que nos sirve para distinguirlo del concepto de autoridad que señala Aristóteles.

Al margen de la denominación que le otorgan Crozier y Friedberg a las relaciones de dominación como relaciones de poder, el concepto de autoridad alude parcialmente al control de una competencia particular y de la especialización funcional, debido a que obedece en mayor medida a la categoría del reconocimiento intersubjetivo de los actores por el acuerdo implícito que otorga procesos de legitimación a los actos de autoridad; decimos que esta vertiente expresa parcialmente al concepto de autoridad porque también existen otras fuentes de legitimación de la autoridad en la administración como son el don de mando, el carisma, la personalidad o la experiencia, lo cual no está contenido

---

<sup>52</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, *op. cit.*, p. 69.

explícitamente en esta definición. Ya hemos señalado que la dominación<sup>53</sup> es una relación inherente a la autoridad debido a que constituyen los mecanismos de control de los que se vale ésta para el cumplimiento de la función; Robert Bierstedt, citado por Buckley, equiparando el concepto de poder como dominación indica que “En la aceptación de la autoridad hay algo obligatorio, no simplemente arbitrario [...] parece deseable afirmar que la autoridad es siempre un fenómeno de poder. El poder es lo que confiere autoridad a una orden. Pero es poder sancionado, poder institucionalizado. El poder reside en la mayoría de los miembros”.<sup>54</sup> La posibilidad de ejercer la autoridad en la organización implica asumir el control de las actividades para que sea efectiva la orientación de los procesos, con lo que se reconoce que para que una acción tenga sentido tiene que estar inmersa dentro de un esquema de dominación.

Si esta dominación se encuentra inserta dentro de la vertiente propia del poder entonces los elementos coactivos de dominio prevalecen como elementos de obligatoriedad hacia los actores para acreditar, en última instancia, el comportamiento colectivo; en tanto si la dominación resulta de un proceso de justificación voluntario e informado por parte de los subordinados, enmarcado en el acuerdo entre los sujetos, entonces se entiende como autoridad.<sup>55</sup> La autoridad otorgada por consenso no puede interpretarse al mismo tiempo como el poder que confiere autoridad, debido a que esto equivale a señalar que la mayoría consiente que se la aplique la coerción.<sup>56</sup> Cuando los esquemas de participación colectivos tienden a asumir el poder como posibilidad coercitiva de dominio entonces la legitimación de los actos de autoridad ya no pueden conformar el acuerdo consensuado de los subordinados, en razón de que el poder lo ha suplantado, la fuerza adquiere mayor relevancia que el acuerdo para el sostenimiento del orden

---

<sup>53</sup> Con el fin de evitar la confusión en los conceptos, utilizaremos la palabra dominación para hacer referencia a la disposición que tienen ciertos sujetos sobre la voluntad de otros para la realización de ciertas tareas, lo que comúnmente se denomina como autoridad.

<sup>54</sup> Citado por Walter Buckley, *op. cit.*, p. 264.

<sup>55</sup> A partir de esta definición de la autoridad emplearemos en los siguientes apartados y capítulos este término para referirnos a la autoridad legítima, como lo podemos comprender en la teoría de Aristóteles de la autoridad.

<sup>56</sup> *Ibid.*, p. 264-265.

establecido,<sup>57</sup> por lo que ya no es posible comprender el significado de la autoridad. Mientras prevalezca el poder en la relación de mando y subordinación, la legitimidad no tiene razón de ser, y el concepto de autoridad pierde su sustento, pues su esencia es, precisamente, la legitimación, el acuerdo consensuado de los actores dentro de cualquier proceso de control social de unos sujetos sobre otros.

Con la legitimidad, la autoridad no sólo encarna la personificación del aparato de dominio, sino que proyecta mecanismos de articulación de todos los actores, dentro de un ámbito de reconocimiento intersubjetivo y al margen del carácter impositivo que genera el poder; en sí misma, la figura de la autoridad conjunta el esfuerzo colectivo, mediante la coordinación de todos sus componentes, sin embargo, lo que genera la legitimación es dar validez a los procesos decisorios. Para Talcott Parsons la autoridad es el derecho legítimo a adoptar ciertas decisiones y a obligar con ellas a la colectividad.<sup>58</sup> Aunque las directrices que señala Parsons sobre la autoridad se encuentran más cercanas a la estipulación de la estructura jerárquica, y por lo tanto ubicada en el ámbito del poder, especialmente referidas al poder político, consideramos que en las organizaciones cuando la autoridad se legitima asume el control decisorio sobre los elementos disponibles para alcanzar la coordinación de los componentes que confluyen en el actuar colectivo, provisto de una serie de factores que le otorgan el derecho de primacía en la regulación de las funciones, con vistas a lograr ciertos objetivos. La obligatoriedad de los agentes por cumplir con las tareas encomendadas por la autoridad no es un hecho que se genere a partir del nombramiento administrativo, sino que es la consecuencia del acuerdo consensuado de los individuos por reconocer en ella las mejores directrices para orientar la acción colectiva; el carácter obligatorio se encuentra inmerso dentro de la aceptación voluntaria, sin mayor dispositivo de coacción que la propia creencia de los individuos de la valía para la función de los actos de autoridad.

---

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 262-263.

<sup>58</sup> Talcott Parsons, *op. cit.*, p. 120. Una perspectiva en el mismo sentido señalado por Parsons la encontramos en la obra de Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, especialmente en el capítulo I: "La toma de decisiones y la organización administrativa".

Cuando los actores disponen de los medios legítimos de dominio en el comportamiento administrativo la obediencia es una consecuencia del reconocimiento implícito de los sujetos por admitir que quien dirige la función es la persona idónea para el desarrollo de la misma, incluso si no posee la designación expresa que señala la estructura jerárquica. Sin atribuir al especialista de una tarea la condición enajenante del trabajo, como sucede frecuentemente en la mecanización de las acciones que se realizan en la industria capitalista, y que se ha teorizado en la teoría administrativa en la llamada escuela de la *administración científica*, una persona de alta competencia *técnica* se convierte en la autoridad de la función específica que desarrolla, misma que no puede ser juzgada en sus decisiones y en su cualidad técnica por un superior jerárquico en la organización, a menos de que esa misma autoridad jerárquica<sup>59</sup> cuente con una preparación profesional similar o los conocimientos suficientes del cargo para emitir un juicio acerca de su trabajo. En este sentido, es preciso que se reconozca al especialista, dentro de esa esfera técnica, y adquiera una relativa libertad respecto a la intervención de la autoridad formal.<sup>60</sup> Lo que prevalece en la legitimidad de la autoridad por la función es el conocimiento concreto y no el carácter lineal de las decisiones que proyecta la estructura orgánica. Se trata de la autoridad otorgada por la función que los demás miembros reconocen como legítima, de modo que la posibilidad de mando se fundamenta en esa objetiva condición valorativa.

La influencia que se genera por los conocimientos *técnicos* de estos actores adquiere una relevancia determinante para asumir una parte de la dominación, que media dentro de un ámbito de negociación específico: “De tal suerte, estudiar una organización desde el punto de vista de las relaciones de poder a través de las cuales los actores organizativos manipulan las zonas de incertidumbre con que cuentan para negociar continuamente su propia voluntad y para imponer, en la medida de lo posible, sus propias orientaciones a otros actores, nos revela una segunda estructura de poder, paralela a la que el organigrama oficial codifica y

---

<sup>59</sup> La autoridad jerárquica o formal se refiere al mando formalizado en la estructura orgánica que denominaremos estructura jerárquica.

<sup>60</sup> Talcott Parsons, *op. cit.*, p. 127.

legítima”.<sup>61</sup> La connotación que deseamos resaltar en este apartado es el espacio de dominación que adquieren los individuos por su pericia para el ejecución de una función concreta, al margen de la dimensión impositiva que proyecta el poder. Los sujetos investidos de la autoridad legítima influyen en los demás para orientar de la mejor manera las tareas, lo cual queda validado por el acuerdo intersubjetivo de los actores que reconocen en esta autoridad la capacidad de dirección; el llamado “organigrama oficial” o “carta de organización” no produce legitimación, sino el propio actuar de los sujetos y los elementos inherentes a su condición de *experto* dentro del ámbito de actuación en el que se desempeña.

El componente analítico de la dominación legítima que debemos identificar en la relación autoridad-subordinación es el carácter volitivo de los actores por otorgar la validez a los actos de la autoridad, que se manifiesta mediante el consenso de los miembros por el acuerdo colectivo entre ellos. Toda dominación encauza las formas de conducta de otros en beneficio de ciertas metas o intereses.<sup>62</sup> Esta definición nos permite indicar que todo aquello que origine una zona de influencia existe como espacio de dominación que repercute en la orientación colectiva de los sujetos que participan en un sector de la organización o en su totalidad. Tanto el poder que contiene la estructura formal como la autoridad legítima responden a un objetivo determinado o a un interés particular, sin embargo, en la organización sólo se legitima una acción cuando su contenido se encuentra inserto en la función general.

Ya hemos señalado que la distinción entre el poder y la autoridad estriba en la coerción y en la legitimidad, respectivamente, pero las esferas de participación de los individuos en la dominación pueden referirse tanto al poder como a la autoridad, debido a que en ambos procesos se encauza la conducta de otros para alcanzar ciertos objetivos, bien sea por la coacción que proyectan las normas o bien por la asunción voluntaria de los mandatos como máximas de comportamiento que tienden a validarse en la acción, como sucede en la legitimidad. En el concepto de autoridad que proponemos se encuentra implícita la

---

<sup>61</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, *op. cit.*, p. 75.

<sup>62</sup> Walter Buckley, *op. cit.*, p. 257.

legitimidad, lo que constituye su esencia, tal como lo podemos advertir en la siguiente explicación: “[...] la autoridad implica el ejercicio del control social que descansa en la sumisión voluntaria de los subordinados a ciertas directivas del superior. Éste no necesita ejercer coerción o persuasión sobre los subordinados para influirlos, porque éstos han aceptado como legítimo el principio de que algunos de sus actos deben estar regidos por las decisiones de aquel”.<sup>63</sup> Cuando se asume que en la esfera de dominación los individuos asumen una sumisión voluntaria, al margen de los elementos coercitivos o de persuasión, estamos en vísperas de reconocer que el control social tiende a ser legítimo, debido a que suponemos que el carácter implícito del sometimiento no es una consecuencia del aparato normativo, en el cual la coacción funge como una cualidad relevante de cualquier relación social, sino de una subordinación aceptada por el acuerdo consensual de los miembros.

La orientación de la conducta de la autoridad en el comportamiento administrativo está determinada por el reconocimiento colectivo; gracias a ello se le otorga a la autoridad el derecho de mando sobre ciertas acciones, fundado en la creencia de que sus órdenes son una parte objetiva de la función. El dominio no se inviste de ninguna vinculación jerarquizada en la estructura formal, sino que es propio de la capacidad del individuo para dirigir las tareas. Así, en el concepto de autoridad queda establecido el *derecho* para determinar medidas, formular juicios sobre ciertas cuestiones o resolver controversias, o de manera más amplia, para actuar como jefe o guía de otros, enmarcado dentro de un orden social dado, como puede ser la organización; y se hace hincapié, esencialmente, en ese derecho y no en el poder, pues por sí solo el poder carece de legitimidad: ni el mayor tirano puede alcanzar ningún objetivo si no se reviste de autoridad, si no cuenta con un mínimo de validez que le permita emprender sus acciones.<sup>64</sup> La autoridad se sustenta en el consenso, y el consenso es lo que produce la legitimidad. Si bien el acuerdo consensual aspira a concretar una forma de dominación, no se establece a partir del elemento coercitivo como última instancia

---

<sup>63</sup> Peter M. Blau citado por *Ibid.*, p. 277.

<sup>64</sup> Cita de Robert Maclver, citado por *Ibid.*, p. 258-259.

de validez, como se define en el poder, sino que es un convenio tácito de comportamiento colectivo. El consentimiento voluntario de los agentes es una cualidad de los sistemas de dominación en la autoridad para legitimarse, y en la organización se justifica por la propia función.

La *autoridad* es la dirección o el control de la conducta de otros para la promoción de metas colectivas, **basada en alguna forma discernible de consentimiento cognoscible de aquellos**. Por lo tanto, la autoridad implica una sujeción informada y voluntaria, que es un estado psicológico definido, y una coordinación o identidad de las orientaciones hacia metas de los controladores y controlados. Según esta definición, la autoridad no es una forma especial de poder, ni el poder es un subtipo de autoridad.<sup>65</sup>

El concepto de autoridad se plantea dentro de un plano de análisis en el que los integrantes asumen la condición de subordinación de una manera informada, es decir, con el reconocimiento pleno de que alguien más cuenta con mejores posibilidades de orientación para orientar las actividades para el cumplimiento de la función. Gracias a esta conformidad cognoscible de los participantes es posible hacer referencia a la justificación de la forma de conducta de la autoridad. En este concepto de autoridad se comprende que los miembros de la organización asumen que la directriz de los mandatos tiene el referente objetivo de una dominación informada y voluntaria, con lo que es posible apelar al acuerdo consensual para validar el comportamiento colectivo que propone la autoridad para el cumplimiento de las funciones, porque es el grupo el que la legitima. Así, mientras que en la dominación formal el consenso de los actores no es una necesidad, debido a que el aparato normativo es suficiente para asumir el carácter dominante, en la autoridad legítima el acuerdo entre los actores constituye la esencia de su significado. La determinante de la autoridad es el vínculo que se establece con los participantes en aras de alcanzar la cooperación plena, al margen de la jerarquía formal que sustenta el poder.

La dependencia implícita entre la autoridad y los demás participantes en torno a los mandatos se define en función del ámbito de explicación de las acciones de la primera, de manera que aspire al consenso entre los sujetos para

---

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 271 (subrayado nuestro).

orientar las tareas propias de la organización. La autoridad, como la hemos definido, se reconoce a partir de los elementos de cooperación conjuntos que conforman el actuar colectivo, en el cual el reconocimiento y la validez de los actos de autoridad funcionan como catalizadores de la estabilidad de comportamiento de los participantes, y en esta tesitura son los propios individuos los que otorgan entre ellos la legitimidad. Mientras que en el poder las perspectivas de dominio se encuentran sostenidas fundamentalmente en los elementos coercitivos contenidos en la estructura normativa, la autoridad se sustenta en la legitimidad, esto es, en la creencia voluntaria de los sujetos por convenir colectivamente que las directrices se erigen sobre la base de la participación común.

Así como las organizaciones expresan mecanismos de articulación funcional en una sociedad, también genera espacios de interacción colectiva con el propósito de alcanzar la coordinación entre los actores, mediante la relación de mando y obediencia, la cual establece directrices de comportamiento grupal en la organización y procura lineamientos de participación de los actores tendentes a validar los actos de autoridad, en el sentido de fundar acciones recíprocas que permiten orientar el trabajo conjunto. En todo momento, el sistema de interacción de los individuos en las organizaciones aspira a establecer mecanismos de cooperación, en los que si bien la autoridad funge como promotora del esfuerzo compartido, quien concreta esta perspectiva de funcionamiento colaborador son los propios agentes dirigidos, que en un ámbito de legitimación de la autoridad se materializa por medio del reconocimiento intersubjetivo; en este sentido, la subordinación adquiere una relevancia determinante en el significado de la autoridad, porque gracias a ello es posible aspirar a la realización de las tareas a través de la aceptación de los ordenamientos. Si una comunicación directiva es aceptada por aquel a quien va dirigida, se confirma o establece la dominación, con lo que se admite como la base de su acción. La desobediencia a esa comunicación es para el subordinado una negación de la autoridad; por lo tanto, si la decisión de una orden tiene autoridad o no radica en las personas a quienes va dirigida y no de la persona quien la emite,



que es la persona dotada de mando.<sup>66</sup> Si hablamos del concepto de poder, la desobediencia a una orden será motivo para que el dirigente condicione esa acción a los elementos coercitivos de dominio para obligar a los actores a acatarla, en tanto si esa desobediencia se encuentra enmarcada en el concepto de autoridad que hemos definido, mientras sea la racionalidad de los sujetos lo que oriente esa decisión y no el mero acto de rebeldía, la carencia de legitimidad de la persona dotada de mando será la que explique esa proceder.

La legitimidad se define en función de quien asume la subordinación, mediante el acuerdo intersubjetivo de validez de los ordenamientos; independientemente de la posibilidad de que la aceptación de los actos de dominio estén condicionados por la utilización de la fuerza física, como caso extremo de validez para obligar a los actores a acatar una orden, o de su carácter legítimo, el poder y la autoridad son creadas y mantenidas por la opinión pública,<sup>67</sup> de ahí que sostengamos que la dominación es una atribución propia de quienes son dominados, en el sentido de que corresponde a los subordinados la forma de comportamiento colectivo, especialmente si nos referimos a la legitimidad, que es el objetivo de nuestro trabajo. En este sentido, un sujeto acepta una comunicación de parte de la persona investida de mando cuando se cumplen cuatro condiciones simultáneamente: a) que entienda una comunicación; b) que en *el momento de su aceptación* crea que es congruente con el propósito de la organización; c) que en *el momento de la aceptación* crea que es compatible con su interés personal como un todo, y d) que sea capaz de acatarla mental y físicamente.<sup>68</sup> Estos cuatro elementos en el proceso de mando y obediencia que indica Barnard constituyen los elementos primarios para comprender el significado de la autoridad en las organizaciones cuando se inserta en el ámbito de la legitimidad.

Una orden en el comportamiento administrativo es comprensible desde el momento en que el individuo es capaz de interpretarla con vistas a visualizar el sentido que propone una comunicación,<sup>69</sup> con lo que está en posibilidades de

---

<sup>66</sup> Chester I. Barnard, *op. cit.*, p. 383.

<sup>67</sup> Robert Michels citado por *ibid.*, p. 383.

<sup>68</sup> Chester I. Barnard, *op. cit.*, p. 384.

<sup>69</sup> *Vid.*, Max Weber, *op. cit.*, pp. 5 y ss.

discernir si ese ordenamiento se enmarca dentro de un objetivo fijado de antemano por el propio sujeto mediante el contexto de significado en el que se halle, tanto individual como colectivo, así como la compatibilidad de sus condiciones con la tarea que se le encomienda. Una vez de que la orden es asimilada en esas vertientes de orientación de la conducta, el subordinado acepta esta comunicación por las siguientes razones: porque constituye una posibilidad de obtener la aprobación y aceptación por parte de los demás miembros, capaz de contribuir a una causa que considera digna; para evitar posibles acciones disciplinarias; con el fin de cumplir con las normas morales, y para obtener recompensas.<sup>70</sup> Las categorías que subyacen directamente con la dimensión propia de la legitimidad son aquellas que estén referidas a las funciones propias de la organización y que ese hecho mantenga un nivel de incentivos personales que les permita a todos los miembros atender los ordenamientos, enmarcada en una perspectiva concreta que aspire a emprender una acción dentro de la organización. En primera instancia diremos que el espacio de actuación de quien ejerce el dominio está circunscrito a un ámbito concreto de significado, de modo que responda a un ámbito de competencia al interior de la organización: una comunicación generada por una autoridad en la esfera organizacional que no responda a esta circunstancia carece de toda legitimación, incluso puede carecer de sentido en cualquier proceso de mando, mientras no se ciña a un sistema de objetivos establecido; por ejemplo, carece de sentido en la organización el que a un subordinado se le ordene la compra de material para la construcción de la casa particular del jefe de vigilancia; o carece de legitimidad el que un jefe de finanzas ordene la manera en que debe fabricarse un tornillo en el departamento de producción. En este último caso, la persona investida de mando carece de autoridad para ordenar a los subordinados de otra área, porque su esfera de competencia y de control es distinta a la establecida por la propia organización, además de que sus conocimientos no guardan ninguna relación con esa función particular. Esto también conduce a la falta de incentivos del subordinado por

---

<sup>70</sup> George R. Terry, *op. cit.*, p. 334.

acatar un ordenamiento, debido a que frecuentemente este tipo de circunstancias manifiestan una conducta autoritaria de las personas que ejercen el mando.

Los alicientes que permiten a una persona acatar una orden son una consecuencia de la forma en que se ejerce una dominación, pues no es lo mismo que una persona realice una función cuando lo hace por el temor a las sanciones que cuando la tarea encomendada se ejecuta en un ambiente de cooperación y de consenso entre la dirigencia y los subordinados, que tienda a la participación e interés común; en la perspectiva del pensamiento aristotélico esta condicionante estribaría en satisfacer una necesidad comunitaria orientada al bien común, en consonancia con la contingencia personal de los individuos por alcanzar la obra que les es propia, dentro de lo que se inserta el concepto de virtud; y en la dimensión del comportamiento administrativo se trata de la consecución de un objetivo organizacional en un ámbito de validez de las acciones colectivas, conjuntamente con la perspectiva individual de los actores por asumir una responsabilidad en la ejecución del trabajo.

El contexto de significado es una determinante inicial para aspirar a la legitimación de la autoridad. En las organizaciones tanto las personas dotadas de mando como los subordinados asumen una condición particular dentro ellas, lo cual enmarca la participación de todos los actores. En principio, gracias a esta disposición de objetivos organizacionales la validez de las acciones responde a la delimitación funcional con base en la división del trabajo, misma que queda plasmada en la estructura orgánica mediante la distribución de puestos y la escala jerárquica que fija un ámbito de control, de acuerdo con un área de responsabilidad. No obstante, la formalidad que otorga la estructura orgánica no es un requisito inseparable del sujeto para aspirar a la legitimación de una autoridad, pues, como hemos dicho en líneas anteriores la legitimidad de la autoridad está vinculada estrechamente con la experiencia, capacidad, inteligencia, conocimientos, valor moral o don de mando, la que ha sido definida

por la teoría administrativa como la autoridad personal – la autoridad legítima- que es diferente a la autoridad estatutaria.<sup>71</sup>

Con frecuencia, se reconoce que aunque el titular pueda tener una capacidad personal limitada, su consejo puede ser superior, por causa, tan sólo, de la ventaja de posición. Ésta es la *autoridad de posición*. Pero es evidente que algunos hombres tienen capacidad superior. Su conocimiento y su comprensión, independientemente de la posición, imponen respeto. Los hombres conceden autoridad a lo que ellos dicen en una organización, tan sólo por esta razón. Ésta es la *autoridad de mando*. Cuando la autoridad de mando se combina con la autoridad de posición, los hombres que tienen una conexión establecida en una organización, concederán generalmente la autoridad, aceptando órdenes muy alejadas de la zona de indiferencia. La confianza engendrada, incluso, puede hacer de la obediencia misma un incentivo.<sup>72</sup>

La autoridad de posición, la autoridad estatutaria —en palabras de Fayol— o la autoridad del puesto —según la denominación de Terry— es la autoridad jerárquica o formal que debemos entenderla como el concepto de poder, debido a que su instancia de validez estriba en la posibilidad de coacción para surtir sus efectos entre los subordinados. Barnard concede que la autoridad de mando, autoridad personal o autoridad legítima, corresponde a la dominación justificada en la función y en las cualidades personales de mando. El significado de la autoridad legítima en el comportamiento administrativo se puede entender como el individuo que es aceptado como autoridad por los demás miembros gracias a la personalidad, a la popularidad y a los logros pasados satisfactorios. Terry señala al respecto lo siguiente: **“El empleado que tiene una larga asociación con la actividad, conocimiento práctico de ella, más la competencia para exigir respeto y cooperación entusiasta, frecuentemente se encuentra con autoridad”**.<sup>73</sup> Se trata del concepto de autoridad que se legitima por el reconocimiento intersubjetivo de todos los sujetos que colaboran en un ámbito funcional, y que se refiere a la categoría de análisis estudiada por Aristóteles y Gadamer referente a la capacidad moral para dirigir una función, que posteriormente analizaremos, dentro de la que se inserta la racionalidad de las acciones que son validadas por una colectividad, debido a que se reconoce que

<sup>71</sup> Vid., Henri Fayol, *op. cit.*, p. 159 y ss.

<sup>72</sup> Chester I. Barnard, *op. cit.*, p. 391 (subrayado en el original).

<sup>73</sup> George R. Terry, *op. cit.*, p. 335 (subrayado nuestro).

alguien más es superior en juicio y que es capaz de percibir algo mejor que uno mismo.<sup>74</sup>

La comprensión del concepto de autoridad no necesariamente entraña una fuente adicional de dominación en el comportamiento administrativo, sino que corresponde a la legitimación de la autoridad estatutaria o la autoridad jerárquica, o simplemente se trata de una dominación no reconocida en la estructura orgánica, pero asumida como tal porque se encuentra legitimada por los miembros para orientar mejor la función por sus cualidades personales. Independientemente de la forma en que se conciba el mando, la legitimidad de la autoridad descansa en el reconocimiento colectivo que se le otorga subjetivamente a un individuo para ejercer o dirigir una tarea, se trata de admitir la condición particular de ciertos agentes dentro de la organización para orientar el sentido de una función que permita la consecución de uno o varios objetivos organizacionales. En este sentido, la autoridad legítima, que Mary Parker Follett denomina como *poder*, es la capacidad que desarrolla el individuo,<sup>75</sup> a través de la experiencia, la inteligencia, el saber, el valor moral y el don de mando, una concepción cercana con la idea de virtud en el pensamiento aristotélico, en la perspectiva de que quien tiene la capacidad para dirigir cuenta con la legitimidad para ejercer la autoridad, así como el reconocimiento de los demás. La autoridad legítima es un hecho inherente a las propias acciones del individuo que apela al acuerdo consensual de todos los miembros para gestar en él la capacidad moral necesaria para asumir el liderazgo frente a los demás. La legitimidad de los actos de autoridad en la Grecia Antigua estaba supeditada al sentido de pertenencia comunitaria, y por eso quien asumía esa función debería tener las mejores cualidades para orientar las tareas. En los siguientes apartados comprobaremos que el concepto de autoridad que encontramos en el pensamiento de Aristóteles tiene el denominador común en el comportamiento colectivo del reconocimiento colectivo —y, por lo tanto, legítimo—

---

<sup>74</sup> Vid., Aristóteles, *Política*, 1325a y Hans-George Gadamer, *Verdad y Método*, cuarta edición, Tr. Manuel Olasagasti, Sígueme, Salamanca, España, 2000, Tomo II, p. 45. El análisis de esta vertiente de significado de la autoridad será motivo de estudio en este capítulo en el apartado denominado “El concepto de autoridad en Aristóteles”.

<sup>75</sup> Mary Parker Follett. *Precursora de la administración*, op. cit., p. 113.

para validar las acciones de los sujetos investidos de mando, inmersos dentro del espacio propio del bien común.

## **2. La concepción del bien común en la autoridad**

Los conceptos que hemos explorado en torno al significado de la legitimidad de la autoridad y lo que proyecta la comunidad en el pensamiento de Aristóteles nos permiten determinar el vínculo existente entre la participación común de los individuos y el carácter explicativo de la dominación cuando se encuentra inmerso en el ámbito de la legitimidad, en el sentido de asumir que en la teoría aristotélica la cualidad de lo legítimo sólo es posible comprenderlo a partir de lo comunitario. La validez de las acciones que otorgan los individuos en la actuación de la autoridad se finca en el consenso grupal que aspira a la concreción de las actividades, bien sea en el ámbito comunitario, como posibilidad de los sujetos para alcanzar el bien común, o bien dentro del espacio propio de las organizaciones, como una forma objetiva de éstas para el logro de sus objetivos. Para el estudio de la autoridad en Aristóteles partimos de la idea de comunidad y de la concepción de legitimidad que hemos explorado, con lo que estaremos en condiciones de comprender de una mejor manera el significado conceptual de la autoridad en el pensamiento aristotélico, y, de esta manera, ubicar los elementos de estudio que nos servirán para analizar el significado de la autoridad que proponemos para el comportamiento administrativo.

El concepto de autoridad en Aristóteles la encontramos fundamentalmente en su obra la *Política*. En ella, la autoridad se inscribe dentro de un ámbito de participación colectiva, capaz de orientar la acción hacia un beneficio comunitario, trátase de la relación social que se presenta en la familia, entre el marido y la esposa o entre el padre y el hijo, así como del amo sobre el esclavo o el siervo, o bien en la idea de gobierno, que está determinada por el carácter moral entre los gobernantes y los gobernados, en su asunción respectiva de responsabilidades. En todas estas dicotomías entre el mando y la *subordinación* prevalece la posibilidad de actuar en beneficio del otro y de sí mismo, que a fin de cuentas es

un beneficio común. En el caso concreto de la política, el pensamiento griego lo concebía hacia lo práctico: se planteaba la cuestión sobre cómo podrían ser mejoradas las condiciones políticas existentes o ser hechas más estables, sin aspirar a la riqueza o al dominio sobre los vecinos, sino para lograr una vida digna para el pueblo y a la felicidad de la vida que le era alcanzable;<sup>76</sup> de ahí que la dominación de los gobernantes sobre los gobernados o sobre otros pueblos no tuviera otro sentido que alcanzar una vida cumplida para quienes conformaban la comunidad política.

Debemos recordar que las referencias conceptuales que encontramos en Aristóteles con respecto a la autoridad, así como en el pensamiento de los clásicos griegos, están enmarcadas fundamentalmente en la concepción de los gobernantes frente a los gobernados, por lo que la fuente principal de explicación para comprender el significado del comportamiento comunitario es la ciudad. El vínculo existente entre quien ejerce la dominación y los demás individuos no es una relación llana de mando y obediencia, en el que el primero asume su condición dominante, sino que proyecta la naturaleza humana de la comunidad, como posibilidad de los sujetos para alcanzar el bien común. La principal manifestación de la comunidad, característica en el pensamiento de Aristóteles, se puede observar de un modo más completo en la colaboración política, en la que se despliegan las virtudes capitales: la justicia, la prudencia intelectual (*phrónesis*) y la amistad (*philía*), lo cual es lo que garantiza la cohesión de la vida comunitaria y conduce a la felicidad (*eudaimonía*).<sup>77</sup>

La comprensión del concepto de ciudad (*πόλις*) en el pensamiento aristotélico es imprescindible para comprender las demás formas de participación comunitaria. El rasgo característico es la acción (*πρᾶξις*, *praxis*), individual o colectiva, que en última instancia se realiza en beneficio de la comunidad política. Esta referencia comunitaria que se inscribe dentro del pensamiento griego también es posible establecerla en las organizaciones, en el sentido de que éstas procuran

---

<sup>76</sup> Ingemar Düring, *Aristóteles. Exposición e interpretación de su pensamiento*, segunda edición, Tr. Bernabé Navarro, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005, pp. 738 y 742.

<sup>77</sup> Carlos García Gual y Aurelio Pérez Jiménez, "Introducción" en Aristóteles, *Política*, Alianza Editorial, Madrid, 1998, p. 20.

la satisfacción de necesidades comunitarias, como ya lo hemos advertido en el capítulo I de este trabajo. Para Aristóteles, toda acción se sustenta en un bien, y el bien supremo entre todos ellos es aquel que está orientado al bien de la ciudad. El funcionamiento de toda comunidad responde a una esfera de comportamiento social concreto intercedido por la persona dotada de mando, trátase de la familia, la tribu o la ciudad.<sup>78</sup> Sin embargo, el ámbito de responsabilidad del padre sobre el hijo o del marido sobre la esposa difiere en amplio sentido con el del gobernante sobre el gobernado, o del amo sobre el esclavo, aún cuando lo que prevalece en cada una de estas relaciones de dominación tiene como referencia común la procuración de un bien. El beneficio común hace que se gobierne para el bien de todos, debido a que el beneficio de unos estriba necesariamente en el beneficio de los demás y del propio.

Es así como la autoridad para Aristóteles se inscribe dentro de una categoría de legitimación que siempre está referido a la comunidad, como una forma de materializar el comportamiento colectivo con vistas a alcanzar el beneficio comunitario, tendente a validarse en la acción cotidiana de los actores. La comunidad es el principio y fin de las tareas que emprenden los hombres, y es en esta tesitura en la que la autoridad en la teoría aristotélica despliega los elementos de dominio para conformar el carácter vinculante de las obras individuales con su referente colectivo, sin el cual no sería posible comprender el sentido de las acciones que emprenden los individuos que poseen el mando, por eso es que el punto de partida para concebir a la autoridad tienen que estar inmerso dentro de esa generalidad social que justifica el proceder de su comportamiento. Mientras que para Aristóteles el concepto de autoridad consiste en dar un servicio a los demás, que también se entiende como la necesidad de servirse a sí mismo, por su vinculación objetiva con la comunidad, en el

---

<sup>78</sup> Lo que más podría acercarse a la noción actual de la autoridad en la organización lo encontramos en la relación del amo con el esclavo o el siervo. El amo tenía a su cargo el mandato sobre el esclavo (sin remuneración, debido a que el bien consistía en otorgarle una orientación a su vida, porque no era posible que pudiera gobernarse por sí mismo) o sobre el siervo, el cual percibía una remuneración por su trabajo. La acción del amo era de menor valía que el del jefe de familia y menos aún que el del gobernante, debido a que, para los griegos, el trabajo era una actividad no propia de los ciudadanos, los cuales debían preocuparse más por el bien de la ciudad.



comportamiento administrativo se plantea como una relación de dominio que tiende a la consecución de los objetivos organizacionales. En todo caso, lo que permite conjuntar ambas dimensiones de estudio es la idea de legitimidad, mediante el reconocimiento que conceden los individuos a los actos de autoridad en el desarrollo propio de la función.

La relación de mando y obediencia es un proceso de orientación de acciones que promueven deberes, y capaces de concretar tareas, independientemente de la asunción legítima por parte de la persona dotada de mando. No obstante, lo que nos interesa resaltar, como señala Barrington Moore, es que existen obligaciones mutuas que unen a los gobernados con los que gobiernan, a aquellos que ejercen la autoridad con los que están sujetos a ella. Estas obligaciones tienen las siguientes cualidades: 1) que cada una de las partes está sujeta al deber moral de llevar a cabo ciertas tareas, como parte del contrato social implícito, y 2) que el fracaso de cualquiera de las partes para cumplir con esa obligación constituye la base para que la otra parte se oponga a la ejecución de las tareas.<sup>79</sup> Los dos planteamientos que encontramos en la explicación anterior son la ejecución de las tareas y la necesidad moral de cumplirlas, como parte de las condiciones propias del sistema de actuación común; se trata de un deber moral que justifica el accionar individual o colectivo, en el contexto de una colectividad mayor como es la sociedad o la comunidad, así como de un deber individual frente a un grupo social.

Evidentemente, Moore no únicamente se está refiriendo a esta dimensión social que tiende a la concreción de acciones colectivas, sino que introduce implícitamente procesos de legitimación de la autoridad, en el sentido de asumir el contrato social como parte inalienable del funcionamiento de un organismo, en el que tanto la autoridad como el subordinado aceptan las condiciones recíprocas de las acciones comunes. Como ejemplo de esta disyuntiva, cuando se trata de la toma de decisiones, podemos distinguir en la actualidad la legitimación en función de los objetivos que persiguen las organizaciones, por su aspecto privado, como

---

<sup>79</sup> Barrington Moore, *La injusticia: bases sociales de la obediencia y la rebelión*, Tr. Sara Sefchovich, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1996, p. 32.

son las empresas o la industria, o si se trata de organizaciones públicas, como el gobierno; en el primer caso, la organización privada, toma en consideración sólo las consecuencias de la decisión que le afecten *a ella*, en tanto que el organismo público debe sopesar la decisión en relación con un sistema de valores públicos o de la comunidad.<sup>80</sup> Este último aspecto es lo que podemos inferir con respecto al pensamiento aristotélico, lo que constituye el contexto dentro del cual la autoridad asume el significado de su proceder. Creemos que, finalmente, lo que prevalece en un sistema de actuación colectivo son sus consecuencias sociales, independientemente de su referencia *pública* o *privada*, debido a que hay una fuente de orientación que sustenta las acciones: la comunidad, que es en primera instancia lo que justifica el comportamiento de los sujetos, y el punto de partida con el que iniciamos nuestra indagación en torno al concepto de autoridad en Aristóteles.

### **3. El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles**

El sustento de la autoridad en Aristóteles es la comunidad. Esta categoría de análisis no sólo responde al control social para alcanzar los objetivos comunitarios, sino que obedece a un ámbito de responsabilidad compartida entre quienes ejercen el dominio y los dominados, lo que significa asumir el carácter legítimo de la autoridad por estar sustentado en un propósito común, que conlleva la asunción de mandatos como orientaciones de la conducta plenamente reconocidas por todos. Los mecanismos de participación de los sujetos investidos de mando obedecen al carácter previamente legitimado de sus acciones, en el sentido de responder a una condición social que le da un sustento moral a su comportamiento, con lo que el actuar concreto de la autoridad se justifica en la capacidad individual para ejercer las tareas de mando.

Pues no pueden ser hermosas las acciones de quien no se distingue tanto como el varón de la mujer o el padre de los hijos o el amo de los esclavos, de modo que el que se ha apartado del buen camino no puede rectificar luego en la medida que se

---

<sup>80</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 67.

ha desviado de la virtud.<sup>81</sup> Pues entre iguales, lo bueno y lo justo consiste en una alternancia, y esto es lo igual y lo semejante. En cambio, lo desigual para los desiguales y lo no semejante para los semejantes es contrario a la naturaleza, y nada contrario a la naturaleza es hermoso. **Por eso, siempre que alguien que sea superior en virtud y en capacidad para realizar las mejores acciones, y ése es noble seguirle y justo obedecerle.** Pero debe poseer no sólo virtud, sino capacidad que le haga apto para la acción.<sup>82</sup>

La naturaleza de la virtud en los hombres es la realización de las mejores acciones de acuerdo con su capacidad para servir mejor a la comunidad, lo que proyecta procesos de legitimación de la autoridad para “seguirle y obedecerle”. Si bien Aristóteles distingue a la virtud de la capacidad, sostenemos que ambas concepciones son parte de una misma comprensión de las acciones del hombre, debido a que un hombre virtuoso es capaz de realizar las mejores funciones porque posee las cualidades particulares que lo hacen más apto para emprender de la mejor manera las obras que le son propias. Lo que procura la virtud de la autoridad son las acciones individuales referidas a la comunidad y la valoración de los hombres para cumplir con las tareas que no le son ajenas, con lo que podemos identificar las determinantes de análisis de la legitimidad de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles, que nos sirven como orientación conceptual para asumir el carácter explicativo de la autoridad en el comportamiento administrativo.

Esta condición en la comprensión del concepto de la autoridad también la encontramos en el estudio respectivo de Hans-George Gadamer, orientada en el mismo sentido del ideal aristotélico:

Autoridad no es la superioridad de un poder que reclama obediencia ciega y prohíbe pensar. La verdadera esencia de la autoridad reside en no poder ser irracional, en ser un imperativo de la razón, en presuponer en el otro un conocimiento superior que rebasa el juicio propio. Obedecer a la autoridad significa

---

<sup>81</sup> El concepto de virtud al que hacemos referencia de la teoría de Aristóteles es el siguiente: “Se ha de notar, pues, que toda virtud lleva a término la buena disposición de aquello de lo cual es virtud y hace que realice bien su función; por ejemplo, la virtud del ojo hace bueno al ojo y su función (pues vemos bien por la virtud del ojo) [...]. Si esto es así en todos los casos, la virtud del hombre será también el modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual realiza bien su función propia” (Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 1106a, versión de Julio Pallí Bonet, Gredos, Madrid, 2000).

<sup>82</sup> Aristóteles, 1325a (versión de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 2000), (subrayado nuestro).

entender que el otro —también la voz que resuena desde la tradición y la autoridad— puede percibir algo mejor que uno mismo.<sup>83</sup>

El imperativo de la autoridad en cualquier ámbito de responsabilidad es apelar a la razón, cuyo significado es conformar su legitimación ante los demás para un mejor ejercicio de la función, una connotación que ya advertían Henri Fayol y Mary Parker Follett en sus conceptos de autoridad personal.<sup>84</sup> Gadamer señala que la autoridad es un atributo de personas, que no tiene su último fundamento en un acto de sumisión y abdicación de la razón, sino que en un acto de reconocimiento y conocimiento: se reconoce que el otro (la autoridad) está por encima de uno en juicio y perspectiva, por lo que, en consecuencia, su juicio es preferente y tiene primacía respecto al propio. Gadamer concluye que **la autoridad no se otorga sino que se adquiere, y tiene que ser adquirida si se quiere apelar a ella.**<sup>85</sup> La autoridad queda plenamente validada cuando existe el carácter objetivo de su reconocimiento frente a los demás, bien sea por la capacidad de discernir racionalmente el curso de las acciones, por la aptitud para la realización de las tareas, o bien por que se encuentra inscrita dentro de las actividades virtuosas que son propias en cada uno de los sujetos investidos del mando. El hecho de que la autoridad no se otorga —como sucede en el nombramiento formal de cualquier organización, cuando se trata de apelar a un régimen administrativo— sino que se adquiere conforma escenarios de legitimación, en el sentido de que la dominación sea reconocida voluntaria, informada y racionalmente por quienes forman parte de la relación social de mando y obediencia.

El concepto aristotélico de la autoridad se encuentra suscrito a la legitimidad, derivada de la razón moral que acompaña a la condición humana de la comunidad y del significado que encarna la concepción de la virtud, en la cual se asume la racionalidad de la función como la esencia en la orientación de las acciones. El reconocimiento implícito que se atribuía a los individuos que poseían el mando era una consecuencia de la igualdad que privaba entre los que se

---

<sup>83</sup> Hans-George Gadamer, *Verdad y Método*, *op. cit.*, p. 45.

<sup>84</sup> *Vid.* Luis Antonio Cruz Soto, “Las fuentes de legitimidad de la autoridad”, *op. cit.*, pp. 6 y ss.

<sup>85</sup> Hans-George Gadamer, *Verdad y método*, *op. cit.*, p. 347.

consideraban ciudadanos, es decir, aquellos que contaban con el derecho de participar en los asuntos de la ciudad, de modo que la validez de comportamiento en torno a los actos de autoridad constituía un elemento implícito de conducta para emprender las tareas propias de su función comunitaria, que respondieran íntegramente a los más altos valores de la comunidad. Como en cada una de los agrupamientos humanos que se crearon anteriormente a la ciudad, la autoridad siempre fungió como parte de un andamiaje funcional que respondía a un objetivo comunitario para el cuidado de los asuntos domésticos, que repercutía en el mayor bien para quienes conformaban una familia, o para procurar el mayor bien para los ciudadanos, como sucedía con los gobernantes; la esencia de esta connotación no era diferente entre las diversas formas de ejercer la autoridad, debido a que prevaleció la idea del bien común, que significaba un bien a sí mismo porque respondía a una concepción moral inseparable de la vida humana, y, en este sentido, el bien ajeno correspondía con el bien propio, por eso es que la alternancia de sujetos para dirigir los asuntos de la ciudad podían ser asumidos por cualquier ciudadano, pues los principios morales para conformar la comunidad debían prevalecer sobre cualquier otro interés colectivo o particular; asimismo, cualquier ciudadano era digno de asumir las funciones gubernamentales porque su condición de igualdad le permitía enmarcar su comportamiento dentro del ámbito de lo virtuoso, esto es, la virtud era una cualidad inseparable de todo ciudadano, lo que le proveía de los elementos de acción para emprender las más nobles tareas.<sup>86</sup>

La doble dimensión que hayamos en los gobernantes en el pensamiento de Aristóteles, en cuanto a la idea de virtud y la asunción de gobernantes por turno, garantizaba que las acciones de gobierno sirvieran a los intereses comunitarios,

---

<sup>86</sup> Sabemos que esta noción aristotélica de la autoridad no impidió que muchos de los gobernantes se convirtieran en tiranos, o bien que la idea de ciudadanía que teorizó este pensador fuera a todas luces excluyente, por la marginación social de muchos grupos humanos que conformaban una buena parte de la comunidad, que en la época actual resultaría a todas luces inaceptable moralmente; sin embargo, sin admitir esta condición de vida que imperaba en la Grecia Antigua, creemos que todo pensamiento responde a un ámbito social que da sustento a la explicación; en todo caso, lo que nos interesa analiza en este trabajo es el legado teórico de Aristóteles, independientemente de las condiciones prevalecientes en la Grecia de su época y de la crítica que podamos advertir en la reproducción de esas circunstancias en sus estudios.

porque respondían a una formación común como ciudadanos. El gobierno por turno procuraba materializar la igualdad entre los ciudadanos, como una forma democrática de asumir los asuntos públicos de la *polis*. Sin embargo, al margen de todas estas consideraciones que hemos señalado, nos interesa rescatar en esta tesis la idea del gobierno por turno, por el carácter participativo de quienes son susceptibles de dirigir, cuando están inmersos dentro de la concepción de la obediencia, debido a que esto último generaba en los sujetos la asunción de responsabilidades y el aprendizaje en la realización de las tareas, como parte fundamental de su preparación para ejercer funciones de mando. La autoridad no sólo fungía como portadora de una dominación, sino que permitía establecer directrices legítimas de comportamiento colectivo, debido a que los mecanismos de coordinación que proyecta la autoridad se encontraban sustentados en el conocimiento de la función. Asimismo, la connotación aristotélica del gobierno por turno además de que respondía a la participación común, al aprendizaje de las tareas y la adquisición de responsabilidades, conformaba la oportunidad de servir a la ciudad de la mejor manera posible.

En la ciudad se condiciona la actuación individual o colectiva a la realización de las mejores obras, y es en ese contexto en el que debemos entender el concepto de autoridad en Aristóteles. Para Aristóteles la naturaleza de la dominación se encuentra provista fundamentalmente por la racionalidad del control a partir de la virtud, en su capacidad de dirigir de la mejor manera a los demás, y no por la mera imposición coactiva, como sucede con el significado del poder.

En primer lugar [Aristóteles] establece que en la naturaleza encontramos por doquier una relación de dominio. “En el alma la razón domina sobre los afectos, el alma domina sobre el cuerpo, lo masculino sobre lo femenino, etc., y en todas partes donde se manda y se obedece, nace una obra. Cuando estudiamos la naturaleza viviente, y en especial al hombre, dirigimos nuestra atención hacia aquellos individuos que tienen la mejor constitución, es decir, hacia aquellos en los cuales la razón domina sobre los afectos. Éstos son por naturaleza los dominantes; los otros, cuya tarea es la aportación de su cuerpo, son esclavos por naturaleza. La naturaleza suele también delinear los cuerpos de los libres y de los esclavos de manera diferente: a los unos, fuertes para el trabajo necesario; a los

otros, de alta estatura e inhábiles para tales trabajos, pero aptos para la vida civil.”<sup>87</sup>

Es claro que en la naturaleza humana existan relaciones de dominio, y en esa tesitura debemos comprender el significado de la autoridad, pues finalmente lo que determina la vinculación entre ésta y los subordinados son los mecanismos de control social legitimados en la función, cuando hablamos del comportamiento administrativo, o en la comunidad y en la virtud, como lo señala Aristóteles. Las relaciones de dominio del alma sobre el cuerpo o de la razón sobre los afectos o sentimientos se explican por la naturaleza misma del hombre; en tanto el dominio del varón con respecto a la mujer o del amo sobre el esclavo o súbdito es una consecuencia de la manera en que se concebía a la comunidad en la sociedad griega. La relación de dominio del varón frente a la mujer es una consecuencia de la provisión del sustento cotidiano, en la que las mayores obligaciones recaían en el primero; en tanto las del amo frente al esclavo o el súbdito correspondían a una naturaleza inapelable de sumisión que conformaba una concepción propia en los modos de vida en la Grecia Clásica.<sup>88</sup> Sin embargo, todas estas manifestaciones de dominio se justificaban en el beneficio común; por ejemplo, la autoridad del padre sobre los hijos correspondía a la necesidad de orientar mejor la vida de estos últimos; la del amo sobre el esclavo para dirigirlo en la realización de sus tareas, incluso como tutor de su vida, porque, para los griegos, éste era incapaz de hacerlo por sí mismo; o la del gobernante sobre el gobernado porque correspondía a la realización de las mejores obras para todos.

Esta relación de dominio que contiene el concepto de autoridad en Aristóteles proyecta el derecho de mando, y para este pensador el mando define al poder: “Pero el título de magistrado, hablando en términos absolutos, debe aplicarse sobre todo a los cargos a los cuales se encomienda deliberar sobre ciertos asuntos, el juzgar y el mandar, y sobre todo esto último, pues el mandar es por excelencia lo propio del poder.”<sup>89</sup> Siempre refiriéndose a la magistratura, que

---

<sup>87</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, pp. 760 y 761.

<sup>88</sup> Los tipos de autoridad serán analizados en un apartado posterior en este mismo capítulo.

<sup>89</sup> Aristóteles, *Política*, 1299a (versión de Antonio Gómez Robledo, segunda edición, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000, edición bilingüe).

es fundamentalmente en donde está contenido el concepto de la autoridad, Aristóteles señala como ejemplo que el poder de una magistratura constituye la autoridad que se tiene en lo relativo al presupuesto de ingresos, y otra en lo que respecta a la defensa; por una parte se trata del poder del general, y de la otra la autoridad que sanciona las transacciones mercantiles.<sup>90</sup> Los elementos de análisis que subyacen a la explicación del poder estriban en el derecho de ciertos individuos para ejercer el mando, para dirigir determinadas funciones y en la capacidad para la realización de las tareas, que también podríamos denominarla como competencia para asumir las responsabilidades propias de un área de acción. Evidentemente que el análisis aristotélico en torno del poder se distingue del concepto de poder que estudiamos en el apartado anterior en el sentido de que el poder corresponde a una relación de dominio, incluso legitimado, como podemos deducirlo del pensamiento de Aristóteles. Gracias a la concepción del poder que contiene el pensamiento aristotélico pueden consumarse las más nobles obras, con lo que podemos decir que su sustento es enteramente ético, cuando señala que “las acciones de los hombres justos y prudentes son el fin de muchas obras nobles”, lo cual perfilan los principios para consumir “las mayores y más ilustres acciones”,<sup>91</sup> es decir, no se trata de ejercer el poder por el poder mismo, sino que su aspiración es el resultado de una conducta moral que responde al interés común, al beneficio comunitario.

Para Aristóteles las directrices del poder que orientan el comportamiento de los sujetos estriban en identificar una finalidad moral, que es lo que define la esencia de la autoridad, y lo que constituye su principio de legitimación. En este mismo sentido, Luis Villoro atribuye al concepto de poder esta cualidad cuando está justificado positivamente en un fin valioso que permite la realización de las mejores obras: “Deseamos el poder para obtener, gracias a él, otra cosa. Es pues un valor ‘extrínseco’, es decir, vale en la medida en que contribuya a la realización de un fin valioso por sí mismo. Si el fin tiene un valor intrínseco, el poder es igualmente valioso. **Podemos pensar en una sociedad donde el poder tuviera**

---

<sup>90</sup> *Ibid.*, 1300b.

<sup>91</sup> *Ibid.*, 1325a.



**ese sentido positivo. Sería entonces el medio para lograr un bien común y el término de una voluntad general.** Los miembros de una sociedad semejante coordinan sus fuerzas en la caza, suman sus esfuerzos en el momento de la cosecha, conciertan sus habilidades en el trabajo colectivo”.<sup>92</sup> Si el sentido de la dominación es éste, entonces el poder se finca a partir de la obtención de una finalidad moral, que para Aristóteles consiste en alcanzar un beneficio comunitario, es decir, a partir del sentido positivo al que alude Villoro en su explicación, en el que se atribuye su carácter valorativo.<sup>93</sup>

El beneficio común es lo que define inicialmente el concepto de autoridad en Aristóteles, y lo que justifica el ejercicio del poder por parte de la persona investida de mando para dirigir sus acciones, de ahí la relevancia que adquiere el significado del poder, que no representa, en esta tesitura, un elemento que sea comparable conceptualmente con la autoridad, sino que se erige en función de ésta, esto es, el poder como medio de realización de las tareas propias de la autoridad. En este sentido, el concepto de autoridad de Aristóteles es más amplio que el de poder, porque éste es una cualidad de aquél; el elemento de análisis del que dispone la autoridad para emprender su finalidad legítima obedece a las posibilidades del poder, como mecanismo de acción para la realización de las mejores obras o las más nobles tareas. En el comportamiento colectivo se requiere de una autoridad que dirija y coordine el esfuerzo común, en aras de lograr determinados objetivos, y una autoridad legítima está encarnada en el hombre más apto para la coordinación o realización de las tareas, que en términos aristotélicos sería aquella que tenga la virtud más probada para cumplirlas de la mejor manera. Para Aristóteles, la disposición del poder que tiene la autoridad para ejecutar o dirigir las actividades estaría en función de la realización de las

---

<sup>92</sup> Luis Villoro, *op. cit.*, p. 81 (subrayado nuestro).

<sup>93</sup> Luis Villoro señala que una determinante del valor de un objeto o de una situación se inscribe dentro de una vertiente positiva o favorable de significado, y cuando tengo una actitud favorable hacia una clase de objetos, los considero valiosos, porque se cree que tiene ciertas propiedades y éstas causan agrado; por ejemplo, la acción de un amigo se considera valiosa si se cree revestida de ciertos rasgos que, a la vez, se aprecian, o bien para conceder valor a una sociedad democrática, se tiene que creer en ciertas características de esa forma de gobierno y, al mismo tiempo, estimarlas. Creer en algo es tenerlo como componente del mundo real y estar dispuesto a actuar en consecuencia (Luis Villoro, *op. cit.*, p. 13; y para acercarse más profundamente al concepto de valor, esta página y las siguientes).

mejores obras, y en la autoridad legítima en el comportamiento administrativo, para lograr de la mejor manera los objetivos organizacionales; la diferencia entre ambas concepciones es la amplitud de los espacios de acción, pues mientras que para el pensamiento aristotélico es el bien común, en la organización es el cumplimiento de los objetivos que ella misma señala, aunque bien sabemos que esto está condicionado a otorgar un beneficio social, como lo expusimos en el primer capítulo.

**El poder de ese jefe no está separado del poder del grupo, es uno de sus elementos. Ejerce autoridad sobre los demás en la medida en que sirve para realizar un bien común.** La voluntad de la autoridad no se impone a las voluntades ajenas. Su función es hacer eficaz el poder de todos, al unificarlos en una acción colectiva. Ésta sería una sociedad en la que, en sentido estricto, nadie impone su voluntad; en ella no existe, por lo tanto un poder *político*.<sup>94</sup>

La concepción del poder que señala Villoro funge como el elemento de articulación entre los actos de la autoridad con la consecución de las metas comunes, pero se trata de emprender los objetivos propios de una colectividad, en el que no se establece como instancia última de validez el elemento coactivo, sino su carácter legítimo para la realización de las obras colectivas que les son propias, una explicación muy cercana a la idea de poder que indica Mary Parker Follett.<sup>95</sup> La legitimidad de la autoridad se manifiesta en la obtención de un fin comunitario, como podemos deducirlo de la teoría aristotélica, y en la capacidad para coordinar los esfuerzos colectivos, como lo entendemos en el comportamiento administrativo. La comprensión del poder ya no sólo responde al carácter impositivo de los mandatos, como lo advertimos en el apartado anterior en torno al concepto de poder, sino que apela, contrariamente, a la legitimidad, al poder legítimo que ejerce la autoridad para alcanzar ciertos fines, en el contexto de un reconocimiento común, informado y voluntario, de los *subordinados*, validados por el acuerdo implícito entre ellos y la autoridad, y que en todo momento está supeditado a la racionalidad de las acciones.

---

<sup>94</sup> *Ibid.*, p. 81 (subrayado en el original y nuestro).

<sup>95</sup> *Vid*, Mary Parker Follett, "El poder" y "El fundamento de la autoridad" en *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, *op. cit.*, pp. 97-119 y 141-154.

En el pensamiento griego, toda acción está orientada a la posibilidad de la vida feliz, a la mejor vida, a la vida virtuosa, de los sujetos que integran una comunidad. En el comportamiento administrativo el poder se fundamenta, en primera instancia, en la estructura orgánica, con lo cual se asume que prevalecerán los intereses de la organización sobre los intereses individuales; en sentido estricto, el poder en el ámbito administrativo no está subsumido al carácter comunitario, como Aristóteles lo estudia en el ámbito de los gobernantes, sino que está en función de las directrices señaladas por la propia organización para alcanzar sus objetivos, aunque ésta, en rigor estricto, está supeditada en su generalidad a la comunidad.

El concepto de autoridad que señala Aristóteles proyecta ese poder legítimo que se inserta dentro de un ámbito de validez común, entre quienes ejercen la dominación y los dominados. Los mecanismos de participación colectivos responden a la capacidad de los dirigentes para orientar de la mejor manera las funciones en el contexto de un acuerdo intersubjetivo, en el que prevalece el reconocimiento de los actores por aceptar voluntariamente el poder de la autoridad como medio legítimo para regir las tareas. Las posibilidades de acción quedan enmarcadas en la relación existente entre la autoridad y los demás individuos como medio de orientación reconocido por todos los participantes. Este acuerdo implícito no está contenido explícitamente en el concepto de autoridad de Aristóteles, sin embargo, la validez de comportamiento queda establecida en la propia capacidad de los dirigentes para ejercer la función, y esto constituye el elemento de inicio en el que se funda la legitimidad de la autoridad en el pensamiento aristotélico, junto con la adecuación de sus acciones al régimen establecido y las perspectivas de actuación virtuosas y justas. Estas fuentes de legitimidad que señala Aristóteles están contenidas en la definición de las magistraturas, que es lo más cercano al concepto de la autoridad que intentamos explorar.

Para Aristóteles “Tres condiciones deben tener los que van a desempeñar las magistraturas supremas: en primer lugar, amor al régimen establecido; en segundo lugar la mayor competencia en las tareas de su cargo, y en tercer lugar,

una virtud y una justicia en cada régimen adecuadas a ese régimen, pues si lo justo no es lo mismo en todos los regímenes, necesariamente habrá también diferentes clases de justicia”.<sup>96</sup> Estas cualidades señaladas por Aristóteles condicionan el comportamiento de los dirigentes para emprender las acciones propias de su función. En primer término, si bien “el amor al régimen establecido” no tiene un referente claro de interpretación, podemos comprenderlo como la firme creencia de los actores en las directrices propias que se instituyen en un régimen, que para el pensamiento de Aristóteles tendrían que estar referidas a la comunidad; el convencimiento en la consecución de objetivos que plantea un sistema de actuación social es el referente de inicio para que los individuos emprendan las tareas propias de su función, principalmente para dar paso a sus acciones virtuosas. El amor al régimen establecido en el pensamiento de Aristóteles tiene que leerse como el amor a la comunidad, a la conformación organizada de los individuos dentro de la ciudad, la cual representa el contexto de significado bajo el que es posible pensar en un comportamiento comprometido con lo que es común. El referente más inmediato que podemos encontrar en torno a las organizaciones, desde esta perspectiva, es el carácter ético de los sujetos investidos de mando, en el sentido de que su acción condiciona la satisfacción de necesidades sociales, mediante el logro de los objetivos: “La aportación individual más importante que se exige del elemento dirigente, y, por cierto, de calidad más universal, es la lealtad, la dominación por la personalidad de la organización”.<sup>97</sup> La creencia en lo que promueve la organización significa, al mismo tiempo, asumir un compromiso con ésta, que en última instancia redundará en un beneficio comunitario, como lo hemos expuesto en el primer capítulo de esta tesis.

Queda claro que en el pensamiento aristotélico el “amor al régimen establecido” se plantea como una clara referencia a la comunidad en su posibilidad moral de servirla para el bienestar común. En tanto la lealtad de la autoridad a la organización, que la hemos tomado como el símil del principio

---

<sup>96</sup> Aristóteles, *Política*, 1309a (versión de Manuela García Valdés, *op. cit.*).

<sup>97</sup> Chester I. Barnard, “Las funciones de los elementos dirigentes”, en José, M. de Anzizu (comp.), *Las funciones directivas*, Labor, Barcelona, 1975, p. 19 (Reproducción capítulo XV de Chester I. Barnard, *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de Estudios Políticos).

aristotélico del “amor al régimen establecido”, puede interpretarse en dos sentidos: por la simple creencia en los objetivos que persigue una organización, por ejemplo, en una universidad —el amor a la educación, a la investigación o a la difusión de la cultura—, un hospital o una institución de beneficencia —el amor por ayudar al prójimo—; y como una necesidad particular de los hombres por asumir una responsabilidad dentro del sistema de actuación al que pertenece, independientemente de la creencia en sus objetivos generales; un ejemplo de ello lo constituye un partido político en el que los dirigentes creen ofrecer una mejor propuesta para el bienestar de una nación; o bien lo que sucede en una empresa capitalista, en la cual, no obstante conocer sus fines de lucro para fines particulares, el dirigente le debe lealtad por estar condicionada su actuación social a ella; o bien cuando en la organización la lealtad de los dirigentes se plantea por una creencia racional con arreglo a fines, en el sentido de estar restringido su comportamiento individual a la obtención de un beneficio particular, en la forma de un ascenso o una mejor remuneración por su trabajo.

El “amor al régimen establecido” contextualiza el significado de comportamiento de los actores dentro de un sistema, que posteriormente se materializa en la propia función, que es, precisamente la aptitud para ejercer la autoridad, que es la segunda característica que señala Aristóteles, la cual consiste en la capacidad de los individuos para emprender las tareas propias de su cargo; para Aristóteles esto no significa únicamente el hecho de tener pericia para la realizaciones de las actividades, sino una labor comprometida con la comunidad, es decir, la autoridad se convierte en un ente responsable de acción frente a los demás, y gracias a ello adquiere mayor relevancia su capacidad para la realización de los actos. En el comportamiento administrativo esta cualidad brinda las posibilidades de legitimar a la autoridad frente a los demás, debido a que permite que se reconozca en ella a la persona idónea para dirigir las funciones, tanto por su habilidad como por su conocimiento, lo cual está estrechamente relacionado con la tercera particularidad que señala Aristóteles que son la virtud y la justicia. El significado de la virtud comprende la capacidad de realizar las acciones que son propias de los individuos, orientadas al beneficio comunitario y a

su realización espiritual. En el ámbito de la autoridad en el comportamiento administrativo, la virtud comprende las cualidades vocacionales que posee el individuo para dirigir la función, en tanto la justicia funge como la capacidad que tienen los individuos dotados de mando para discernir las decisiones propias de su función, orientadas por la racionalización de sus acciones de manera equitativa entre todos quienes conforman un sistema de interacción. Sin embargo, lo que nos interesa dejar por sentado es que la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo está condicionada a la virtud y a la prudencia, las cuales constituyen el objeto primordial de nuestro trabajo: las fuentes de legitimidad de la autoridad en la administración.

#### **4. La concepción aristotélica de la autoridad en el comportamiento administrativo**

La noción del mando y la obediencia es una derivación propia de la dominación, tanto la que procede del poder como de la autoridad legítima; ya hemos dicho que estos conceptos proyectan escenarios de control social, pero sus determinantes de acción están referidos a la manera en que se concibe la participación de los dominados, ya sea mediante la coerción propia del aparato normativo de dominio o bien a través del acuerdo implícito establecido entre los agentes dotados de mando y aquellos que obedecen; esto último proyecta el significado de la legitimidad en la que se conforma la aceptación tácita y voluntaria de los subordinados por aceptar su condición, mediado por el reconocimiento racional de los actos de la autoridad, como son el conocimiento de la función, la capacidad para orientar las tareas, la inteligencia, la experiencia, el valor moral o el don de mando, a lo que Fayol y otros han denominado como la autoridad personal. En este ámbito de explicación resulta de suma relevancia asumir que el significado de la autoridad se instituye como ente de realización del comportamiento colectivo, tendente a garantizar la consecución de los objetivos organizacionales, con lo que estamos en posibilidades de comprender el concepto de administración; es decir que gracias a la autoridad el sistema de reglas y procedimientos adquieren

sentido, pues con ella se estipulan una serie de determinantes que orientan el esfuerzo coordinado. Esta vertiente es lo que define el concepto de administración que propone Simon, como “el arte de conseguir que se hagan las cosas”.<sup>98</sup> La orientación de los objetivos es atribuible a quien posee los medios para realizarlos, esto es, la persona que ejerce el dominio.

Los dos ámbitos de explicación que definen la relación entre la dirigencia y la administración hacen alusión a la legalidad y a la legitimidad. Si bien el aparato normativo brinda escenarios esperados de conducta dentro de la organización, éste se materializa gracias al individuo que posee el mando, con lo que ya no sólo la mera legalidad es suficiente para garantizar el comportamiento colectivo en ésta, sino que requiere del agente que opere el sistema; independientemente del sistema de reglas imperante en las organizaciones, la dominación en el comportamiento administrativo se asume por tres vías, mediante el aparato coactivo de dominio, el cual obedece a los lineamientos formales de conducta incorporados en la persona investida de mando, por medio del acuerdo implícito de los miembros interiorizado en ellos para garantizar la asunción voluntaria de los mandatos, validado con el pleno conocimiento de esa condición; o bien, a través de una combinación de ambas, esto es, la legalidad de la autoridad legitimada en la realización de la función. Estas tres formas de conducta entre el dirigente y los subordinados tienden a un tipo de control divergente, no obstante, el elemento de orientación permanente en las organizaciones es una finalidad manifiesta, en la que la dominación funge como portadora de la realización de ciertas tareas de acuerdo con la consecución de los objetivos, porque “Todo comportamiento implica una selección, consciente e inconsciente de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales [se] ejerce influencia o autoridad”, por eso es que “Una gran parte del comportamiento, y especialmente del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones administrativas, es intencionado; es decir, está orientado hacia metas u objetivos”.<sup>99</sup> Quien actúa dentro de una posición de

---

<sup>98</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 3.

<sup>99</sup> *Ibid.*, pp. 5 y 6.

dominio tiene ante sí la posibilidad de ejercer su influencia sobre los demás mediante el poder legalizado, la autoridad legitimada o bien gracias a la combinación de ambas. Hablamos de poder legalizado cuando la dominación se deriva de la estructura jerárquica, dentro de la cual se condiciona la actuación de los subordinados por medios coercitivos, como última instancia de validez, y ésta se estipula a partir del nombramiento; la autoridad legitimada es la que se otorga mediante el reconocimiento fáctico de los dominados, establecido mediante el acuerdo intersubjetivo de la autoridad y los subordinados; y, finalmente, la combinación del poder legalizado y la autoridad legítima es cuando coincide la dominación derivada de la estructura jerárquica y el mando generado por la legitimación de la autoridad en el ejercicio propio de su función, lo cual constituye el ideal de una relación de mando y obediencia.

El referente más inmediato del concepto de autoridad en el comportamiento administrativo es la estructura orgánica; sin embargo, como ya lo hemos señalado en apartados anteriores, el concepto de autoridad que proponemos alude a cuestiones legítimas de control social, mediante el reconocimiento subjetivo de los individuos con respecto a la forma en que se orienta la función. Las fuentes de legitimidad que encontramos en el pensamiento de Aristóteles con respecto a la autoridad obedecen al carácter explicativo de las magistraturas, dentro de las cuales podemos ubicar la legitimación previa a la función, como es el caso del “amor al régimen establecido”; la legitimación propia del cargo, derivada de la competencia de los sujetos para ejercerlo, en la que los procesos de legitimidad responden tanto previamente a la realización de las tareas como en la dinámica propia de las mismas, esto es, la legitimación por competencia se presenta como parte intrínseca a la designación de los actores como en el desarrollo de las actividades; y, finalmente, la legitimidad que se deriva de la virtud y la prudencia, la cual funge como una categoría de validez que se manifiesta en el desarrollo de la función, en la relación explícita entre los sujetos dentro de un sistema de interacción colectiva.

Estas fuentes de legitimación para ejercer las magistraturas en la *polis* griega se distinguen de la autoridad administrativa en que aquéllas responden a



un *poder* político en el que la legitimidad más inmediata es el beneficio comunitario, es decir, la magistratura tiene como orientación primordial el beneficio social, el bien común; en tanto la segunda se justifica, en principio, en la eficacia administrativa, en la posibilidad de que los actores cumplan con los fines organizacionales, intercedido por la dirección de la dirigencia. Sin embargo, el carácter explicativo de las magistraturas y de la dominación administrativa, independientemente de sus fines, está supeditado a la legitimación constante en sus formas de actuación, lo que genera la posibilidad de justificar en todo momento el comportamiento de los actores, y de exigir, al mismo tiempo, el reconocimiento y la validez de las acciones, por esto es que se considera que es posible equiparar las formas de dominación en la *polis* y en la organización, de manera que nos sirva como referente de explicación la teoría de la autoridad en Aristóteles en la indagación respectiva que proponemos para el comportamiento administrativo.

Se señaló en apartados anteriores que la distinción entre los conceptos de autoridad y de poder estriba en la legitimación, en el primer caso, y en las posibilidades de coacción que se ejerce en el segundo; en cierta forma, el carácter coactivo del control social se genera a partir del sistema impositivo que proyecta un aparato normativo, de manera que la concepción del poder tiene que ver en mayor medida con las posibilidades que posee la persona dotada de mando para obligar a los actores a la realización de determinadas directrices de actuación, independientemente de las asunción voluntaria de éstos por aceptarlas; en todo caso, la aceptación que es propia del poder tiene que ver con el temor a las sanciones o penas que se deriven de la falta de obediencia a lo preceptos que señale la norma, materializados por quien ejerce el control, o bien a los ordenamientos indicados por quien asume la dominación. Sin embargo, la ley o el aparato normativo es una determinante inicial de la actuación de la dirigencia en las organizaciones, por eso es que antes de iniciar nuestro estudio referente a la concepción aristotélica de la autoridad en el comportamiento administrativo, en el que estableceremos como cualidad principal la legitimidad, expondremos brevemente el significado de la legalidad en Aristóteles y su relación con respecto

a la estructura orgánica en la organización. Evidentemente que la teorización de la legalidad que contiene el pensamiento aristotélico está en consonancia con la directriz moral propia de la comunidad, por lo que la esencia de las leyes tiene como referente ético la promoción del bien común entre los individuos, principalmente en su observancia entre los gobernantes; en tanto que la estructura formal en la organización tiene como objeto principal la designación de tareas, puestos, jerarquías, relaciones de comunicación y de dominio, así como reglas de funcionamiento, entre otros, para el logro de sus objetivos particulares. Consideramos que en ambos casos el ámbito de comprensión de la autoridad tiene como punto de partida la observancia de las leyes o del sistema de normas designado *ex profeso* para cumplir con una finalidad, o bien delimitar un ámbito de actuación. El análisis estará condicionado en todo momento al esclarecimiento del significado de la autoridad.

Si bien sostenemos que la legalidad aspira a regular toda acción colectiva, lo que ahora nos interesa analizar es la relación social de la dominación como sistema de control con respecto a una colectividad. El significado de las leyes contemplado en el pensamiento aristotélico constituye una de las fuentes primordiales de conducta que manifiesta la racionalidad de los individuos que interactúan en una comunidad. Para Aristóteles, este sistema de control regula el ámbito de actuación de la autoridad, con el fin de que la orientación de la legislación sirva para que nadie pueda sobresalir excesivamente por el poder que tenga por sus amigos o por su fortuna.<sup>100</sup> Las reglas prevalecen sobre las voluntades de los hombres para que sea posible encontrar el equilibrio en el poder y en la realización de la función, y de esta manera evitar la tiranía en el mando. Ya hemos señalado que la legalidad en el comportamiento administrativo genera directrices de actuación de la autoridad, de modo que ésta queda plenamente justificada inicialmente en la colectividad, incluso podemos decir que la estructura orgánica es el primer elemento de legitimidad, no obstante que ésta sólo puede justificarse posteriormente en la función, mediante el reconocimiento intersubjetivo de los miembros que forman parte de una relación social.

---

<sup>100</sup> Aristóteles, *Política*, 1308b (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

La importancia de las leyes en la *polis* obedecía a la posibilidad de alcanzar una mejor convivencia comunitaria, porque la suposición que se anteponía era que el sistema normativo correspondía a la concreción de una manifestación racional y moral de los individuos en aras de conseguir el bienestar común, a pesar de que también para Aristóteles el sistema legal constituía un mecanismo de contención de los impulsos humanos, así como un medio para obligar a los sujetos a la obediencia de los preceptos, anteponiendo el elemento coactivo para exigir el respeto al régimen establecido. Por eso es que Aristóteles señala que “las leyes deben regular la educación y los oficios juveniles, que no serán ya penosos una vez que se hayan vuelto habituales. Pero tampoco, sin duda, basta que los hombres reciban en su juventud una educación y disciplina adecuadas, sino que es menester que al llegar a la plenitud viril practiquen estos preceptos y se acostumbren a ellos; y también para esto tenemos necesidad de leyes, y en general para toda la vida, porque los hombres por lo común obedecen más a la coacción que a la razón, y al castigo más que al honor”.<sup>101</sup> La legislación para Aristóteles funge como elemento de orden social inmersa dentro de un escenario de dominación, ante el que debemos asumir nuestra condición de dominados, con lo cual no sólo se respeta a un sistema de control establecido sino que proyecta una forma de convivencia comunitaria.

El aparato normativo es una manera de materializar las directrices de la vida comunitaria, y como tal orienta las formas de convivencia de los actores, así como también lo entendemos en el comportamiento administrativo, en el sentido de que la estructuración de funciones sólo es posible comprenderla en el sistema de reglas imperante; sin embargo, esto no quiere decir que la legislación determine el ámbito de moralidad prevaleciente en una sociedad, antes bien únicamente es un contexto de orientación de las acciones, capaz de regular el entorno entre los hombres. Si bien Aristóteles señala que las leyes son principios de orden general, imprescindibles para encauzar y regular la conducta social, también indica que son insuficientes para regir todo comportamiento humano, de

---

<sup>101</sup> Aristóteles, *Ética Nicomáquea* (versión de Antonio Gómez Robledo, decimonovena edición, Porrúa, México, 2000, p. 144).

ahí que sea de suma relevancia la educación de los magistrados en la práctica de la virtud, la justicia y la prudencia; es decir, las normas son lineamientos de actuación impersonales, pero lo que define la orientación de las acciones es el criterio de quien ejerce el dominio, razón por la cual se considera que quien gobierne debe anteponer a su conducta “el amor al régimen establecido, la competencia en el cargo, así como la virtud, la justicia y la prudencia” para dirigir mejor los designios de una comunidad.

Ante todo hemos de considerar más ser gobernado por el hombre mejor y por las mejores leyes. A quienes piensan que es conveniente el gobierno real, pareceles que las leyes enuncian sólo principios generales, pero que no proveen a las contingencias particulares, y que, por tanto, es insensato en cualquier arte prescribir por reglas escritas. Es pues manifiesto que, por la misma razón, el gobierno por leyes escritas no es el mejor. Por otra, sin embargo, debe estar presente a los gobernantes aquel principio general, sin contar con que aquello que está desprovisto en absoluto de pasión es superior a lo que la lleva congénitamente; ahora bien, la ley está exenta de pasión, mientras que toda alma humana la tiene necesariamente. De otra parte, empero, podría alguno decir tal vez que, a cambio de esto, uno solo deliberará mejor sobre los casos concretos. Está claro, pues, que el gobernante debe ser legislador, como también que debe haber leyes, pero que éstas no deben tener autoridad en lo que sería una desviación legal,<sup>102</sup> aunque sí en los demás casos. Más cuando la ley no pueda decidir en absoluto, o no decidir bien, ¿debe mandar el hombre superior a todos los ciudadanos? En la actualidad todos reunidos juzgan, deliberan y deciden, y estas decisiones son todas sobre casos particulares. Cualquiera de ellos, tomado individualmente, es, sin duda, inferior si se le compara con el hombre superior; pero la ciudad se compone de muchos individuos, y así como un banquete por contribución común es mejor que el de uno solo, por esta razón el pueblo juzga en muchos casos mejor que un individuo cualquiera.<sup>103</sup>

Los elementos que subyacen en la cita anterior de Aristóteles nos permiten determinar que todo aparato normativo es insuficiente para orientar las acciones, de ahí la importancia de la dirigencia. Si bien las reglas definen directrices de funcionamiento, no son capaces de discernir cuestiones particulares de la función, lo que significa que la dominación en el comportamiento administrativo funge, en primer término, como el componente de articulación entre la estructura orgánica y las acciones concretas; y, en segundo lugar, constituye una fuente de orientación

<sup>102</sup> El traductor señala que esta idea se refiere a aquellos casos imposibles de prever en la norma general, en que la aplicación literal de la ley redundaría en manifiesta injusticia, y sería contraria a la intención misma del legislador.

<sup>103</sup> Aristóteles, *Política*, 1286a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

de las tareas cuando no se encuentran contempladas en el sistema de reglas, de ahí que asumamos que quien asume el mando en la organización no sólo representa una derivación de la estructura formal, sino que constituye un elemento imprescindible para la realización de la función, que posteriormente explica las posibilidades de legitimación. Asimismo, Aristóteles señala que un individuo superior es capaz de juzgar mejor que otro, considerado individualmente, pero que uno solo no puede juzgar mejor que varios; en el caso del comportamiento administrativo no es posible asumir la condición de que varios juzguen mejor, pues el aparato normativo es una determinante para la designación de actividades, de manera que la única responsabilidad de funcionamiento puede recaer en la persona investida de mando, tal como se encuentra contemplado en la estructura orgánica; en todo caso, lo que determina el ámbito colectivo de actuación es la legitimidad, de ahí su importancia en el concepto de autoridad.

El significado de la legislación estriba en considerar un aparato de regulación de las acciones que emprenden los individuos, así como un sistema de comportamiento que rige los actos individuales o colectivos; en el comportamiento administrativo ambas dimensiones responden a un esquema de funcionamiento esperado que no sólo promueven la realización de las tareas propias de una organización para alcanzar sus objetivos, sino que proyectan escenarios de cooperación, de comunicación y de jerarquización de los puestos y líneas de mando. Estos espacios de interacción horizontal y vertical conforman la estructura orgánica, que en todo momento sugieren mecanismos de interrelación grupal o individual, y dentro de ésta se ubica la estructura jerárquica, la cual se instituye como promotora del orden contemplado en el aparato normativo. Se ha dicho anteriormente que lo que materializa las reglas es la dirigencia, tanto la que se genera por la autoridad jerárquica como la autoridad legítima, en el primer caso por que el mismo carácter formal del nombramiento así lo establece, y en el segundo caso porque sólo es posible comprender el sentido de las acciones cuando la autoridad se encuentra inmersa en la legitimación, lo que condiciona la validez de las acciones propias de la función específica que se desarrolla en la organización, es decir, los propósitos de la organización enmarcan el

comportamiento de todos los individuos, y este hecho determina la legitimación de la autoridad.

Se asume que un principio de orden social tanto en la comunidad como en la organización es el carácter imprescindible de las magistraturas en la *polis* o de la dirigencia en el comportamiento administrativo. Aristóteles establece que “No hay ciudad que pueda existir sin las magistraturas necesarias, y no hay ninguna que pueda administrarse bien sin aquellas que atiendan el buen orden y la armonía”.<sup>104</sup> Las dos vertientes de estudio que se abren ante la explicación aristotélica estriban en considerar la necesidad de las magistraturas y el equilibrio de ellas de acuerdo con lo que demanda la ciudad, lo que constituye el punto de partida para considerar la diferenciación de funciones directivas dentro de un espacio de comportamiento, porque el buen desempeño de una magistratura implica alcanzar una adecuada administración para el bien comunitario, y ese bien es posible cuando los esquemas de ordenación se encuentran dispuestos conforme a la necesidad, tanto en el número de puestos, en la estructura orgánica, como en la disposición de tareas, con lo cual se determina el número de magistraturas o el número de autoridades jerárquicas que van a ejercer una función definida: “De mayor importancia es el preguntarnos cuáles han de ser las magistraturas, cuántas son necesarias de acuerdo con los requisitos mínimos de una ciudad, y cuáles, aunque no necesarias, son con todo conducentes a una república bien ordenada. En las grandes ciudades, en efecto, es posible y aun debido el que cada magistratura esté adscrita a una función (ya que por ser muchos los ciudadanos es posible a muchos tener acceso al servicio público, [...] y ciertamente es más excelente la obra que es objeto de un cuidado singular y no dividido en ocupaciones múltiples). En las ciudades pequeñas, en cambio, es inevitable concentrar en pocas personas muchas magistraturas (ya que debido a la escasez del material humano no es fácil que muchos estén en las magistraturas, pues si lo estuviesen ¿quiénes habría de sucederles?)”.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> *Ibid.*, 1321b.

<sup>105</sup> *Ibid.*, 1299a y b.

El tamaño de la ciudad determina el grado de especialización en la designación de personas dotadas de mando para ejercer una responsabilidad, trátase de las magistraturas o de la autoridad formal en la comportamiento administrativo; con vistas a lo anterior, el individuo desarrollará mejor sus tareas en las ciudades u organizaciones más grandes, porque siempre será preferible emprender la obra que contemple algo singular que aquella que, por su multiplicidad, no tenga a considerar algo específico; esto es, las funciones concretas que son propias de ciertos sujetos en particular habrán de ser mejor realizadas por los hombres dotados de la virtud propia para cumplirla, y no de quienes, por tener a su cargo varias tareas, no sea capaz de ubicar la obra que le es propia. De aquí surge la necesidad de dividir la función general en funciones específicas, para lograr el mejor servicio en una labor particular que en ocupaciones múltiples; así se conforma la organización en su estructura orgánica, cuando estamos hablando de organizaciones de gran tamaño y de muchas funciones. Si bien el propósito de la estructura orgánica es darle un orden al sistema funcional, mediante la división de tareas y la estipulación de niveles de mando dentro de una organización, éste no es suficiente para mantener el desarrollo de las acciones, sino que requiere la colaboración de todos los individuos para el logro de los objetivos, y es en este sentido en el que adquiere sentido la dominación. Chester I. Barnard indica que si por funciones dirigentes entendemos la labor especializada de mantener un sistema de esfuerzo cooperador, entonces es preciso averiguar el tipo de trabajo que se ha de emprender e indagar a los sujetos que lo habrán de realizar dentro de la organización.<sup>106</sup>

La finalidad de un dirigente dentro del comportamiento administrativo aspira a sostener una dinámica de funcionamiento que permita orientar el esfuerzo compartido y organizado de los individuos hacia los objetivos organizacionales. Tanto la división de funciones como la estipulación de quienes habrán de ocupar un puesto son categorías atribuibles a la estructura orgánica y no de quien ejerce el mando, como lo deja entrever Barnard en su explicación de las funciones de los

---

<sup>106</sup> Chester I. Barnard, "Las funciones de los elementos dirigentes", *op. cit.*, p. 16.

dirigentes, en todo caso su decisión corresponderá a la ubicación y selección de los agentes con el perfil adecuado para la tarea concreta. El significado de la autoridad que se propone en este trabajo es propio de la dinámica funcional y no del diseño organizacional, capaz de orientar los esfuerzos colectivos hacia un propósito determinado por la propia organización; este planteamiento incluye el mantenimiento de un sistema cooperador que es, en esencia, lo que justifica la acción de la autoridad en el comportamiento administrativo. La ubicación de los individuos dentro de la estructura orgánica es propia tanto de la distribución de puestos (plan de organización horizontal) como de la conformación de la jerarquía (plan de organización vertical), en la cual esta última también proyecta escenarios de especialización, pues gracias a la tarea que le es propia realizar a una autoridad estará en condiciones de legitimarse ante los demás: “La autoridad cobra vida por propiedad, por jerarquía dentro de la organización o por decreto legal. La propiedad incluye el derecho a usar la cosa poseída y dirigir la forma en que deba usarse, lo que cuenta con la aprobación tanto social como legal.”<sup>107</sup> Ya hemos señalado que el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo se encuentra más cercano a la idea de poder que hemos analizado; sin embargo, el carácter ideal para el desarrollo de la función contempla la ubicación jerárquica de una persona dotada de cualidades para ejercer una función concreta dentro de un tramo de control específico, es decir, que coincida el conocimiento de las tareas con el nombramiento. El hecho de que la autoridad adquiera relevancia por propiedad implica asumir el derecho para dirigir y designa la forma en que deberá realizarse, y ambas condiciones son propias de la autoridad legítima, pues si bien el derecho se atribuye tanto por el nombramiento formal como por el reconocimiento intersubjetivo de los demás, la manera en que se emprende la función es una condición de validez exclusiva de la legitimación de la autoridad que se sustenta en la propia realización de las tareas.

La dominación que combina el reconocimiento legal y legítimo es la máxima posibilidad de dominio para la realización de las funciones; a esto aspira Aristóteles en su explicación teórica de la autoridad: a la probabilidad de que

---

<sup>107</sup> George R. Terry, *op. cit.*, p. 334.



quienes aspiren a la dominación se legitimen previamente en la función, como orientación de su reconocimiento legal, tal como ésta inscrito en el principio de ser gobernados antes de gobernar, que posteriormente analizaremos. Un principio de la jerarquía en la estructura orgánica contempla la asignación de una función para la estipulación de tramos de control, los cuales determinan el nivel de jerarquización de los puestos. Para Herbert Simon, la jerarquía puede describirse como una división de la dominación de acuerdo con las personas: se asigna a cada individuo el mando sobre un grupo específico de subordinados; o bien, también es posible dividir a la dirigencia sobre un aspecto específico del trabajo, que con frecuencia se denomina asignación funcional de la dominación; asimismo, este teórico de la administración sostiene que para que tenga éxito la división de la autoridad jerárquica debe adaptarse a la división del trabajo, es decir, a la tecnología del proceso del trabajo.<sup>108</sup> Los elementos de análisis que contiene la jerarquía, de acuerdo con el concepto de Simon, son, en primer término, la asignación de un tramo de control a ciertos individuos para ejercer el dominio sobre un grupo de subordinados; y en segundo término sostiene que la estructura jerárquica debe contemplar la asignación de la autoridad con base en la división del trabajo imperante en la organización. Esta última cualidad en la estipulación del rango obedece al carácter funcional con el que se orienta el trabajo dentro de una organización, por lo que la designación de una autoridad corresponde a aquellos individuos que tengan la competencia para emprender las acciones propias del departamento. En principio, las directrices de funcionamiento que corresponde a la estructura jerárquica expresan los planteamientos legítimos de actuación que posteriormente se transfieren a la realización concreta de las tareas, las cuales apelan al reconocimiento intersubjetivo de todos los actores en la relación autoridad-subordinación para que la persona que ejerza el dominio se erija como fuente de orientación de las acciones. Según esta interpretación, quien es asignado como dirigente tiene el conocimiento técnico del trabajo, a pesar de que muchas veces en la realidad estos esquemas de conducta quedan reducidos

---

<sup>108</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 136-137.

a los intereses particulares de los actores, que no atienden a la competencia expresa del trabajo individual.

Aristóteles, haciendo alusión a las tareas que desempeñan los esclavos, sostiene que **diversas funciones corresponden a diversos tipos de esclavos, y éstas determinan diversos rangos**,<sup>109</sup> que corresponden a la importancia dentro de una comunidad; en el caso de las organizaciones esta diferenciación se encuentra mejor definida porque se encuentra dispuesta de acuerdo con el objetivo que persiguen cada una de ellas. El principio de la diversidad de funciones que corresponde realizar a los esclavos hace referencia a la diferenciación de rangos y a la designación de puestos en la organización; particularmente nos interesa explorar aquella que corresponde a la estructura jerárquica. La jerarquía tiene que ver con el desarrollo de las habilidades, así como con la autonomía y la destreza para la toma de decisiones; de esto se sigue que quienes ejerzan la autoridad formal legitimada en la función deben ser aquellos que tengan mejores aptitudes para ejercer el mando, como son la virtud y la prudencia, según se desprende de nuestra hipótesis de trabajo como las fuentes de legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo. Gracias a esto estamos ante la presencia de un principio de la jerarquía que se deriva de la importancia de la función. Los elementos que subyacen a la diferenciación de funciones que señala Aristóteles estriban en considerar tanto la horizontalidad como la verticalidad en un orden establecido, que en la organización se refieren a la estructura orgánica.

Cuando nos referimos al número de magistraturas o puestos jerárquicos éstos corresponden a las necesidades de la comunidad o de la organización, con lo que la estipulación de funciones por su importancia habrá de evidenciarse en el rango de autoridad, bien sea en el ordenamiento definido por la comunidad, en la *polis*, o en la estructura orgánica, en la organización; es decir, **la importancia de la función determina el nivel jerárquico**, según podemos advertirlo en el análisis de Aristóteles. Sin embargo, cuando hablamos de la autoridad legítima en el comportamiento administrativo, la relevancia en el número no necesariamente

---

<sup>109</sup> Aristóteles, *Política*, 1255b (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

corresponde con la importancia de la función, sobre todo cuando dicha autoridad no está consignada en la escala formal de puestos, con lo que sostenemos que este principio de la jerarquía que es propio del pensamiento de Aristóteles se encuentra más cercano a la estructura orgánica, y no tanto en la autoridad legítima que es inherente al reconocimiento intersubjetivo que le otorgan los individuos que conforman una colectividad; evidentemente que puede incorporarse dentro de la autoridad formal el carácter legítimo al que hemos hecho referencia anteriormente, pero lo que prevalece en esta explicación aristotélica en torno a la disposición y número de magistraturas es la proyección de un orden que queda estipulado en un sistema de estructuración formal, como corresponde a la estructura orgánica en la organización.

La legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo no sólo contempla la especialización en la función, incluso en algunos casos no es tan relevante esta determinante, pues cuando hablamos de una autoridad que aspira a la legitimación además del conocimiento y experiencia en la realización de las tareas se requieren habilidades directivas para ejercer el mando, entre ellas la sapiencia de criterio o la equidad en la toma de decisiones, esto es, la prudencia; en todo caso, estas tres cualidades deben conjuntarse para pretender la legitimidad de la dominación. El carácter fundamental de la designación de las personas que habrán de ejercer el mando dentro de una estructura jerárquica debe contemplar por lo menos la posesión de ciertos conocimientos propios del área para poder asumir la autoridad inherente al cargo, lo que constituye una condición expresa que señala el manual de organización o la lógica administrativa, independientemente de otras cualidades que deberán tener los dirigentes. Con esto no queremos decir que los sujetos con funciones directivas sean más competentes que sus subordinados, sino que debe tener una visión general de la función que corresponda a su tramo de control, como lo señala Fayol en las siguientes líneas: “En cuanto al director, no podría tener la pretensión de ser más competente que cada uno de sus jefes de servicio en su especialidad respectiva. Pero debe poseer nociones de todos los servicios. El número de conocimientos

aumenta a medida que se asciende”.<sup>110</sup> Entre muchas de las cualidades que deben poseer quienes asuman tareas de dirección en la organización estará el conocimiento propio del área de responsabilidad directiva, por ejemplo, una persona que sea designada para dirigir el departamento de producción necesariamente debe tener conocimientos de la manera en que se fabrique un producto, pues en caso contrario no sabría tomar las decisiones adecuadas cuando se presentara un problema en el área de máquinas.

Lo que indica Fayol es que la autoridad formal no necesita tener mayores conocimientos que sus subordinados, sino que deberá tener nociones propias de cada uno de los departamentos que están a su cargo, por eso es que este teórico de la administración alude al aumento del conocimiento a medida en que el nivel jerárquico es mayor, pero sin que se prescindiera de los subordinados, sino que disponga de la mejor manera de sus funciones, pues, como señala Aristóteles respecto al uso de los instrumentos, “si cada uno de los instrumentos pudiera cumplir por sí mismo su cometido obedeciendo órdenes o anticipándose a ellas, si como cuenta de las estatuas de Dédalo o de las trípodas de Hefesto, de los que dice el poeta *que entraban por sí solos en la asamblea de los dioses*, las lanzaderas tejieran solas y los plectros tocaran la cítara, los constructores no necesitarían ayudantes ni los amos esclavos”.<sup>111</sup> Asimismo, Aristóteles indica, siguiendo el mismo ejemplo de la construcción y el uso de los instrumentos, que “los llamados instrumentos lo son de producción, más las posesiones son instrumentos de acción”,<sup>112</sup> con lo que se asume que “La *producción, poíesis*, tiene como fin un resultado, *érgon*, distinto de la actividad que lo produce, y permanece una vez acabada la acción. La acción, no produce un resultado aparte y su fin es esa misma actividad”.<sup>113</sup> La acción que genera una actividad difiere de la actividad, como sucede con el conocimiento que debe poseer la autoridad acerca de las funciones que se desarrollan en su área de responsabilidad, pues el conocer no implica la realización de la actividad, sino la posibilidad de emplear de la mejor

---

<sup>110</sup> Henri Fayol, *op. cit.*, p. 230.

<sup>111</sup> Aristóteles, *Política*, 1244b-1245a (versión de Manuel García Valdés, *op. cit.*).

<sup>112</sup> *Ibid.*, 1245a.

<sup>113</sup> *Ibid.*, nota del traductor 38.

manera los medios posibles para ejercerla, lo que constituye una cualidad propia de quienes ejercen el dominio en las organizaciones.

La justificación de la jerarquía está condicionada a la necesidad de la coordinación del esfuerzo colectivo, pues, como señala Herbert Simon, toda actividad administrativa es una actividad de grupo; tan pronto como una tarea crece hasta el punto de que exige el esfuerzo de varias personas para realizarla, será necesario desarrollar procesos de aplicación del esfuerzo organizado a la actividad del grupo. Estas técnicas que facilitan dicha aplicación son los procesos administrativos, y éstos deben entenderse como procesos decisorios, los cuales consisten en segregar determinados elementos en las decisiones de los miembros de la organización y establecer procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos.<sup>114</sup> La explicación que nos ofrece Simon se orienta fundamentalmente a la toma de decisiones que es el objeto de estudio de su obra *El comportamiento administrativo*; sin embargo, lo que nos interesa resaltar es que todo esfuerzo colectivo requiere una organización de las tareas, tal como está contenido en el pensamiento de Aristóteles cuando indica que tanto la legislación como las magistraturas aspiran a un orden, que redundará en un beneficio comunitario; en el caso de las organizaciones éstas aspiran al mismo orden, pero cuyas pretensiones son una mayor eficacia administrativa, y, en este sentido, las decisiones permiten alcanzar una mejor coordinación colectiva.

Así, pues, la organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones. Las decisiones que la organización elabora ordinariamente para el individuo: 1) especifican su función, es decir, el alcance general y la naturaleza de sus deberes; 2) asignan autoridad, es decir, resuelven quién tendrá poder en la organización para tomar nuevas decisiones que afecten al individuo, y 3) establecen tantos límites a su facultad de elegir como sean necesarios para coordinar las actividades de los distintos individuos de la organización.<sup>115</sup>

No sólo las decisiones son un parámetro de autonomía de los individuos, sino que representan una posibilidad para mejorar el nivel de organización entre ellos; si bien la incorporación de un orden administrativo restringe el ámbito

---

<sup>114</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, pp. 9-10.

<sup>115</sup> *Ibid.*, p. 10.

decisorio de los sujetos permite una mejor coordinación de las funciones colectivas. Simon se está refiriendo a la construcción de una estructura orgánica dentro de la organización que aspira a alcanzar un orden administrativo, mediante la definición de funciones, el establecimiento de la autoridad y la delimitación de responsabilidades; no obstante, queremos dejar por sentado que el proceso posterior de funcionamiento se ubica en el ámbito de coordinación propio de las acciones que realiza la dirigencia, de modo que un plan general de operaciones rija las actividades de todos los miembros de la organización,<sup>116</sup> o más específicamente de su área respectiva de control, de ahí la relevancia que adquieren los individuos dotados de mando que se encuentra dentro de la jerarquía, porque de ellas depende la eficacia administrativa. Gracias a la dominación se garantizan las funciones esenciales de la organización, tal como lo señala Fayol: “*Ejercer la gerencia es conducir la empresa hacia su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales [las operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control)]*”.<sup>117</sup> Ejercer la gerencia significa ejercer la autoridad formal y legítima dentro de la organización, misma que apela a la eficacia administrativa. Esto nos permite vincularlo con el principio aristotélico que señala que aquellos que asuman las magistraturas “deben tener la mayor competencia en las tareas de su cargo”.

Según Simon, la eficacia administrativa es mejor cuando se dispone a los miembros de la organización en una determinada jerarquía de autoridad con objeto de conservar la “unidad de mando”, y el análisis de este “principio” exige una clara comprensión de lo que se entiende por el vocablo “autoridad”. Para este autor, puede afirmarse que un subordinado acepta la autoridad cuando consiente que su comportamiento sea guiado por una decisión tomada por otra persona, con independencia de su propio juicio acerca de los méritos de dicha decisión.<sup>118</sup> El concepto de autoridad que contiene el pensamiento de Aristóteles es divergente a

---

<sup>116</sup> *Ibid.*, p. 11.

<sup>117</sup> Henri Fayol, *op. cit.*, p. 139 (subrayado en el original) [p. 135-139].

<sup>118</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 22.

la que expresa Simon, en el sentido de que ésta siempre apela al reconocimiento intersubjetivo de los actores, esto es, a la legitimación de las acciones de las personas que ejercen el dominio; desde este punto de vista, para Simon, el estudio de la autoridad se ubica en el plano formal de significado de la jerarquía, que se encuentra más cercano a la concepción del poder que ya hemos estudiado. Según esta interpretación, el subordinado acepta el dominio de la autoridad porque así lo señala el aparato normativo, que contiene el elemento coactivo como última instancia de validez de las directrices que impone la persona dotada de mando, y no por la asunción voluntaria de los ordenamientos derivada del acuerdo intersubjetivo de los sujetos. La independencia del criterio del subordinado frente a los actos de quien ejerce el dominio impide la capacidad de discernimiento de los individuos para convencerse de que las órdenes se enmarcan en el ámbito de la función y se realizan de acuerdo con la virtud y la prudencia para legitimarse, según se desprende de las fuentes de legitimidad que proponemos para la autoridad en el comportamiento administrativo; incluso podemos decir que estas determinantes tienden al logro de la eficacia administrativa y no la orden por la orden misma, como lo expresa implícitamente Simon, debido a que exige una participación comprometida, voluntaria e informada de todos los individuos, dentro de un contexto de convencimiento racional en la realización de la función, porque creen que es lo mejor para ellos y para la organización a la que pertenecen, un principio de orden que contiene el concepto de virtud de Aristóteles.

Aristóteles no cancela la posibilidad de ejercer el poder cuando el dominado representa un medio para satisfacer las necesidades del hombre, como lo que sucede con los esclavos, los cuales, según este pensador, nacieron para obedecer; en este caso es justo el sometimiento para obtener este *medio natural*<sup>119</sup> de servicio a los hombres *libres*. A pesar de que esta explicación es la evidencia de una sociedad y un pensamiento excluyentes, y que la relación del amo con respecto al esclavo no es en sí misma lo que define el concepto de autoridad de Aristóteles que hemos analizado en este trabajo, nos ofrece elementos de análisis para comprender la el mando y la obediencia en un ámbito de control social. Si

---

<sup>119</sup> Cfr., Aristóteles, *Política*, 1256b (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

bien ya hemos señalado que el estudio de los esclavos corresponde a los diversas menesteres domésticos, que implica la división de funciones en una organización, también conforma la comprensión del significado del señorío, en el sentido de que se es señor no por adquirir a los esclavos, sino por saber usarlos, en su capacidad de saber mandar lo que el esclavo sabe hacer.<sup>120</sup> Esta connotación estriba en la capacidad de los individuos dotados de mando para ejercer la dominación, incluso dentro de un ámbito de legitimación; así como la autoridad es virtuosa porque sabe ejercer el mando, también es capaz de identificar las funciones propias de los dominados, como parte de la obra que les es propia emprender cada uno de éstos. En este sentido, las tareas virtuosas de la autoridad en el pensamiento aristotélico no sólo consisten en el conocimiento de la función, como parte sustantiva de su virtud, sino en la capacidad para dirigir, lo cual se inscribe dentro de la *fronesis*, en la racionalización de los medios disponibles para emprender una finalidad.

La relación del amo y el esclavo, la cual brinda elementos de estudio para entender el vínculo entre la dirigencia y la subordinación en el comportamiento administrativo, no sólo implica el derecho natural de mando y obediencia entre ellos, sino que el señorío se instituye como causa de la virtud que le incumbe al esclavo, sin que ello signifique instrucción alguna para suplantar las funciones del primero, como lo indicamos cuando aludimos al uso de los instrumentos, por lo que, dice Aristóteles, no estén en lo justo quienes despojan a los esclavos de la razón, señalando que lo que justifica su actuación es únicamente el darles órdenes, antes bien la persuasión debe usarse con ellos más que con los niños.<sup>121</sup> Gracias a esta connotación en la relación amo-esclavo podemos derivar una doble dimensión de significado en torno a la autoridad; en primer término, la procuración de la virtud entre los subordinados. La idea de virtud conforma un modo de ser por el cual el hombre emprende la obra que le corresponde dentro de un espacio de acción y, en este sentido, la autoridad funge como una directriz de la conducta para el ejercicio de la función individual, capaz de orientar esa acción en el ámbito

---

<sup>120</sup> *Ibid.*, 1255b.

<sup>121</sup> *Ibid.*, 1260b.



de una colectividad, de manera que la subordinación no sólo sea un medio para la consecución de ciertos objetivos, sino que se instituya, adicionalmente, como una posibilidad de realización espiritual del hombre en su individualidad. La concreción de esta concepción en el pensamiento de Aristóteles encuentra su fundamento en la necesidad de la ciudad para alcanzar el mayor de los bienes que es el bien comunitario, y en la medida en que esa posibilidad no sólo sea exclusiva de los hombres libres —los ciudadanos—, sino también de los esclavos, aspirará a una mejor comunidad. Si esta noción la trasladamos al comportamiento administrativo, el logro de las tareas repercutirá en un mejor ejercicio de la función dentro de una organización, debido a que los sujetos emprenderán las tareas que les son propias realizar y, al mismo tiempo, pugnará por una mayor satisfacción particular en la realización del trabajo, tendente al logro de su obra.

En segundo término, la relación entre el señorío y el esclavo conforma el principio de persuasión cuando se ejerce una posición de dominio, sobre todo cuando el concepto de autoridad que proponemos en el comportamiento administrativo está orientado al sustento legítimo como mecanismo de articulación entre la realización de las tareas y el convencimiento racional de los individuos, que tienda a un acuerdo intersubjetivo entre éstos y la persona dotada de mando. En primera instancia, la relación mando-obediencia que se deriva de la relación entre el amo y el esclavo se estipula como medio de orientación de la conducta colectiva, enmarcada dentro de un ámbito de validez legítima que aspira a la asunción voluntaria de los mandatos por estar fundado en el conocimiento informado de la función por quienes asumen esa condición de dominación. Si bien la definición de persuasión puede tener diversos significados, en este trabajo la entendemos como un proceso racional de orientación de la conducta, pues sólo en la razón humana puede entenderse la justificación de las acciones de la autoridad, por eso Aristóteles señala que los esclavos no son individuos que únicamente responden a órdenes, sino que son seres de razón; en el mismo sentido, la autoridad-subordinación se estipula a partir de la persuasión racional para el mejor desempeño de la función, de modo que no sólo se trata de ejercer el mando sino justificar el contenido de sus actos, como medio legítimo para “asumir el derecho

de mandar y el poder hacerse obedecer”,<sup>122</sup> tal como lo indica Henri Fayol en el concepto de autoridad que propone para la función administrativa.

El elemento persuasivo que contiene la comunicación de un ordenamiento en el comportamiento administrativo responde al “poder hacerse obedecer” contenido en la dicotomía del mando y la obediencia. La definición a la que hace referencia Aristóteles en torno a la persuasión está condicionada en las organizaciones a la legitimidad de la orden, es decir, a la posibilidad de que dicha influencia ofrezca razones evidentes para la realización de la función y que correspondan a un ámbito de significado específico, con lo que la persuasión ofrece razones objetivas para asumir una orden y que ésta sea atendida por los subordinados, de manera que se reconozca el contenido de la comunicación como parte intrínseca a una acción concreta en un espacio concreto de actuación. Si bien podemos decir que la persuasión describe varias clases de influencia que no entrañan necesariamente una relación de mando y obediencia,<sup>123</sup> debido a que el contenido de una comunicación no sólo responde a un ordenamiento, sino a un sistema de interacción, como sucede en el discurso político, debemos anotar que el elemento persuasivo constituye una categoría propia de la autoridad para ejercer el dominio, por lo que nos centraremos en este ámbito de significado. Simon señala que “la persona que recibe una sugerencia la acepta únicamente como una de las bases más evidentes para hacer su elección; pero la elección que haga dependerá de su convencimiento. También la persuasión se centra alrededor de las razones que existen a favor o en contra de una regla de acción”.<sup>124</sup> Sostenemos que el convencimiento de un ordenamiento en el comportamiento administrativo obedece a las razones propias de la función concreta, lo cual le da sustento a la posible influencia de la autoridad frente a los subordinados.

La dimensión de la persuasión de la autoridad tiende a la capacidad de influir en la conducta de otros, y cuando esa influencia se pierde deja de tener vigencia la legitimidad, aunque siga vigente el poder que otorga el nombramiento

---

<sup>122</sup> Henri Fayol, *op. cit.*, p. 159.

<sup>123</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 121.

<sup>124</sup> *Idem.*

formal. Aquí encontramos dos directrices de funcionamiento; por una parte, la posibilidad de que la autoridad se asuma como parte de la estructura formal, lo que constituye la capacidad de dominio que ejerce la organización sobre los individuos; en este sentido, la influencia de la dirigencia obedece más al carácter coercitivo que a la legitimación, lo cual es más común encontrar en la teoría administrativa, tal como podemos observarlo en el concepto que a este respecto ofrece George Terry, definiendo a la autoridad como el derecho oficial y legal de ordenar una acción por otros y hacerla cumplir.<sup>125</sup> Si bien este autor admite que el cumplimiento se logra por varias formas como la persuasión, la sanción, la coerción o por la fuerza, el elemento predominante es la coerción, pues la esencia del concepto anterior está determinado por el derecho oficial y legal, y ya hemos visto en apartados anteriores que la perspectiva normativa lleva implícito el carácter coercitivo de los ordenamientos, en caso extremo para obligar a los actores al acatamiento de una orden. En todo caso, lo que podemos señalar en el concepto de autoridad antes enunciado es definirlo en términos de poder.

Así como la persuasión puede enmarcarse dentro de la autoridad formal en el comportamiento administrativo, también es posible ubicarla dentro del concepto de autoridad legítima. Henri Fayol indica que “Se distingue, en un jefe, la autoridad *estatutaria* que depende de la función, y la autoridad *personal*, hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados. **Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria**”.<sup>126</sup> La autoridad formal se legitima en la autoridad personal para ejercer el mando, de ahí que cuando la asunción de los mandatos es una consecuencia del reconocimiento entre los sujetos, la influencia de la autoridad es una cualidad de la persuasión, en su capacidad de orientar legítimamente el desarrollo de las tareas, la cual se asume como máximas de comportamiento entre los dominados. La legitimidad, en este sentido, está condicionada al ejercicio concreto de las funciones de la persona dotada de mando con base en la inteligencia, el saber, la experiencia, el valor

---

<sup>125</sup> George R. Terry, *op. cit.*, p. 333.

<sup>126</sup> Henri Fayol, *op. cit.*, p. 159 (subrayado en el original y nuestro).

moral, los dotes de mando o los servicios prestados de quien encarna la autoridad, cuyas cualidades se materializan en la relación intersubjetiva cotidiana enmarcada en la función; gracias a ello surge la posibilidad de que los subordinados asuman voluntariamente su condición por estar sustentado en una realidad objetiva y racionalmente identificada por los sujetos, independientemente de la condición formal o informal con la que se reconozca el carácter dominante de quienes ejercen el mando dentro de la organización.

El principio de persuasión, contenido en el estudio aristotélico, conforma esta parte de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, el cual se inscribe dentro de un proceso de reconocimiento de los actores, mediado por la asunción voluntaria e informada de los mandatos; con esto no queremos decir que se cancele la posibilidad de que una de las partes ejerza una posición de dominio, porque en todo proceso de dominación, tanto el que se deriva del poder como el de la autoridad, es propio que unos asuman el control social sobre otros, con vistas a alcanzar un objetivo, de modo que en toda relación de mando y obediencia existen unos que mandan y otros que obedecen; la diferencia estriba en que mientras en la concepción de poder que hemos analizado en todo momento se encuentra prevista la posibilidad de la coacción como última instancia de validez, el concepto de autoridad se encuentra provisto de medios legítimos de comportamiento colectivo, el cual constituye la esencia de la dominación en la organización, pues cuando las posiciones de autoridad “muestren ineptitud en la realidad, ignorancia de las situaciones, falta de comunicación de lo que debe decirse; o dejemos que el mando (principalmente por su acción concreta) deje de reconocer implícitamente su dependencia sobre el carácter esencial de la relación del individuo con la organización, y si se comprueba, la autoridad desaparece”.<sup>127</sup> Aunque siga vigente la identificación de un poder establecido en la estructura jerárquica, desaparece la posibilidad de reconocer la legitimidad de la autoridad, debido a que ya no es posible asumir los mandatos como máximas de comportamiento, sino que únicamente quedan inmersos en la posibilidad de ser coercitivos: la relación de mando y obediencia queda reducida a una mera

---

<sup>127</sup> Chester I. Barnard, “Teoría de la autoridad” *op. cit.*, p. 391.

condición de orden, sin poder apelar a la confianza mutua para que las directrices de la parte dominante adquieran visos de ser reconocidos racionalmente como orientaciones de la conducta colectiva. Si bien se mantiene la concepción del mando y la obediencia, prevalece el poder sobre la autoridad.

Esta correspondencia de la dominación no cancela la posibilidad de asumir el elemento dominante y la subordinación como parte de la realidad objetiva, porque en cualquier relación social como en la conformación de la naturaleza humana existe una parte que manda y otra que obedece: “[...] para unos es justo y debido ser mandados y para otros mandar con la especie de mando con que nacieron para mandar, y conforme a ella deben ejercer el señorío, pues mandar malamente no puede sino ser nocivo para ambas partes”, debido a que, señala Aristóteles, “hay un interés y una amistad común entre el esclavo y el señor, como lo hay recíprocamente entre quienes por naturaleza han sido señalados para una u otra función,<sup>128</sup> por más que lo contrario ocurra cuando dichas funciones no les son asignadas de modo natural, sino por la ley y la violencia”.<sup>129</sup> El mando para Aristóteles conforma parte de la naturaleza humana que es contraria al poder, debido a que no es posible que aquella función se ejerza por ley ni por violencia, sino enmarcada dentro de un contexto de legitimidad en quien está depositado el dominio. El aprendizaje en la virtud es propio de la relación de los individuos en comunidad, de modo que el carácter legítimo de la persona dotada de mando se encuentra inmersa en una relación de autoridad-subordinación, pues la cualidad común entre ellos es la racionalidad, y no la coerción y la sumisión irracional. De ahí, también, que el alma sea la que ejerce el dominio sobre el cuerpo, o que el señor mande sobre el esclavo, porque se supone que el señorío tiene mayor elementos de juicio sobre el esclavo, así como en una parte del alma se aloja el elemento racional del hombre: “En el alma, en efecto hay por naturaleza un elemento rector y otro que es regido, y a cada uno de ellos asignamos virtudes diferentes, propias respectivamente del elemento racional y del irracional. La situación es patentemente la misma en los otros casos de gobierno y obediencia,

---

<sup>128</sup> Se entiende que refiere a la función de mandar y de ser mandados.

<sup>129</sup> Aristóteles, *Política*, 1255 b (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

de suerte que estas relaciones son en su mayor parte impuestas por naturaleza.”<sup>130</sup> La dominación de lo racional sobre lo irracional representa la categoría de análisis propia de la autoridad legítima, debido a que el contenido de los mandatos se inscribe dentro de la asunción voluntaria de quienes son dominados, mediado por la información razonada de lo que es justo, prudente y virtuoso en la relación autoridad-subordinación, se trata de la posibilidad de justificar la conducta de los sujetos que poseen el mando, con el fin de que el contenido de los mandatos queden validados entre los individuos, susceptibles de alcanzar un acuerdo entre ellos, y la única manera de lograrlo es mediante la racionalidad en las acciones de la autoridad. A esto tiende nuestra explicación de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo.

La legitimidad de la autoridad significa asumir la dominación en un contexto de significado profundamente racional, determinado por la propia proyección humana de la aceptación libre y voluntaria hacia los actos de la autoridad. El elemento racional que acabamos de señalar es una condición propia de los diferentes tipos de dominación a los que hace alusión Aristóteles, pues el libre manda sobre el esclavo, el macho a la hembra y el varón al niño; a pesar de que todos ellos poseen las mismas partes del alma, su posesión es diferente, pues el esclavo, según el pensamiento aristotélico, no tiene en absoluto la facultad deliberativa que posee el hombre libre, la hembra la tiene, pero ineficaz y el niño la ostenta, pero imperfecta de ahí que quien manda debe poseer en grado de perfección la virtud intelectual,<sup>131</sup> la recta razón que, según esta argumentación, la tienen en grado mayor el hombre libre y el varón. Esta consideración profundamente excluyente y desigual en las relaciones sociales en la *polis* es lo que hace que unos individuos dominen sobre otros, lo cual permite comprender los diferentes tipos de autoridad, y lo que da origen a la naturaleza del mando y la obediencia en la comunidad, así como a la autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo, porque así como en las organizaciones no hay por naturaleza unos que manden y otros que obedezcan, aunque es cierto que en

---

<sup>130</sup> *Ibid.*, 1260a

<sup>131</sup> *Idem.*

estos espacios de acción algunos individuos adquieren el poder sobre los demás mediante el nombramiento formal, derivado de la estructura orgánica, o bien por medio de la legitimación de la autoridad que asumen los demás como máximas de comportamiento colectivo, lo cual es posible que sea al margen de los preceptos normativos; en ambos casos están presentes los que mandan y aquellos que obedecen, bien sea a través del elemento coercitivo o gracias al acuerdo entre los actores.

Autoridad es la índole de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente, o un “miembro” de la organización como la que rige la acción a la que contribuye; esto es, la que gobierna o determina lo que él hace, o lo que no ha de hacer, en cuanto se refiere a la organización. De acuerdo con esta definición, la autoridad envuelve dos aspectos: primero, el subjetivo, personal, la *aceptación* de una comunicación como autoritaria; y segundo, el aspecto objetivo, el carácter de la comunicación en virtud del cual ésta es aceptada [...].<sup>132</sup>

El concepto de autoridad que hemos definido en la cita anterior nos permite ubicar el significado del mando y la obediencia cuando se encuentra inserto dentro del ámbito organizativo. Esta referencia a la organización nos permite suponer que quienes participan en este espacio lo hacen por estar condicionado al cumplimiento de un objetivo específico que se proyecta en una tarea concreta que es propia del funcionamiento general de un sistema de comportamiento, con lo que es posible ubicar esta concepción dentro del concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles, en el sentido de circunscribir la actuación particular a una función específica, tanto de la persona dotada de mando como de los subordinados, lo cual constituye una posibilidad objetiva de legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo. La comunicación que se deriva en un ordenamiento lleva implícita una categoría de asunción de los mandatos por parte del subordinado, capaz de regir una función específica dentro de un espacio de actuación, lo cual incorpora dos elementos de análisis en la dimensión propia de la dominación, cuando está referida a la subordinación, la aceptación de que la orden proviene de una persona dotada de mando y la codificación de la aceptación por parte de los dominados; es decir, en el primer caso se asume un

---

<sup>132</sup> Chester I. Barnard, “Teoría de la autoridad”, *op. cit.*, p. 382 y 383.

ordenamiento inapelable de sumisión, por estar referida a un ámbito de significado que representa un ente *superior* dentro de esa relación de mando y obediencia, que posteriormente, en el segundo caso, se asume tácitamente como parte del proceso de aceptación; en este caso, la aceptación puede referirse tanto a la imposición o como asunción voluntaria en la creencia de la orden, con lo que Barnard deja abierta la posibilidad de apelar a la legitimidad como mecanismo consensual de aceptación de los ordenamiento por parte de los subordinados.

El dirigente en el comportamiento administrativo, en este sentido, orienta la actuación de los subordinados para alcanzar un objetivo determinado, previsto en la organización; es decir, tiende a un beneficio particular, pero que en mayores ámbitos de significado repercute en un beneficio social, tal como lo analizamos en el primer capítulo de este trabajo. Así como en las organizaciones, la naturaleza del mando y la obediencia conforma el gobierno en la ciudad griega, pues en la *polis* hay quienes asumen la autoridad frente a los ciudadanos tendente a ofrecer lo mejor en beneficio de la comunidad. Así como es consustancial a la naturaleza humana en el pensamiento de Aristóteles la obediencia del esclavo ante el hombre libre y de las hembras y los niños frente al varón, es patente la dominación de ciertos ciudadanos sobre otros en la ciudad, cuya finalidad primordial es alcanzar el bien común, de acuerdo con el carácter ético de las acciones individuales de los sujetos que ejercen el mando. Los ciudadanos poseen el carácter virtuoso de sus actos para ejercer el mando por una doble razón, porque la propia organización comunitaria confeccionó a los hombres libres para adquirir el nivel de moralidad propio de la comunidad y porque gracias a la participación política en la *polis* los sujetos adquieren la virtud para que cualquiera de ellos ejerza la dominación en la ciudad. Mientras que la condición excluyente de la organización social expuesta en el pensamiento de Aristóteles tiene como connotación natural que el hombre libre mande al esclavo, el varón a la mujer y al niño por naturaleza, en la *polis* todos son susceptibles de asumir el mando de la ciudad porque la propia comunidad formó a los hombres para la práctica de la virtud, excluyendo a los esclavos, las mujeres y los niños pues no eran considerados ciudadanos en la



Grecia Antigua. En toda relación social es propio de los hombres que unos manden sobre otros.<sup>133</sup>

Mandar y ser mandado pertenece a las cosas no sólo necesarias, sino provechosas, y aún en ciertos casos, y directamente desde su origen, unos seres se destinan a ser mandados y otros a mandar. Hay además muchas formas de rectores y súbditos (y la excelencia del mando está siempre en razón de la excelencia de los súbditos, como si son hombres o bestias, y esto porque es mejor la obra realizada con mejores elementos, y donde uno manda y otro es mandado es una obra común). De muchas partes, continuas o discretas, se integra lo que llega a ser un todo unitario y común, en el cual se encuentra siempre un elemento imperante y uno imperado, y esta característica está presente en los elementos animados en todo el conjunto de la naturaleza, puesto que aun en las cosas que no participan de la vida hay cierto mando, como en la escala musical.<sup>134</sup>

La relación del mando y la obediencia en Aristóteles está condicionado en todo momento a la realización de una obra que es benéfica para ambos, aun de la relación del esclavo y el amo, porque tanto el esclavo se beneficia del señor para orientar mejor su vida como éste se sirve de aquél para obtener el sustento de la casa, o de la dominación que ejerce el varón sobre los hijos mientras éstos no sean capaces de conducir su vida por sí mismos, así también la naturaleza del mando en la ciudad está referido al bien común, tanto de los gobernantes como de los gobernados. Este principio de orden en la naturaleza de la comunidad que indica Aristóteles funge como una categoría de funcionamiento en el comportamiento administrativo, en un doble sentido, en la disposición del trabajo humano para lograr un objetivo, o emprender una obra, lo cual es propio de la virtud, y en la posibilidad de ubicar a los actores dentro de un ámbito de actuación que les propio realizar, tal como podemos derivarlo de la estructura orgánica en la organización, como parte de las cualidades que deben poseer quienes asumirán un puesto operativo, administrativo o jerárquico. La necesidad de la dominación se inscribe dentro de una dimensión de significado propia de la conjunción de esfuerzos para el logro de una finalidad, en la que el elemento rector orienta la

---

<sup>133</sup> Consultar el apartado a. de este capítulo o bien el capítulo 2 “El poder como fundamento de la acción organizada” del la obra *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva* de Michel Crozier y Erhard Friedberg, y el capítulo 6 “El control social: desviación, poder y procesos de retroalimentación” del libro *La sociología y la teoría moderna de los sistemas* de Walter Buckley.

<sup>134</sup> Aristóteles, *Política*, 1254a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

acción colectiva hacia la estipulación que indica la organización, en el caso del comportamiento administrativo, o bien para el bien común que es propio de la ciudad. Así como la dirigencia y la subordinación integra los propósitos de funcionamiento colectivo, también genera pautas de control social que aspiran a darle predominancia de ciertas directrices sobre otras, y, en este sentido, tanto en la comunidad como en la organización, gracias a quien ejerce el dominio la realización de las tareas permite que las actividades se dirijan en una dirección, de ahí la importancia que representa quien ostente el mando. Es en este sentido en el que Herbert Simon define el concepto de autoridad, señalándolo de la siguiente manera:

Puede definirse la 'autoridad' como el poder de tomar decisiones que guíen las acciones de otros. Es una relación entre individuos, 'superior' el uno, 'subordinado' el otro. El superior da forma y transmite las decisiones, con la expectativa de que serán aceptados por el subordinado. El subordinado espera que tales decisiones y su conducta esté determinado por ellas. Por tanto, la relación de autoridad puede ser definida en términos puramente objetivos y de comportamiento. Implica comportamiento tanto de parte del superior como del subordinado. Solamente cuando esos comportamientos surgen existe una relación de autoridad entre las dos personas implicadas. Cuando esos comportamientos no surgen no existe autoridad, cualquiera que sea la teoría de la organización sobre el papel.<sup>135</sup>

La naturaleza del mando y de la obediencia descrita por Aristóteles contiene los elementos de dominio consignados en el comportamiento administrativo que indica Simon. La comprensión de la dominación es una relación entre un *superior* y un *subordinado*, materializado ya sea mediante la estructura orgánica o bien a través del carácter informal que representa la vinculación entre la autoridad legítima y los demás miembros, sustentado en las posibilidades de orientación grupal que se originan a partir de la asunción voluntaria de los mandatos por parte del individuo dotado con la experiencia, el conocimiento o el don de mando para la realización de las funciones. En todas estas manifestaciones de la dominación se encuentra implícita la posibilidad de un comportamiento esperado que transfiere una decisión en una forma de conducta; en ambos casos, tanto la persona que ejerce el dominio asume un comportamiento, en la manera de emitir una orden, y

---

<sup>135</sup> Herbert Simon, *op. ct.*, p. 120.

los subordinados, en la forma en que esa orden pone en funcionamiento una serie de directrices originadas por la persona dotada de mando, de modo que, para Simon, ese comportamiento esperado define su significado de la autoridad, pues si éste no se produce carece de sentido hablar de autoridad. Independientemente de la manera en que se origine la acción de uno o varios individuos, mientras se produzca existe la posibilidad de entender el concepto de autoridad, el cual puede describirse, en suma, como una relación que asegura el comportamiento coordinado dentro de un grupo, subordinando las decisiones de un individuo a los ordenamientos comunicados por otros,<sup>136</sup> con lo que en todo momento existen unos que mandan y otros que obedecen, esto es, la relación de mando y obediencia.

El principio de la naturaleza del mando y la obediencia que se presenta en cualquier ámbito de actuación constituye una manera de comprender indistintamente el significado conceptual del poder y la autoridad, a pesar de la distinción fundamental entre uno y otro que se refiere a la manera de ejercer la posición de dominio, bien sea mediante los elementos coercitivos de control social o bien a través de la legitimación de las acciones de la autoridad. La esencia del principio de mando y obediencia estriba en asumir que siempre existe una elite de individuos que controla a ciertos sujetos que no cuentan con alguna predominancia dominante.<sup>137</sup> Aun en la autoridad legítima no reconocida en la estructura formal en el comportamiento administrativo, el mecanismo de conducta colectivo ofrece elementos de estudio para admitir que ésta contiene ciertas cualidades de control entre un grupo de personas; por ejemplo, para elegir entre una tarea y otra cuando se trata de resolver un problema en el funcionamiento de una maquinaria, y en la que se consulta al técnico para establecer las directrices de actuación pertinentes; en este sentido, la función del experto se erige como probabilidad de orientación de la conducta de otros, de modo que éste asume su condición de autoridad y los demás, de subordinados, porque es el que cuenta con el conocimiento adecuado para esa circunstancia. La misma situación se presenta

---

<sup>136</sup> *Ibid.*, p. 128.

<sup>137</sup> *Vid.*, James Meisel, *El mito de la clase gobernante. Gaetano Mosca y la elite*, Amorrortu.

cuando la autoridad legítima, al margen de su reconocimiento en los preceptos normativos, no cuenta con los conocimientos de la función, pero sí con el liderazgo para designar un curso de acción, como sucede, por ejemplo, en el caso de que en una elección democrática de un sindicato para decidir a la representación sindical uno de los contendientes resulte vencedor mediante actos fraudulentos, y el otro, por tener una trayectoria dentro del sindicato o por ser coherente en la defensa de ciertos principios democráticos, se erige como autoridad y los demás como subordinados para dirigir las formas de protesta.

Es una máxima de estudio en el pensamiento de Aristóteles el que este principio del mando y la obediencia conforme parte de la explicación en torno a la designación de los gobernantes, en el sentido de que éstos deben antes de gobernar ser gobernados, con el fin de que adquiriera la virtud para ejercer el mando, en su propósito de servir mejor a la comunidad, porque “es menester que aprenda primero a obedecer el que ha de gobernar como se debe”,<sup>138</sup> pues para Aristóteles el gobernante debe aprender como gobernado, como se aprende a mandar sirviendo a la caballería o como general sirviendo bajo el general y siendo jefe de un regimiento o de un escuadrón, de ahí que con razón se diga que no se puede mandar bien sin antes haber obedecido.<sup>139</sup> Esta idea aristotélica con respecto al concepto de autoridad se concibe en términos de una necesidad ética del individuo para mejor servir a la comunidad, en el sentido de que la participación ciudadana en la *polis* le otorga al individuo la posibilidad del desarrollo de sus virtudes que lo instruyan para las funciones de gobernante. Ya hemos señalado que la esencia del concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles se funda en términos del bien común, esto es, se comprende que los gobernantes asumen esa condición por estar sustentado en una necesidad comunitaria de servir a los demás, situación que proyecta el sentido ético del mando en la *polis*; esta connotación propia de las tareas de gobierno en Aristóteles establece el principio de responsabilidad de la dirigencia en el comportamiento administrativo.

---

<sup>138</sup> Aristóteles, *Política*, 1332b y 1333a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

<sup>139</sup> *Ibid.*, 1277 b

El principio de la obediencia antes del mando se inscribe como un condición propia de la autoridad en el comportamiento administrativo, el cual se justifica por la necesidad que tienen las clases dirigentes para alcanzar la legitimidad, porque gracias a ello la persona dotada de mando adquirirá la experiencia adecuada para consumir las acciones propias de su cargo, como el conocimiento en la función, la forma pertinente para dirigir a los individuos en el cumplimiento de las tareas, identificar la habilidad concreta que habrán de poseer los sujetos en el puesto, así como obtener el aprendizaje para analizar los cursos de acción para la toma de decisiones; asimismo, se abre la posibilidad para que quienes habrán de asumir funciones de mando tenga ante sí el criterio prudencial que es propio, también, de la autoridad legítima.

La responsabilidad de los gobernantes en la Grecia Antigua estaba condicionada al bienestar comunitario, por eso era de suma relevancia que el individuo que asumiera el mando tuviera la capacidad suficiente para ello. El principio aristotélico de ser gobernado antes de gobernar se inserta dentro de la concepción de la autoridad y lo que explica el principio de la responsabilidad de la dominación en el comportamiento administrativo: “[...] no se debe otorgar más rápido la autoridad de lo que se puedan desarrollar los métodos apropiados para que el trabajador asuma la responsabilidad inherente a esa autoridad. Tal vez descubramos también que no deberíamos otorgar autoridad a los trabajadores sin la correspondiente participación de ellos en el negocio”.<sup>140</sup> Los elementos de análisis que encontramos en Mary Parker Follett responden al carácter imprescindible de la participación de los individuos en las tareas propias de una organización, como una manera de garantizar la adquisición de experiencia, capacidad y conocimientos cuando se trata de asumir una función de mando en las organizaciones, en la que la responsabilidad del dirigente responde a una situación concreta que es propia de un accionar colectivo.

Si bien Follett estudió la dimensión administrativa en un ámbito de significado normativo, en el deber ser, lo que nos interesa analizar son las condiciones de desarrollo de los individuos en el espacio propio del

---

<sup>140</sup> Mary Parker Follett. *Precursora de la administración*, op. cit., p. 112.

comportamiento administrativo cuando se trata de comprender el significado de la autoridad, porque así como ésta es un factor importante en la especialización de una función y en la toma de decisiones, también lo es en la exigencia de responsabilidad,<sup>141</sup> que se asume como parte intrínseca a las tareas de mando. Gracias a ello estamos en condiciones de comprender el principio administrativo de Henri Fayol: “No se concibe la *autoridad* sin *responsabilidad*, es decir, sin una sanción —recompensa o castigo— que acompañe al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad.”<sup>142</sup> El sentido de la responsabilidad que incluimos en nuestra disertación sobre la autoridad en el pensamiento de Aristóteles no se concibe en términos de una dimensión coercitiva, sino moral, que responde a una posibilidad de actuación de los individuos con vistas a un fin esperado, tanto comunitario como organizacional. La causa y la consecuencia de la responsabilidad del individuo que ejerce el dominio en el comportamiento administrativo es el ejercicio de la función, de modo que sirva en el mismo sentido para ejercer el mando legítimo, mediante la adecuada orientación de las tareas. La responsabilidad puede interpretarse como una necesidad de las clases dirigentes para validar su actuar frente a los subordinados, sin apelar a los elementos coactivos de dominio, pues la única responsabilidad que ejerce la autoridad legítima es la eficiencia en la realización de las tareas, una connotación que está contenida implícitamente en el pensamiento de Aristóteles.

Si bien el principio de la autoridad analizado por Aristóteles se ubica en el plano de discusión de la estructura jerárquica en la organización —pues lo que se encuentra implícito en la explicación es la designación de las personas que habrán de incorporarse dentro de una posición formal de dominio— la justificación primordial para ser gobernado antes de gobernar conforma la posibilidad de procurar la legitimación para asumir las tareas de mando, es decir, se trata de legitimar a los sujetos antes del nombramiento formal, que posteriormente se

---

<sup>141</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 145.

<sup>142</sup> Henri Fayol, *op. cit.*, p. 159 (subrayado en el original).

transfiere a la ejecución de las acciones, ya no únicamente por el carácter implícito de la coacción que conlleva una posición de poder dentro de la jerarquía formal, sino por la capacidad para orientar el trabajo colectivo, lo cual exige el reconocimiento intersubjetivo permanente para legitimar en todo momento los actos de la autoridad. Se señaló en el primer apartado de este capítulo que la designación de un individuo en la estructura jerárquica constituye en sí misma la principal fuente de legitimidad, pues el nombramiento otorgado por la organización se erige como el mecanismo de poder para obligar a los actores al cumplimiento de ciertas directrices organizacionales, lo cual necesariamente entraña medios coercitivos de dominio. Sin embargo, el principio de mando que promueve el dirigir antes de ser dirigido significa asumir previamente el carácter legítimo de la función de mando, ya no fundamentalmente por el elemento coactivo, sino por la validación propia de la experiencia, capacidad y el conocimiento que adquieren los agentes cuando son dominados.

Así como resulta evidente que la relación de mando y obediencia es propia del comportamiento administrativo, también lo es en la ciudad Griega la relación de gobernantes y gobernados, en la que todo ciudadano pleno debe estar preparado a participar en la administración del gobierno, de ahí el principio aristotélico que siempre son los ciudadanos quienes tienen que obedecer y gobernar alternativamente, con el fin de formar buenos gobernantes.<sup>143</sup> La dicotomía del mando y la obediencia, como sinónimo de aprender a obedecer para saber gobernar, es una categoría de análisis propia del pensamiento aristotélico que conforma una determinante esencial en su concepto de la autoridad; se trata de un principio de acción humana en la *polis* que implica un compromiso con la comunidad, debido a que los mecanismos de actuación de la persona que ejerce el dominio constituyen una forma de asumir de la mejor manera las funciones propias de un cargo, además de que hace referencia a las condiciones imperantes de una dominación aceptada implícitamente por todos, enmarcado en la legitimidad, pues quien gobierna cuenta con el reconocimiento intersubjetivo de los sujetos porque ha aprendido a obedecer, de acuerdo con la experiencia y la preparación

---

<sup>143</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 748.

propia para ejercer el mando, una dimensión sumamente importante debido a que la autoridad aspira a legitimarse antes de ejercer el control, de manera que el individuo que adquiere la dominación queda plenamente reconocido por sus acciones. Así pues, la legitimidad de su accionar se reconoce desde su designación, algo que queda estipulado en la organización mediante la designación por méritos y no por el simple nombramiento arbitrario. Si bien la esencia de este principio de la autoridad es propia tanto de la *polis* griega como de la organización, la distinción estriba en que mientras en la Ciudad Antigua la autoridad se ejercía con vistas al bienestar general, en las organizaciones se inscribe para el cumplimiento de ciertos objetivos particulares de éstas. Así como el vínculo de gobernantes y gobernados define una forma de comportamiento comunitario en la ciudad, la relación de mando y obediencia en la organización define el comportamiento administrativo, de ahí la importancia que reviste el análisis que hemos realizado en torno al concepto de autoridad cuando se inserta dentro del mando y la obediencia. Los principios que subyacen en torno al concepto de autoridad contenido en el pensamiento de Aristóteles que hemos analizado constituyen elementos de análisis para comprender el significado de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo.

## **5. Los tipos de autoridad y el régimen ideal aristotélico en el comportamiento administrativo**

El significado de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles tiene como referencia el bien hacia los demás, lo cual constituye el mayor principio ético del hombre, trátase de la dominación que ejerce el marido sobre la esposa, del padre sobre los hijos, del amo sobre el esclavo, del gobernante sobre los gobernados; en todos los casos, la comprensión de la persona que ejerce el dominio está sustentado en la realización de un bien, más cuando hablamos de los gobernantes en la ciudad, pues es el mayor bien entre todos ellos está referido a la comunidad. Así como el dominio de la casa se ejerce para obtener el sustento familiar, el de los gobernantes se ejerce para ofrecer la mejor vida posible, que en ambos casos



significa, al mismo tiempo, un beneficio personal de quien practica el mando, pues así como el sustento es común para él como para los demás también lo es el bien que se practica en la ciudad.

El gobierno de los hijos, de la mujer y de toda la casa que llamamos administración doméstica, o se ejerce en interés de los gobernados o por algún bien común a ambas partes, pero esencialmente en interés de los gobernados, como vemos también en las demás artes, por ejemplo en la medicina y en la gimnasia, aunque accidentalmente sea en provecho de los que las ejercen, pues nada impide que el maestro de gimnasia sea a veces también uno de los que la practican, así como el piloto es siempre uno de los navegantes. El maestro de gimnasia o el piloto miran el bien de los dirigidos, pero cuando personalmente se convierten en uno de ellos, accidentalmente participan en su beneficio. Pues entonces el uno se convierte en navegante, y el otro, aún siendo maestro de gimnasia, en uno de los que la ejercitan.<sup>144</sup>

La dimensión ética del hombre es asumir la dominación con vistas a alcanzar un bien común que es el bien superior, lo que implica un beneficio para sí mismo por estar supeditada su actuación personal dentro del contexto de significado que es propio del hombre, relativo a la moralidad que lo caracteriza, pues, por ejemplo, un hombre no puede ser feliz sin antes haber observado la felicidad de la comunidad principal que es la ciudad; en eso estriba el carácter ético de las acciones del hombre y lo que explica el significado de la autoridad en el pensamiento aristotélico, ya sea la que se ejerce en la familia, en el señorío o en la ciudad. La concepción de la comunidad que analizamos en el primer capítulo de este trabajo se instituye como parte de la determinación humana de la que se derivan diversas formas de convivencia colectiva, entre las que se conforman las relaciones de dominio. La relación de mando y obediencia, en este sentido, no sólo obedece a la asunción del control social de ciertos individuos sobre otros, sino que responde a la moralidad de las acciones de los sujetos enmarcadas en la participación común para alcanzar el bienestar comunitario, de ahí que en todas las relaciones de mando y obediencia, según la perspectiva aristotélica, estén condicionadas al bienestar de los demás o al bien común de quienes dominan y son dominados, lo cual corresponde al fundamento de la legitimidad de la autoridad que hemos analizado en los apartados anteriores, en el sentido de que

---

<sup>144</sup> Aristóteles, *Política*, 1278b y 1279a (versión de Manuel García Valdés, *op. cit.*).

ésta se reconoce por las acciones que emprende frente a los demás, y lo subordinados validan ese actuar como parte de su racionalidad.

La concepción del mando y la obediencia no puede entenderse al margen de lo común, trátase de la familia, en la que el varón orienta su actuar para obtener la provisión de las necesidades cotidianas y la mujer se ocupa del cuidado de los hijos para encauzarlo en la virtud mediante la educación, o en la *polis* en la que el objetivo de gobernante es aspirar a la mejor organización política con vistas a la obtención del mayor de los bienes comunitarios, que es la práctica de la virtud de los ciudadanos. Pero es a partir de la comunidad primaria, la familia, en donde se generan las clases de autoridad del amo sobre el esclavo, la del marido sobre la mujer y la del padre sobre el hijo: “Tres son, pues, como hemos visto, las partes del régimen familiar: una la del señorío sobre el esclavo, de la cual hemos hablado antes; otra la paterna, y la tercera la conyugal. Al jefe de familia corresponde, en efecto, gobernar a su mujer y a sus hijos (y si bien a una y otros como a sujetos libres, su mando no es, con todo, del mismo modo, sino que sobre la mujer es como el magistrado de la república, y sobre los hijos como monarca absoluto). El macho está naturalmente mejor dotado que la hembra para el mando (haciendo omisión de casos aislados y antinaturales), y la edad y la madurez lo están mejor que la juventud y la inmadurez”.<sup>145</sup> Si bien es patente que se presenta una relación de dominio entre el varón y la mujer, así como del padre sobre el hijo, Düring señala que esta comunidad primaria entre el hombre y la mujer tiene su origen por motivo de la procreación, pues según este autor no llega a establecerse por una decisión de la voluntad, sino como en las plantas y los animales por el impulso natural a dejar descendientes. En tanto, la relación del amo sobre el esclavo es una relación que se da entre el que por naturaleza domina y el que por naturaleza es dominado: al que es capaz de prever con su pensamiento, la naturaleza lo destinó para dominar y ser señor, y al que sólo es capaz de trabajar corporalmente, para obedecer y ser esclavo; esta relación conformó la economía doméstica que vela por las necesidades diarias de la familia.<sup>146</sup> Según esta

---

<sup>145</sup> *Ibid.*, 1259a y b ( versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

<sup>146</sup> Ingemar Düring, *op. cit.*, p. 759.

interpretación, el ámbito familiar no se planteaba en términos de una relación de dominio, sino como parte de la naturaleza humana de conformar una unidad entre el varón y la mujer para procrear; independientemente de la acepción con la que se presenta el entorno familiar, dentro del cual existe efectivamente el control social del varón sobre los demás miembros de la familia, lo que nos interesa estudiar es la conformación del tipo de autoridad del amo sobre el esclavo, pues la dominación del varón sobre la mujer o los hijos corresponde al concepto sociológico del poder que tiende al sometimiento; la concepción de la dominación del varón conforma una visión importante del mando, pero creemos que no explica suficientemente la relación del dirigente y el subordinado que es propia del comportamiento administrativo, pues la finalidad en cada una de ellas atiende a la naturaleza humana de la obtención de un beneficio propio del entorno familiar, que es más emotivo que racional.

El señor en la administración doméstica actúa por conveniencia al cuidado de su patrimonio y proveer de los satisfactores básicos de la familia, con lo que si bien se trata del interés propio del señor, también actúa en interés del esclavo, debido a que forma parte de sus bienes, y por ello debe procurarle una buena atención: “La autoridad del amo, aunque haya en verdad un mismo interés para el esclavo por naturaleza y para el amo por naturaleza, sin embargo no menos se ejerce atendiendo a la conveniencia del amo, y sólo accidentalmente a la del esclavo, pues si el esclavo parece no puede subsistir la autoridad del amo”.<sup>147</sup> El beneficio común o ejercer el dominio para el bien de los gobernados del que habla el propio Aristóteles no se explica en la relación del amo sobre el esclavo, porque recordemos que este último no era considerado como hombre libre, sino que estaba más cercano a la concepción del hombre máquina, enajenado del trabajo del que habla Marx, y que se desarrolla inicialmente en la teoría administrativa gracias a los estudios de Frederick Winslow Taylor en su obra *Principios de la administración científica*. En todos los casos, esta perspectiva del hombre nos indica, paradójicamente, la profunda exclusión de lo humano, aún cuando los fines

---

<sup>147</sup> Aristóteles, *Política*, 1278b (versión de Manuela García Valdés, *op. cit.*).

estén orientados hacia un propósito comunitario, como se presentaba en la Antigüedad, o un objetivo social, como se observa actualmente.

No es casual que esta perspectiva de la relación del amo sobre el esclavo haya sido teorizada por Taylor, incluso como parte de un beneficio común del que nos habla Aristóteles, cuando advierte que el antagonismo entre los *patrones* y los *empleados* no corresponde con la perspectiva de la *administración científica*, la cual tiene sus cimientos en “el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos de que vaya acompañada de prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y el patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas”.<sup>148</sup> Al margen de la contradicción de Taylor con respecto a la remuneración del trabajo, los principios que orientan la discusión de Aristóteles de la comprensión de la relación del amo sobre el esclavo contienen los elementos de la relación del patrón o jefe y del empleado en la organización, en el sentido de asumir la dominación en beneficio del fin particular del señor, que en el caso del pensamiento aristotélico se justificaba para proveer de las necesidades básicas para servir mejor a la comunidad mayor que era la ciudad; la importancia de la esclavitud consistía en que constituía una categoría fundamental de la política y la economía de la ciudad, y como tal era menester una buena relación entre el amo y el esclavo.

De éstos, para uno, es conveniente y justo ser esclavo, y para otro, dominar, y uno debe obedecer y otro mandar con la autoridad de que la naturaleza le dotó, y por tanto, también dominar. Pero el practicarlo mal es perjudicial para ambos, ya que la parte y el todo, el cuerpo y el alma tienen los mismos intereses. Y el esclavo es parte del amo, una especie de parte animada separada del cuerpo. Por eso hay un interés común y amistad recíproca entre esclavo y amo, que merecen serlo por naturaleza. Entre los que no se da esta relación, sino lo son por convención y forzados, sucede lo contrario.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*, decimotercera edición, Tr. Ramón palazón, Herrero Hermanos, México, 1971, p. 20 (edición que incluye la obra de Henri Fayol, *Administración industrial y general*).

<sup>149</sup> Aristóteles, *Política*, 1255b (versión de Manuela García Valdés, *op. cit.*).

El esclavo era una parte determinante en el buen desempeño de la administración doméstica que habría de repercutir en una mejor participación política, de ahí que los esclavos debían ser bien tratados. En este sentido, la relación de mando y obediencia en el comportamiento administrativo no apela a una disyuntiva que legitime las acciones de la autoridad, sino a la llana posibilidad de obtener un beneficio particular, en términos de una finalidad organizacional o un rendimiento como fruto del trabajo; en caso contrario, cancela la posibilidad de alcanzar eficazmente un objetivo organizacional o bien prescindir la seguridad de obtener una remuneración por el trabajo para satisfacer una necesidad. Así como la relación del amo sobre el esclavo proyecta el beneficio común, también genera el fundamento de la participación común, en la que la autoridad funge como catalizadora del esfuerzo colectivo mediante la colaboración: “Hay un mando propio del señor, y por él entendemos el que tiene que ver con labores serviles que no tienen el señor por qué saber cómo hacerlas, sino más bien cómo servirse de ellas. En cuanto a la otra capacidad, que es la de poder desempeñar estos trabajos de servicio, es propia del esclavo”.<sup>150</sup> La cualidad de la autoridad es saber dirigir a los individuos, lo cual significa en el comportamiento administrativo alcanzar la cooperación de los subordinados; esta determinante propia de la relación del amo sobre el esclavo proyecta el sentido de una autoridad, en términos de la posibilidad de las personas dotadas de mando para orientar de una mejor manera la colaboración de los sujetos, dentro de lo cual la dominación no sólo se inscribe como un elemento del poder, sino de una condicionante de acción que apela a la legitimación por estar fundado en las posibilidades de los sujetos para justificar su actuar frente a los demás, en la capacidad para saber dirigir.

Evidentemente que no existe en la obra aristotélica referencia alguna a las organizaciones como se conciben en la actualidad, aunque bien podríamos ubicarlas dentro de la dimensión del poder del amo, el cual tiene a su cargo el mandato sobre el esclavo o sobre el siervo, el cual percibía una remuneración por su trabajo. El poder del amo era de menor valía que el del jefe de familia y menos aún que el del gobernante, debido a que si bien la administración de la casa

---

<sup>150</sup> *Ibid.*, 1277a (versión de Antonio Gómez Robledo, *op. cit.*).

representaba un elemento de suma relevancia en la comunidad para obtener el sustento cotidiano, esto no era más importante que la participación política. Sin embargo, la distinción entre el gobierno de una casa y el gobierno de una ciudad difería en su esfera de acción y en el aparato de dominio, como lo señala Aristóteles o Pseudo-Aristóteles en su obra *Económicos*: “El arte de gobernar una casa y el arte de gobernar una ciudad difieren en lo mismo que una casa y una ciudad (pues éstas son el fundamento de aquéllos), pero, además, el arte de gobernar una ciudad depende de un número de jefes y el arte de gobernar una casa de uno solo”.<sup>151</sup> Las determinantes que se plantean en la cita anterior responden a categorías de análisis que difieren en amplio sentido en torno a la distinción del gobierno de la casa y el gobierno de una ciudad; en términos generales, la finalidad del gobierno de la casa es obtener el sustento primario de subsistencia, que se enmarca en las actividades cotidianas de los individuos; en tanto que el gobierno de la ciudad es alcanzar el mayor bien posible hacia los gobernados para educarlos en la virtud como medio de orientación para lograr la felicidad, lo cual obedece a las actividades no cotidianas de sus miembros. Asimismo, el gobierno de la casa responde a un dominio unipersonal, en cambio en el gobierno de la ciudad, el mando se encuentra distribuido en varias magistraturas.

La autoridad en el pensamiento de Aristóteles tiene una referencia explícita hacia los demás, bien sea a la familia o a la comunidad, de modo que el funcionamiento de una colectividad tiene como determinante el bien común; la persona que ejerce el mando asume la dominación con la finalidad primordial de alcanzar un beneficio comunitario. Si este planteamiento aristotélico lo ubicamos en el plano organizacional, diríamos que su gobierno orienta sus acciones hacia una finalidad particular, pero dentro de un ámbito de significado más amplio que es la sociedad, con lo que se comprende que el sentido de su acción obedece a un bien común, independientemente de la conformación actual de la sociedad capitalista, lo cual correspondería a otras vertientes de análisis. El sistema de

---

<sup>151</sup> Pseudo-Aristóteles, *Económicos*, 1243a (versión de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 1995, edición en la que se incluye Aristóteles, *La constitución de los atenienses*).

dominio que impera en la organización responde a un cuadro administrativo que se encarga de la ejecución de las órdenes, representado por una jerarquía.<sup>152</sup> Si bien apuntamos en líneas anteriores que la relación del amo sobre el esclavo explica en buena medida la relación del mando y obediencia en la administración, la forma en que se concibe el régimen de funcionamiento de la organización está más cercana al sistema de gobierno que es propio de la ciudad; es decir: la conformación de la relación de mando y obediencia en la organización, que se deriva de la relación del amo sobre el esclavo, define el comportamiento administrativo, con las cualidades propias de obtener un bien recíproco, pero la forma en que se ordena el funcionamiento organizacional, por lo menos en su aspecto orgánico o formal, se inscribe a semejanza de la ciudad, en el sentido de la conformación de un aparato de dominio, lo cual es una consecuencia del número de funciones que se desarrollan en ella. Así como en la organización el nombramiento de los sujetos en un puesto, tanto jerárquico como funcional, es el resultado de la competencia individual, como se encuentra consignado formalmente en la propia estructura orgánica, el régimen ideal en la *polis* se orienta por el mismo principio de que los hombres más virtuosos ocupen alguna magistratura; sin embargo, recordemos que una de las características fundamentales en el funcionamiento democrático de la ciudad es que los ciudadanos puedan acceder al gobierno por turno, de modo que puedan gobernar y ser gobernados alternativamente, con lo que se presupone que cualquiera de ellos posee la virtud suficiente para asumir el mando, situación que no es del todo cierta en un régimen con estas particularidades.

Sin embargo, el régimen en la *polis* condiciona una forma de gobierno, porque así como en las organizaciones el mando define un sistema de dominio con respecto a una serie de funciones, el régimen es una disposición de la ciudad con respecto a sus cargos, particularmente el que tiene el dominio sobre todas las cosas, pues el que tiene el mando en la ciudad, es en todas partes, el cuerpo gobernante, y el cuerpo gobernante es el régimen, de modo que el régimen, al mismo tiempo que explica una disposición institucional, formal, refleja las

---

<sup>152</sup> Vid., Max Weber, *op. cit.*, pp. 170 y ss.

relaciones políticas más fundamentales: las relaciones de dominio y subordinación entre los diversos grupos que integran la ciudad.<sup>153</sup> El régimen de gobierno que está contenido en el pensamiento de Aristóteles puede interpretarse de acuerdo con el número de miembros que posee el dominio, bien sea que uno solo, una minoría o una mayoría que atiendan al interés común de la comunidad, con lo cual estos regímenes serán necesariamente rectos porque miran por el beneficio comunitario; en tanto cuando estos gobiernos se apartan de este principio, y atienden al interés particular o el de una minoría o de las masas son desviaciones de gobierno. A la monarquía Aristóteles la denomina gobiernos unipersonales que gobiernan por el interés común; a la aristocracia, gobierno de unos pocos, porque gobiernan los mejores y lo hacen en beneficio de la ciudad; y finalmente, cuando una multitud gobierna en función del interés común recibe el nombre de república. Las desviaciones a estos regímenes son la tiranía, contraria a la monarquía, que atiende al interés del monarca; la oligarquía, contraria a la aristocracia, que gobierna para los ricos, y la democracia, contraria a la república, que atiende al interés de los pobres. En ninguno de estos regímenes existe el interés por la comunidad.<sup>154</sup>

Para Pierre Aubenque el mejor gobierno es la monarquía, es decir, una forma de gobierno análoga al mando que, en el orden doméstico, el padre ejerce sobre sus hijos, pues el rey, si está dotado de prudencia, puede juzgar mejor que la ley y decidir equitativamente en función de los casos particulares; sin embargo, añade que nada hay tan próximo a la autoridad monárquica como lo arbitrario, que nace cuando el juicio del monarca se encuentra alterado por la pasión, de modo que la degradación del mejor gobierno es también el peor de los malos gobiernos: la tiranía. Asimismo, indica que un hombre del pueblo, tomado individualmente, puede ser inferior al hombre virtuoso, pero el pueblo tomado en conjunto representa una suma de competencia y de prudencia superior al de un hombre

---

<sup>153</sup> Carnes Lord "Aristóteles" en Leo Strauss y Joseph Cropsey (comp.), *Historia de la filosofía política*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000, p. 143.

<sup>154</sup> Aristóteles, *Política*, 1279a-b (versión de Manuela García Valdés, *op. cit.*).



solo,<sup>155</sup> aún si éste es el más virtuoso, de ahí que se explique el que la democracia sea el menos malo de las desviaciones de los gobiernos, porque es más fácil que se corrompa un individuo o una minoría que una mayoría. Para fines de nuestro trabajo, la aristocracia es lo que define el significado de la estructura orgánica, en el sentido de que los más virtuosos o más competentes, tomando a la virtud como competencia, son quienes definen su designación en un área de responsabilidad o de control, incluso si hablamos de la integración de los gobiernos.

La conformación de los regímenes es el resultado de una forma de gobierno que se ejerce en beneficio del interés común, si se atiende a la moralidad de las acciones de los individuos que poseen el mando, o del interés particular, que son las formas desviadas de un poder establecido. En el comportamiento administrativo no es tan fácil determinar cuándo corresponde a algún tipo de régimen, debido a que éste se define por la forma en que se conforman los niveles directivos, y en la mayoría de los casos, en principio, puede ubicarse como aristocrático u oligárquico, por los niveles de especialización que deben confluir dentro de una organización o porque obedece a cuestiones de confianza. Sin embargo, la equiparación de las diversas formas del gobierno en la *polis* con las organizaciones obedece en mayor medida a la naturaleza de éstas, cuando se trata de explicar el nombramiento o la designación de la máxima autoridad; así, por ejemplo, las empresas familiares responden a una monarquía, debido a que frecuentemente el poder se transfiere de un individuo a otro por motivos de parentesco; asimismo, según la estipulación de la estructura orgánica, en todas las organizaciones, tanto de empresas públicas como privadas, el nombramiento es una consecuencia de la mayor competencia de los individuos en un puesto determinado, incluso de los dirigentes más altos, lo cual explica el significado de la aristocracia en estos espacios de acción; finalmente, así como en el concepto de república de Aristóteles no es fácil precisar el significado de que una mayoría gobierne en la ciudad, porque en toda forma de dominio siempre existe una elite la que ejerce el mando, en las organizaciones no habría una definición clara de que

---

<sup>155</sup> Pierre Aubenque, "Aristóteles y el Liceo", en Brice Parain (dir.), *Historia de la filosofía. La filosofía griega*, vigesimosegunda edición, Tr. Santos Julia y Miguel Bilbatúa, Siglo XXI, México, 2003, p. 237.

en algún tipo de ellas se ejerciera la forma de gobierno republicana, la más cercana serían los partidos políticos, aunque en ellos persiste la designación entre un grupo minoritario que ejerce el control. Evidentemente que en todos los casos nos referimos a las formas de gobierno rectos, aunque bien sabemos que las desviaciones son parte de una realidad en las organizaciones, llámese tiranía, como en el ejército, oligarquía, como sucede en la conformación de los gobiernos o aún en la empresa capitalista, y la democracia, como en algunos partidos políticos.

Para Aristóteles resulta ilusorio pensar que existan gobiernos perfectos, tal como se plantea en la aristocracia, el gobierno de los mejores; sin embargo, en todo régimen establecido o estructura jerárquica es necesario que exista una élite que ejerza el mando, porque es más probable que la virtud o el poder sea de unos pocos que de muchos. Si nos referimos al estudio de Max Weber de la dominación,<sup>156</sup> podemos concluir que en cualquier régimen existe una autoridad que ejerce el dominio y un cuadro administrativo que le sirve para el cumplimiento de los mandatos, independientemente de que sea monárquico, tiránico, aristocrático, oligárquico, republicano o democrático. En las organizaciones, los pocos son quienes ejercen el mando porque existe un proceso de especialización contemplado en la propia estructura jerárquica; aunque es posible que la autoridad en la administración se otorgue sin atender a esta cuestión, el hecho existente es que los pocos ejercen el mando y que frecuentemente lo hagan observando el interés de la propia organización. El beneficio que reportan quienes participan en una organización se orienta por los objetivos organizacionales y por la propia estructura formal, los cuales constituyen los dos elementos más relevantes para orientar los esfuerzos colectivos en estos entes sociales. La asignación de jerarquías en la administración no está definida por un derecho creado por parte de los subordinados, sino por la conveniencia para los dirigentes, que puede obedecer a factores como la eficacia administrativa, la confianza o por algunos otros beneficios, no estrictamente institucionales, que les reportan. La acotación que podríamos hacer de acuerdo con el pensamiento aristotélico es la necesidad

---

<sup>156</sup> *Vid.*, Max Weber, *op. cit.*, pp. 170 y ss.

de designar a los gobernantes o a los dirigentes por su virtud; es decir, los más aptos para ejercer los puestos de dirección.<sup>157</sup>

Gracias a ello, es posible que podamos acercarnos a definir el comportamiento administrativo, según la denominación aristotélica, como aristocrático, por el hecho de que los más virtuosos y prudentes son quienes deben realizar las funciones que les corresponden, de acuerdo con sus mayores aptitudes para ejercer el mando, que deben estar orientadas hacia el mejor desempeño y al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como procurar en los individuos la consecución de la obra que les es propia. Así como la referencia a la aristocracia en la comunidad antigua se orienta por la necesidad de que esté gobernado por los mejores, en la organización la participación colectiva se garantiza por la propia disposición de puestos, los cuales señalan expresamente su carácter especializado como garantía de que quienes ocupen una posición jerárquica sean los más virtuosos para una actividad determinada. En el ámbito de las organizaciones, un poder despótico en la estructura jerárquica administrativa tiende a generar mayores conflictos<sup>158</sup> que en una estructura de cooperación en el trabajo administrativo, tal como lo podemos encontrar en el pensamiento aristotélico. El régimen aristocrático define un ideal de funcionamiento en el que dirigen los más aptos, y es en este sentido en el que queremos dejar por sentada la discusión en torno al significado de la autoridad en el comportamiento administrativo, como categoría de análisis que legitima los actos de autoridad. Si bien hemos señalado que la legitimidad de la autoridad es una condición propia del acuerdo intersubjetivo de los miembros que componen una relación de mando y obediencia, en la que la autoridad asume ese carácter por estar inmerso en el reconocimiento informado, racional y voluntario por parte

---

<sup>157</sup> Recordemos que quienes eran considerados ciudadanos podían acceder al gobierno en la *polis* por medio de su designación por sorteo. Un ciudadano por el solo hecho de serlo era susceptible de ejercer el mando, porque antes había adquirido la preparación y el conocimiento en la ciudad para ser virtuoso en las funciones de dirección, mediante esa connotación que hemos expuesto del mando y la obediencia; un ciudadano era susceptible de mandar porque antes había aprendido a obedecer, una dicotomía determinante para comprender el sentido del poder político en la antigüedad clásica.

<sup>158</sup> Vid. Ralf Dahrendorf, "Los conflictos en la empresa y en la industria", en *Lecturas de administración*, vol. 2, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1974, pp. 224 y ss.

de los subordinados para validar su comportamiento dentro de un espacio de acción determinado, los mecanismos de los que se valen los dirigentes para adquirir esa connotación en la organización obedecen a las acciones virtuosas de los sujetos que hemos enmarcado en el pensamiento de Aristóteles como las fuentes de legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, las cuales se refieren a la comunidad, la virtud y la prudencia.

## CONCLUSIÓN

El concepto de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles constituye una fuente de explicación para definir la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, con lo que se asume la vigencia conceptual de este pensador en la definición de las acciones propias de la dominación que se desarrollan en las organizaciones. Es claro que los ámbitos de explicación que precisan las formas de actuación en la comunidad griega no pueden conducir al establecimiento de una semejanza en los modos de vida de la sociedad actual; sin embargo, lo que sí es posible determinar son dimensiones conceptuales que permitan entender diversas formas de acción social. Las perspectivas de estudio que se derivan del pensamiento aristotélico ofrecen esa posibilidad de comprensión, por lo menos en los conceptos que se han abordado a lo largo de esta tesis en torno al significado de la comunidad, la división del trabajo, la virtud, la prudencia y la autoridad, mismos que constituyen pilares fundamental en Aristóteles para entender la naturaleza humana. La concepción de la vida comunitaria explica el sentido de la organización social en el ámbito propio de la diversificación de funciones, con lo que se advierte que la disposición de tareas está supeditada a una necesidad común; así, la división del trabajo provee de elementos de análisis para comprender la justificación de las organizaciones, en el sentido de constituirse como espacios de acción que permiten la generación de satisfactores y, al mismo tiempo, incorpora el contenido conceptual bajo el que es posible explicar el significado de la administración, en el entendido de que ésta apela a un orden funcional para el logro de determinados objetivos.

Las organizaciones son entes de acción que forman parte del nivel funcional de una sociedad y la administración se conforma a semejanza de la

división de funciones, gracias a ello se establece el vínculo conceptual entre el significado de la comunidad en el pensamiento de Aristóteles y la organización. La organización no constituye un espacio de acción cerrado, ni mucho menos existe por sí misma, sino que es conducida por individuos. Herbert Simon señala que las decisiones no son tomadas por “organizaciones”, sino por seres humanos que se conducen como miembros de ellas, y puntualiza que no es lógico suponer que un miembro de una organización tome sus decisiones de acuerdo con valores que estén organizativamente limitados; no obstante, asevera que existen individuos que se conducen como si las organizaciones a las que pertenecen fuesen “hombres económicos”, que calculan en todo momento la “utilidad institucional” en cada decisión, de acuerdo con su propia necesidad de servicio.<sup>1</sup> Es claro que la realidad no funciona así: la organización existe porque existe el hombre, de modo que toda acción es inherente a ellos, y no de algo que se denomina “organización”, aun cuando se reconoce que el comportamiento humano se encuentra limitado a una forma de actuación particular; en todo sentido se trata de acciones humanas. Por ser los individuos quienes dirigen los procesos sociales, es lógico suponer que se plantee en términos de su condición humana, independientemente de si esa manera de conducta se enmarque en una virtud o en un vicio, y es mediante la división del trabajo como se manifiesta la posibilidad de acción de los hombres dentro de estos espacios de acción.

Esta posibilidad de explicación de la comunidad en la organización, mediante la concepción de la división del trabajo, tiene su concreción en el comportamiento administrativo mediante el estudio de la virtud, en el sentido de constituirse como un elemento de acción para la realización de las tareas que son propias de cada quien, tal como se encuentra establecido, si se quiere prescriptivamente, en la estructura orgánica, donde la disposición de puestos tiene su sustento en la especialización. Una cualidad de la administración es la especialización, misma que se plantea en el discurso administrativo como un

---

<sup>1</sup> Herbert Simon, *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, segunda edición, Tr. Amando Lázaro Ros, Aguilar, Buenos Aires, 1979, p. 193.

mecanismo instrumental de las organizaciones para lograr la eficacia administrativa y, consecuentemente, la productividad; sin embargo, a lo largo de este trabajo se ha señalado que lo que justifica a la especialización en el pensamiento de Aristóteles es la virtud, como una posibilidad de los actores por realizar una función que les es propia para contribuir al bien común y alcanzar la vida buena. En primera instancia, se trata de ubicar la concepción del trabajo como una posibilidad de los actores por ofrecer un servicio común y, al mismo tiempo, ubicar una actividad agradable al ser, con lo que se define, a través de la especialización en el comportamiento administrativo, la doble vertiente de significado de la virtud en la administración; la organización se instituye como un espacio de acción que proyecta el sentido ético de la actividad particular a partir de su propio funcionamiento. Asimismo, si bien la concepción de la especialización en la administración obedece a su carácter eminentemente técnico, de manera que promueva el cumplimiento de los objetivos organizacionales, incluso para la obtención del máximo rendimiento, la existencia misma de las organizaciones se justifica por una necesidad social, en términos de la generación de satisfactores. De esta manera, el concepto de virtud en el comportamiento administrativo transfiere la moralidad en la organización, por una parte, como una necesidad de los actores por alcanzar la plena satisfacción de sus actos, en términos del logro de un objetivo noble, el cual se encuentra dado por la justificación social que es propia de la organización, y, por la otra, por el hecho de promover el mejor resultado de acuerdo con una capacidad particular.<sup>2</sup>

La virtud se instituye como la fuente de explicación de la especialización en el comportamiento administrativo. El significado de la virtud en el comportamiento administrativo, mediante la especialización, se instituye como una posibilidad en el hombre para humanizar el trabajo organizado, en su doble propósito de alcanzar el bien común y lograr la vida buena, en el modo de ser por el que el hombre se hace bueno y realiza su función propia, que es como se ha definido el significado de la virtud. Así, el objeto de analizar el concepto de virtud en este trabajo

---

<sup>2</sup> *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, editado por Pauline Graham, Tr. Carmen Aspe Solórzano, McGraw Hill, México, 1997, p. 127.

obedece a la posibilidad de explicar el comportamiento administrativo y definir una de las fuentes de legitimidad de la autoridad. Asimismo, con la virtud se legitiman las acciones de quienes ejercen el dominio porque permite suponer que el conocimiento de la función es lo que propicia la adecuada orientación de los ordenamientos, de modo que la virtud es una fuente de legitimidad en dos momentos, previo a la dominación, esto es, como una cualidad de la autoridad que propicia el reconocimiento y validez de los actos, y en la ejecución de los mandatos, cuyo contenido se acompaña con la racionalización de las directrices de acción, en términos de la elección de los medios disponibles para la consecución de fines, que es lo que se define como la prudencia en el pensamiento de Aristóteles. La virtud provee del conocimiento de la función y la prudencia de la razón que acompaña al acto, que en el comportamiento administrativo se comprende como la decisión, la sapiencia para orientar la actividad colectiva. Así, las fuentes de legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo están supeditadas a la función y a la decisión, a la virtud y a la prudencia, en términos de la teoría aristotélica. La relación que se establece entre el pensamiento de Aristóteles y la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo se sustenta en los conceptos de virtud y prudencia, con lo cual se define la determinante de análisis que orientó este trabajo de investigación.

Se ha señalado que las organizaciones no son entes autónomos de la acción humana, pero sus directrices se orientan a partir de quienes ejercen el control, una elite que define los objetivos y establece una estructura orgánica, incluyendo a la jerarquía. Esta disposición formal es lo que permite a la organización definir una perspectiva de funcionamiento que enmarca el comportamiento de los sujetos; no obstante, esta condicionante no es suficiente para ejecutar las actividades que se desarrollan al interior de ella, sino que requiere el ejercicio concreto de los agentes para la realización de las tareas, y en esta perspectiva funcional adquiere relevancia la dominación, porque es a partir de la persona quien la ejerce como es posible pensar en la coordinación y en la orientación concreta de las acciones que tienda al cumplimiento de los objetivos



organizacionales. Lo que el individuo ejerce en su esfera de responsabilidad es propio de lo que la “organización” le ha conferido y de lo que él mismo concibe en torno a su actividad, con base en el discernimiento de sus condiciones particulares, en términos del conocimiento de la función, por eso adquiere relevancia la virtud en el comportamiento administrativo, pues su concepción permite comprender el significado de la función en el hombre y en las organizaciones, mediante la división del trabajo. Aun cuando esta posibilidad se enmarque en el carácter técnico de la función, requiere ciertas aptitudes o conocimientos para el desarrollo de sus tareas, que es lo que se podría entender como una especie de virtud de fabricación en el pensamiento de Aristóteles, que es la concepción de la virtud que se encuentra más cercana a lo que se ha estudiado en este trabajo.

El desarrollo de la función que es propia de cada quien constituye una de las fuentes de legitimidad de la autoridad, porque es a partir de esto como ella ejerce el control y la coordinación de las actividades, apelando al reconocimiento intersubjetivo de las directrices y a la validez de las acciones directivas que orientan el trabajo común. La autoridad entraña un proceso de reconocimiento y validez de los actores con respecto a las pautas de orientación de la conducta, con lo que se asume el carácter legítimo de los actos, puesto que la dominación no se sustenta exclusivamente en el contenido impositivo de los ordenamientos, sino que apela a un “criterio especial de elección como base del comportamiento del subordinado”, lo que significa que no todas las elecciones sean gobernadas por órdenes.<sup>3</sup> El concepto de legitimidad proyecta un ámbito de validez de las acciones que no sólo tiene su sustento en la legalidad de los mandatos, sino en la posibilidad de que la orden se enmarque como una máxima de obrar, en palabras de Weber, por estar supeditado a una creencia racional y voluntaria del subordinado en aceptar las directrices. Gracias a ello se define la distinción entre la legalidad y la legitimidad de la dominación. La legalidad se instituye como el contenido formal de los mandatos, que apela, en cierta manera, a su carácter

---

<sup>3</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 121.

impositivo y, por tanto, coactivo, como última instancia de validez, y la legitimidad constituye la disposición de los sujetos por asumir informada y racionalmente el contenido de los ordenamientos, al margen de su imposición, con lo que se reconoce el significado de la autoridad en el pensamiento de Aristóteles, como la posibilidad reconocer en alguien más que es mejor en acción y juicio para orientar el trabajo común.

El concepto de autoridad se instituye por la actividad y no por el nombramiento. Gracias a la virtud y a la prudencia la autoridad en el comportamiento administrativo erige su legitimidad, tanto en términos de lo que es mejor para la acción, en su aspecto puramente instrumental, como en el juicio recto que contribuye a la generación de un bien, tendente a la satisfacción de necesidades, y a la racionalidad de la decisión que permita el buen funcionamiento de las organizaciones para generar los satisfactores y lograr su continuidad dentro del sistema social, que necesariamente repercute en el nivel de empleo. El carácter legítimo de los actos de autoridad, a partir de la virtud y de la prudencia, se instituyen en el comportamiento administrativo por la función y por la decisión, cualidades que son propias de los buenos gobernantes en el pensamiento de Aristóteles, al estudiar el significado de los hombres de bien y de los buenos ciudadanos.

En efecto, es imposible que la ciudad se componga enteramente de hombres buenos, pero cada uno debe realizar bien su propia actividad, y esto depende de la virtud. Por otra parte, puesto que es imposible que todos los ciudadanos sean iguales, no podría ser una misma la virtud del ciudadano y la del hombre de bien. **La virtud del buen ciudadano han de tenerla todos** (pues así la ciudad será necesariamente la mejor); pero es imposible que tengan la del hombre de bien, ya que **no todos los ciudadanos de la ciudad perfecta son necesariamente hombres buenos**. Además, la ciudad está compuesta de elementos distintos, como el ser vivo, por de pronto, de alma y cuerpo; y el alma, de razón y de apetito; y la casa, de marido y de mujer, y la propiedad, de amo y esclavo. [...] Por tanto, necesariamente no es única la virtud de todos los ciudadanos, como no lo es la del corifeo de los coreutas, y la del simple coreuta. [...] Pero, **¿será posible que coincidan en alguien la virtud del buen ciudadano y la del hombre de bien? Decimos que el buen gobernante debe ser bueno y sensato** [prudente].<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Aristóteles, *Política*, 1276b y 1277a (versión de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 2000, subrayado nuestro).

Lo que define al buen gobernante es la virtud y la prudencia; Aristóteles señala que “los hombres llegan a ser buenos y virtuosos por tres cosas, que son la naturaleza, el hábito y la razón”,<sup>5</sup> pues sólo con el hábito y la razón es posible perfeccionar a la acción en la virtud y no en el vicio, por lo que el buen gobernante aspira a la perfección de la actividad por el hábito, porque es propio de todos los ciudadanos el que realicen bien la función que les es propia, y por la razón, que es lo que define al hombre prudente, por esto es que Aristóteles se refiere a esta dimensión de los buenos gobernantes como hombres de bien, porque son capaces de dirigir a una comunidad hacia lo que es mejor para ella. Así, el buen ciudadano es quien realiza bien la actividad que le corresponde, y el hombre de bien, además, es capaz de deliberar y de elegir lo que es mejor para el fin, de ahí que sostenga Aristóteles que “no hay obra buena ni del individuo ni de la ciudad sin virtud y prudencia”,<sup>6</sup> y son los buenos gobernantes los que son capaces de lograr una obra buena para toda la comunidad.

Por esta razón, Aristóteles atribuye al régimen aristocrático como el mejor de los gobiernos porque obedece a la posibilidad de que los mejores hombres y los hombres de bien participen en la dirección de los asuntos de la ciudad, debido a que son ellos quienes sobresalen por su virtud y prudencia. El mando, en este sentido, se ejerce por el mérito, porque es justo obedecer a quien es mejor para dirigir la acción, como se indicó en los conceptos de legitimidad y de autoridad, y como queda planteado, por lo menos normativamente, en la comprensión de la estructura jerárquica en la administración. Simon señala que existen tres razones por las que se justifica la especialización vertical; en primer lugar, porque si existe una especialización horizontal, la especialización vertical se inscribe como una necesidad para realizar la coordinación entre los empleados operativos; en segundo lugar, porque así como la especialización horizontal permite que el grupo operativo desarrolle mayor habilidad y destreza en la ejecución de sus tareas, **la**

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, 1332a y b (versión de Antonio Gómez Robledo, segunda edición, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000, edición bilingüe).

<sup>6</sup> *Ibid.*, 1323b (versión de Manuela García Valdés, *op. cit.*).

**especialización vertical da lugar a una mayor destreza en la toma de decisiones;** y, en tercer lugar, porque la especialización vertical permite que el personal operativo sea responsable de sus decisiones.<sup>7</sup> Es claro que Simon se refiere a la especialización que es propia de la estructura orgánica y la estructura jerárquica, no obstante, estos parámetros de comprensión permiten definir el significado de la virtud y la prudencia en la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, por las siguientes razones; porque el establecimiento de una adecuada coordinación del personal operativo, establecido formalmente en la estructura orgánica mediante la especialización horizontal, obedece, necesariamente, al conocimiento de la función de los sujetos que ejercen la dominación, por ello se considera de suma relevancia el que el nombramiento —formal— se justifique por la función. Asimismo, porque el conocimiento de la función genera una mejor toma de decisiones, en el sentido de elegir los mejores medios disponibles para el cumplimiento de las actividades que son propias de la función, como se advierte en el significado de la prudencia. Finalmente, porque a medida de que la jerarquía desciende, la decisión adquiere mayor importancia para alcanzar la eficacia administrativa, porque el cumplimiento de las tareas corresponde con la realización de la función que es propia de cada quien, como corresponde al significado de la virtud, pues el individuo únicamente es consecuente con las finalidades de la organización en la medida en que sea capaz de seguir una determinada vía de acción, tenga un concepto correcto de la finalidad de esa acción y se encuentre correctamente informado acerca de las condiciones que son propias de esa acción,<sup>8</sup> y sólo es posible asumir estos tres elementos por el conocimiento de la función, lo que constituye el carácter legítimo de los actos de autoridad.

La justificación de la jerarquía en el comportamiento administrativo queda estipulada a partir del conocimiento de la función y de la racionalidad de la decisión, que si bien responde al carácter instrumental con el que se puede plantear el significado de la virtud y la prudencia, tiene una connotación ética de

---

<sup>7</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 11.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 228.

significado por sustentarse en el fin último del hombre que es la sociedad; aun cuando la dinámica de funcionamiento de las organizaciones responde a sus propios propósitos que son propios de ellas, lo que justifica y mantiene estos objetivos es la sociedad, por lo que se asume el carácter moral que orienta el trabajo común. Los conceptos de virtud y prudencia en el pensamiento de Aristóteles explican la dimensión técnica o instrumental en la comprensión de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo, esto es, la virtud y la prudencia definen la especialización y la decisión en la administración, y su dimensión moral se justifica a partir de la naturaleza del hombre, en su ser social, por ello no es posible entender lo que el hombre hace sin tener a la vista su connotación ontológica, lo que el hombre es por lo que hace, tal como se señaló en torno al significado del trabajo.

Los conceptos de virtud y de prudencia explican tanto el ámbito ético de significado de la función de la autoridad en el comportamiento administrativo, mismo que responden a lo que el hombre es, y que se encuentra implícito en el pensamiento de Aristóteles; así como definen las fuentes de legitimidad de la autoridad en la administración, en el sentido de constituirse como elementos de estudio para determinar los mecanismos de acción bajo los que se justifican los actos de autoridad, con lo que se establece la justificación racional de la dominación, es decir, se asume como legítima una directriz de funcionamiento por estar fundada en el conocimiento de la función para orientar el trabajo común, mediante la pertinencia de la elección de los medios disponibles. De esta manera, la virtud justifica la función, y la prudencia, la decisión.

Los ámbitos de significado de la especialización se proyectan en la virtud, en el entendido de ser consecuentes con la realización de la función que es propia de cada quien, con lo que se advierte el carácter puramente técnico de la virtud, al margen de su contenido moral, aun cuando se sostenga que existe un responsabilidad ética de los sujetos investidos de mando en el momento en que su actuación es consecuente con lo que les es propio realizar, de acuerdo con su conocimiento de la función, tal como está concebido en el concepto de la virtud. El conocimiento de la función brinda posibilidades de explicación en la legitimación

de los actos de la autoridad, porque se sustenta en la propia actividad. Se trata de comprender a la autoridad como el sujeto que es reconocido por su capacidad para dirigir el trabajo conjunto a partir del conocimiento de la función, con lo que estamos en posibilidades de asumir que los ordenamientos se instituyen como máximas de obrar, esto es, como actividades validadas en la función, capaces de proyectar la racionalidad en el sentido de la acción, porque los mandatos provienen de que quien conoce la función, lo que implica que la asunción de tareas por parte de los subordinados se funda en un contexto situacional que es coherente con los objetivos establecidos por la organización. La autoridad legítima proyecta el sentido de la función, y a partir de ello se reconoce como la persona idónea para orientar mejor las actividades, al margen, incluso, de la jerarquía, de ahí la importancia que adquiere la distinción entre la legitimidad y la legalidad, pues gracias a ello se diferencia lo que es propio de la función y lo que es propio del nombramiento formal.

La virtud proyecta la legitimidad de la autoridad a partir de la función, pues, como indica Mary Parker Follett, **“La autoridad resulta de la función. Cuando un individuo tiene el trabajo, posee la autoridad. Cuando la labor pasa a otras manos, la autoridad se transfiere con el mismo trabajo. La autoridad pertenece al trabajo y permanece con él”**,<sup>9</sup> lo que permite suponer que la autoridad se sustenta en la legitimidad y no en la legalidad, en la función y no en el nombramiento;<sup>10</sup> Así, la realización de lo que es propio de cada quien transfiere el sentido de la legitimación de la dominación, junto con la racionalidad de la decisión, esto es, la virtud y la prudencia. Si bien en el pensamiento de Aristóteles la virtud garantiza el bien en la elección, y la prudencia las acciones virtuosas por la razón, de manera que no es posible comprender al prudente sin virtud ni al virtuoso sin prudencia, la virtud se instituye en el comportamiento administrativo como el elemento en el que se funda la decisión de la autoridad, es decir, la

---

<sup>9</sup> *Mary Parker Follett. Precursora de la administración, op. cit.*, p. 153 (subrayado nuestro).

<sup>10</sup> Una cualidad fundamental con el que Parker Follett define al liderazgo (*Vid., ibid.*, p. 166 y ss). Por el momento y a reserva de mayor profundización en posteriores trabajos, se asume que la concepción de líder en el comportamiento administrativo se instituye a partir de la comprensión de la autoridad legítima.

prudencia se sustenta a partir del conocimiento de la función, de modo que el prudente, el *phrónimos*, quien posee la autoridad legítima por su virtud, posee la racionalidad del criterio para orientar el trabajo común, por esto Aristóteles señala que la prudencia es una virtud peculiar de quien manda y no del gobernado, pues éste es como un fabricante de flautas, y el gobernante como el flautista que las usa,<sup>11</sup> porque posee la rectitud del juicio para hacer uso de los medios disponibles.

El concepto de prudencia define la pertinencia de la acción a partir de la racionalidad en el criterio, y el criterio responde en el comportamiento administrativo al conocimiento de la función, porque si la superioridad del prudente, como indica Pierre Aubenque, no reposa sobre un saber, es decir, sobre la participación de un orden general, entonces, cuestiona, si la autoridad de la que Aristóteles inviste al prudente ¿no es arbitraria? Es un hombre, concluye Aubenque, que **no sólo es el intérprete de la regla recta, sino que es la regla recta misma, el portador viviente de la norma.**<sup>12</sup> El prudente personifica a la autoridad legítima, la autoridad moral, en el comportamiento administrativo; se trata del sujeto que porta el criterio último para definir lo que es mejor para emprender la acción, por su conocimiento, inteligencia, experiencia, don de mando, cualidades que resultan intrascendentes si no tienen el referente práctico en la actividad. Gracias a esta connotación de la prudencia en el comportamiento administrativo, la autoridad legítima ya no responde exclusivamente al conocimiento de la función, aun cuando se sostiene que es el elemento fundamental que se advierte en la definición del hombre prudente en la administración, sino que es el sujeto dotado de la autoridad para establecer las directrices colectivas, que es reconocido por su capacidad para “percibir algo mejor que uno mismo”.

La prudencia en el comportamiento administrativo define la elección de los medios para determinar las directrices que permitan la consecución de los

---

<sup>11</sup> Aristóteles, *op. cit.*, 1277b (versión de Manuel García Valdés, *op. cit.*).

<sup>12</sup> Pierre Aubenque, *La prudencia en Aristóteles*, Tr. María José Torres Gómez-Pallete, Crítica, Barcelona, 1999, p. 51.

objetivos organizacionales,<sup>13</sup> con lo que se establece el carácter técnico de la decisión en la administración, como, en cierta forma, proyecta el sentido de la elección que contiene el concepto de prudencia, como un medio para la consecución fines: “El concepto de finalidad implica la noción de una jerarquía de decisiones en la que cada paso hacia abajo consiste en alcanzar las metas expuestas en el inmediato superior. El comportamiento es finalista en cuanto que se guía por metas u objetivos generales; es racional en cuanto que elige alternativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente seleccionadas”.<sup>14</sup> Las vertientes que expresa Simon, la finalidad y la racionalidad, apuntan al proceso de decisión, en el que el carácter racional se encuentra dispuesto por un proceso de deliberación que permite la elección de medios, tal como se define en la prudencia, en su aspecto puramente instrumental. Así, podría pensarse que la distinción entre la concepción de la decisión en la administración y el concepto de elección en el pensamiento de Aristóteles, a partir de la prudencia, es de orden instrumental; no obstante, ambos procesos apuntan a un bien; si bien el proceso prudencial tanto en Aristóteles como en el comportamiento administrativo es de orden técnico, su finalidad responde a la moralidad, en términos de que la decisión de la autoridad no se limita al ámbito exclusivamente económico, sino que proyecta su dimensión moral, por las consecuencias sociales que trae consigo una decisión, como son la generación de satisfactores, incluso la obtención de rendimientos que se traducen en la cantidad de empleos. Si, como se ha apuntado, la finalidad responde a la racionalidad, entonces el sujeto que actúa en perfecta racionalidad tendrá que disponer de una descripción completa de las consecuencias que se generará en cada estrategia alternativa y compararlas, y tendrá que seguir las consecuencias durante periodos ilimitados de tiempo, extensiones ilimitadas de espacio y series ilimitadas de valores.<sup>15</sup> Se trata de la proyección de la decisión en los sujetos que sólo es capaz de responder al

---

<sup>13</sup> Herbert Simon se ocupa del aspecto decisorio en las organizaciones en su obra *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*.

<sup>14</sup> Herbert Simon, *op. cit.*, p. 7.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 66.



proceso de deliberación implícito que conlleva una elección, no sólo en términos de lo que genera para la organización, sino lo que provoca en el ámbito social, fundamentalmente, con lo que se asume que la moralidad está contenida en el sujeto que toma decisiones, esto es quien ejerce el dominio.

El hombre prudente es el sujeto que posee las cualidades de dirección para orientar el trabajo conjunto, pues, como se ha advertido, la prudencia es propia de la autoridad, de ahí relevancia que adquiere la legitimidad, como una forma objetiva de disponer de los medios de dominio, sustentados en la función y en la racionalidad, para establecer las directrices de acción dentro de las organizaciones. El significado de la virtud y de la prudencia en Aristóteles trasfiere el contenido conceptual de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo. La autoridad legítima en la administración se comprende a partir de la concepción del hombre virtuoso y del hombre prudente, con lo que se define la relación conceptual de la virtud y la prudencia en el pensamiento de Aristóteles en la definición de la legitimidad de la autoridad en el comportamiento administrativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADORNO, Theodor W., *Sociológica*, tercera edición, Tr. Víctor Sánchez de Zavala, Taurus, Madrid, 1971.
- ARELLANO GAULT, David, "Teoría de la organización" en Laura Baca Olamendi *et al.* (comps.), *Léxico de la política*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales *et al.*, México, 2000.
- ARENDT, Hannah, *La condición humana*, Tr. Ramón Gil Novales, Paidós, Barcelona, 1993.
- ARISTÓTELES, *Ética Eudemia*, versión de Antonio Gómez Robledo, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1994, edición bilingüe.
- , *Ética Eudemia*, versión de Carlos Megino Rodríguez, Alianza editorial, México, 2002.
- , *Ética Nicomáquea*, versión de Antonio Gómez Robledo, decimonovena edición, Porrúa, México, 2000.
- , *Ética Nicomáquea*, versión de Julio Pallí Bonet, Gredos, Madrid, 2000.
- , *Nicomachean Ethics*, Harvard University Press, Londres, 1994.
- , *Gran ética*, versión de Francisco de P. Samaranch, Aguilar, Buenos Aires, 1973.
- , *Política*, versión de Antonio Gómez Robledo, segunda edición, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000, edición bilingüe
- , *Política*, versión de Carlos García Gual y Aurelio Pérez Jiménez, Alianza editorial, Madrid, 1998.
- , *Política*, versión de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 2000.
- (Pseudo), *Económicos*, versión de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 1995.
- AUBENQUE, Pierre, "Aristóteles y el Liceo" en *Historia de la filosofía. Volumen: La filosofía griega*, vigesimosegunda edición, Tr. Santos Julia y Miguel Bilbatúa, Siglo XXI, México, 2003.
- , *La prudencia en Aristóteles*, Tr. María José Torres Gómez-Pallete, Crítica, Barcelona, 1999.

- BARNARD, Chester, “La naturaleza del mando” y “Teoría de la autoridad” en Harwood F. Merrill (comp.), *Clásicos de la administración*, Tr. Aurelio Romeo del Valle, Limusa, México, 1971.
- , “Las funciones de los elementos dirigentes” en José M. de Anzizú (comp.), *Las funciones directivas*, Labor Barcelona, 1975.
- BUCKLEY, Walter, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Tr. Aníbal C. Leal, Amorrortu, Buenos Aires, 1993.
- CANDEL SANMARTÍN, Miguel, “Introducción general” en Aristóteles, *Política*, Gredos, Madrid, 2000.
- CROZIER, Michel, y Erhard Friedberg, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza editorial mexicana, México, 1990.
- CRUZ SOTO, Luis Antonio, “El ser social y el ser humano en las organizaciones en el pensamiento de Mary Parker Follett”, *Memoria del V Foro Nacional de Investigación en las disciplinas económico-administrativas*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, octubre de 2002 [disco compacto].
- , “La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber”, *Contaduría y Administración*, enero-abril de 2006.
- , “Las fuentes de legitimidad de la autoridad en la administración”, *Memoria del IX Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, octubre de 2004 [disco compacto].
- DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos, *Teorías organizacionales y administrativas. Enfoque crítico*, McGraw Hill, Bogotá, 1985.
- DE COULANGES, Fustel, *La ciudad antigua. Estudio sobre el culto, el derecho y las instituciones de Grecia y Roma*, decimotercera edición, Porrúa, México, 2003.
- DURKHEIM, Émile, *La división del trabajo social*, Tr. Carlos G. Posada, Colofón México, 1997.

- DÜRING, Ingemar, *Aristóteles*, segunda edición, Tr. Bernabé Navarro, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2005.
- FAYOL, Henri, *Administración industrial y general*, Tr. A. Garzón del Camino, decimoprimer edición, Herrero Hermanos, México, 1969 (esta edición incluye el texto de Frederick Winslow Taylor, *Principios de la administración científica*).
- , “Principios generales de administración”, *Lecturas de administración*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, México, 2003.
- FERRATER MORA, José, *Diccionario de filosofía*, Ariel, Barcelona, 2001, cuatro tomos.
- GADAMER, Hans-George, *Verdad y método*, octava edición, Tr. Manuel Olasagasti, Sígueme, Salamanca, España. 2000, tomo II.
- , *Elogio de la teoría. Discursos y artículos*, Tr. Anna Poca Casanova, Península, Madrid, 2000.
- GALLINO, Luciano, *Diccionario de sociología*, Tr. Stella Mastrangelo y Lorenzo Alegría, Siglo XXI, México, 1995.
- GARCÍA GUAL, Carlos, “La Grecia Antigua” en Fernando Vallespín (ed.), *Historia de la filosofía política*, Alianza editorial, Madrid, 1990.
- y Aurelio Pérez Jiménez, “Introducción” en Aristóteles, *Política*, Alianza editorial, Madrid, 1998.
- GIDDENS, Anthony, *El capitalismo y la moderna teoría social. Un análisis de los escritos de Marx, Durkheim y Max Weber*, Idea Universitaria, Barcelona, 1998.
- GÓMEZ ROBLEDO, Antonio, *Ensayo sobre las virtudes intelectuales*, Fondo de Cultura Económica, México, 1996.
- , “Introducción” en Aristóteles, *Política*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000.
- GVISHIANI, D., *Organización y gestión*, Tr. L. Vladov, Progreso, Moscú, 1973.
- HABERMAS, Jürgen, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Tr. José Luis Etcheverry, Amorrortu, Buenos Aires, 1998.

- HALL, Richard H., *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, sexta edición, Tr. Adolfo Deras Quiñones, Prentice Hall, México, 1996.
- HEGEL, G. W. F., "Platón y Aristóteles" en *Lecciones sobre la historia de la filosofía II*, Tr. Wenceslao Roces, Fondo de Cultura Económica, México, 2002.
- HELLER, Agnes, *Aristóteles y el mundo antiguo*, segunda edición, Tr. José-Francisco Yvars y Antonio-Prometeo Moya, Península, Barcelona, 1998.
- HORKHEIMER, Max y Theodor W. Adorno, *Dialéctica de la ilustración*, cuarta edición, Tr. Juan José Sánchez, Trotta, Madrid, 2001.
- JAEGER, Werner, *Aristóteles. Bases para la historia de su desarrollo intelectual*, Tr. José Gaos, Fondo de Cultura Económica, México, 2001.
- KLIKSBERG, Bernardo, *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Tesis, Buenos Aires, 1990.
- LORD, Carnes, "Aristóteles" en Leo Straus y Joseph Cropsey (comps.), *Historia de la filosofía política*, Tr. Leticia García, Diana Luz Sánchez y Juan José Utrilla, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- MARINO LÓPEZ, Antonio, "Trabajo, justicia y globalización" en Juan Manuel Silva Camarena (comp.), *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- Mary Parker Follett. Precursora de la administración*, editado por Pauline Graham, Tr. Carmen Aspe Solórzano, McGraw Hill, México, 1997.
- MAYNTZ, Renate, *Sociología de la organización*, Tr. José Díaz García, Alianza Universidad, Madrid, 1990.
- , "La estructura social" en *Lecturas de administración*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1974.
- MOORE, Barrington, *La injusticia: bases sociales de la obediencia y la rebelión*, Tr. Sara Sefchovich, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1996.
- MOUZELIS, Nicos P., *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Tr. Juan Prats, Península, Barcelona, 1967.
- NISBET, Robert, "Autoridad" en *La formación del pensamiento sociológico*, Tr. Enrique Molina de Vedia, Amorrortu, Buenos Aires, 1990, tomo II.

- PARSONS, Talcott, “El aspecto político de la estructura y el proceso sociales” en David Easton (comp.), *Enfoques sobre teoría política*, Tr. José Rovira Armengol, Amorrortu, Buenos Aires, 1997.
- RÍOS SZALAY, Jorge, “Prefacio” en Juan Manuel Silva Camarena (comp.), *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- SABINE, George H., *Historia de la teoría política*, tercera edición, Tr. Vicente Herrero, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo, *Filosofía de la praxis*, Siglo XXI, México, 2003.
- SILVA CAMARENA, Juan Manuel, “Ser y hacer” en *Meditaciones sobre el trabajo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- SIMON, Herbert, *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, segunda edición, Tr. Armando Lázaro Ros, Madrid, Aguilar, 1979.
- TAYLOR, Frederick Winslow, *Principios de administración científica*, decimotercera edición, Tr. Ramón Palazón, Herrero Hermanos, México, 1971 esta edición incluye el texto Henri Fayol, *Administración industrial y general*)
- TERRY, George R., *Principios de administración*, nueva edición, Tr. Alfonso Vasseur Walls, CECSA, México, 1982.
- VILLORO, Luis, *El poder y el valor. Fundamentos de una ética política*, El Colegio Nacional-Fondo de Cultura Económica, México, 2001.
- WEBER, Max, *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, segunda edición, Tr. José Medina Echavarría et al., Fondo de Cultura Económica, México, 1999.